

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

NATALIA SANTORO GUBEL

Home office: ensaio teórico sob a ótica de uma estagiária em Gestão de Pessoas

Uberlândia

2022

NATALIA SANTORO GUBEL

Home office: ensaio teórico sob a ótica de uma estagiária em Gestão de Pessoas

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de Psicologia da
Universidade Federal de Uberlândia, como
requisito parcial para obtenção do Título de
Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide
Júnior

Uberlândia

2022

NATALIA SANTORO GUBEL***Home office: ensaio teórico sob a ótica de uma estagiária em Gestão de Pessoas***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Professor Doutor Sinésio Gomide Júnior

Uberlândia, ____ de _____ de 2022.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior (Orientador)

Universidade Federal de Uberlândia

Prof.^a Dr.^a Áurea de Fátima Oliveira

Universidade Federal de Uberlândia

Prof.^a Dr.^a Pricila de Sousa Zarife

Universidade Federal de Uberlândia

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço aos meus pais, Miriam e Homero, pelo amor e cuidado incondicionais ao longo dos meus 23 anos de vida. Eles são minhas maiores referências enquanto pessoas e profissionais. Tudo o que sou e conquisto é graças a eles e por eles. Torço para que minha trajetória de vida seja sempre um motivo de orgulho.

À minha melhor amiga e irmã de alma, Yana. Agradeço pela amizade única e indescritível que construímos. O apoio dela foi e é essencial em todas as etapas da minha vida. Graças a ela e sua família - que, hoje, é minha segunda família - tive o amparo necessário para iniciar o caminho da graduação.

Ao “Bonde das Estrelas” e “Passei Mal”, as amigadas mais especiais que construí desde 2017. Com certeza, são os maiores presentes que ganhei na faculdade. Agradeço pelos 5 anos e meio de momentos inesquecíveis que vivemos juntos e por terem feito de Uberlândia o lugar onde meu coração encontrou morada.

Aos projetos e entidades acadêmicas que tive contato ao longo da graduação, principalmente: Bateria Insana, Consulpsi Consultoria e Brinquedoteca. Agradeço pela oportunidade de construir vínculos que levo para a vida e por todas as vivências extracurriculares, que são as grandes responsáveis pela profissional que estou me tornando.

Agradeço aos docentes do Instituto de Psicologia UFU pelos ensinamentos, práticas e reflexões que desenvolvemos ao longo do curso, e ao técnico administrativo, Wesley, pelo suporte e atenção em todas as questões relacionadas à graduação. Encerro essa fase com a sensação de dever cumprido.

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao meu professor, supervisor de estágio e orientador Sinésio, por ter me guiado ao longo deste trabalho com leveza e humor. É, com certeza, uma grande inspiração profissional.

RESUMO

O presente trabalho se trata de um ensaio teórico produzido a partir das articulações entre teoria e práticas vivenciadas por uma estagiária em Gestão de Pessoas durante o período de pandemia da COVID-19. Desde 2020, o *home office* se consolidou como modalidade de trabalho para diversas empresas, apresentando vantagens e desvantagens, oportunidades e desafios que impactam em níveis individuais e coletivos de uma organização, tais como o bem-estar dos colaboradores e a cultura organizacional. Nesse contexto, a gestão de pessoas de uma empresa se destaca enquanto articuladora dos aspectos evidenciados, apoiando os profissionais na adaptação às mudanças e definindo os orientadores estratégicos da cultura organizacional, a fim de balizar os desafios impostos pelo contexto. Tendo em vista que a valorização do fator humano se tornou a base para um posicionamento estratégico eficaz dentro das organizações durante a pandemia, emerge a necessidade de ampliar o olhar para as questões que envolvem o ambiente de trabalho, levando em consideração tanto a produtividade dos trabalhadores quanto seu bem-estar e as diversas questões subjetivas atreladas ao trabalho. Apesar de suscitar diversas reflexões, o presente ensaio não tem por finalidade responder a questões tão complexas, como, por exemplo, a escolha pela modalidade de trabalho *home office*, presencial ou híbrida. Mas, sim, embasar discussões entre os atores envolvidos, especialmente psicólogos organizacionais e do trabalho, a fim de encontrar possibilidades de atuação que equilibrem tantos pesos diferentes.

Palavras-chave: *Home office*; Cultura organizacional; COVID-19; Gestão de pessoas; Ensaio teórico.

ABSTRACT

The present work is a theoretical essay produced from the articulations between theory and practices experienced by an intern in People Management during the COVID-19 pandemic period. Since 2020, the home office has been consolidated as a working modality for several companies, presenting advantages and disadvantages, opportunities and challenges that impact on individual and collective levels of an organization, such as the well-being of employees and organizational culture. In this context, the People Management of a company stands out as an articulator of the highlighted aspects, supporting professionals in adapting to changes and defining the strategic guidelines of the organizational culture, in order to delimit the challenges imposed by the context. Given that the appreciation of the human factor has become the basis for an effective strategic positioning within organizations during the pandemic, the need to broaden the look at issues involving the work environment emerges, taking into account both the productivity of workers as well as their well-being and the various subjective issues linked to work. Despite raising several reflections, the present essay is not intended to answer such complex questions, such as, for example, the choice of home office, face-to-face or hybrid work. But, yes, to base discussions between the actors involved, especially organizational and work psychologists, in order to find possibilities of action that balance so many different weights.

Keywords: Home office; Organizational culture; COVID-19; People management; Theoretical essay.

Em meados de 1970, durante a crise do petróleo, o *home office* começou a ser empregado como estratégia para diminuir problemas no trânsito automotivo e foi impulsionado graças ao avanço na tecnologia e à crescente competição empresarial multinacional (Haubrich & Froehlich, 2020). A ascensão e, posteriormente, a consolidação do *home office* se deram em concomitância com a globalização, iniciada a partir de 1990 e que, ainda hoje, gera modificações constantes no mundo do trabalho e requer cada vez mais flexibilidade e adaptabilidade, tanto das empresas quanto dos colaboradores (Haubrich & Froehlich, 2020).

De acordo com Savic (2020), apesar de algumas nomenclaturas serem utilizadas como sinônimos para abarcar a ideia do trabalho a partir de casa (“*work from home*”), como teletrabalho (“*telecommuting*”) e trabalho remoto (“*remote work*”), elas apresentam diferenças sutis, a depender da abordagem do conceito original. Dessa maneira, “embora o teletrabalho signifique trabalhar fora do escritório, geralmente em casa, o trabalho remoto implica que o funcionário more fora das proximidades da sede ou do escritório principal da organização” (Savic, 2020, p. 102). Em consequência dessa variação, a ideia do segundo conceito demanda alterações no estilo de gestão e engajamento dos trabalhadores, por meio da comunicação à distância.

Inserido na categoria de teletrabalho, o *home office* pode ser caracterizado como modalidade de trabalho inserida na residência do colaborador, que realiza suas atividades laborais e mantém relações com os outros trabalhadores de maneira remota. O presente modelo está atrelado à maior flexibilidade no trabalho, propiciada pelo uso crescente das tecnologias de informação (TIs), a partir das quais ocorre a digitalização de diversos processos, impactando na automatização de procedimentos e resultados (Fernandes, 2020). Tal forma de trabalhar se mostra em consonância com algumas estratégias empresariais, que

alteram a geografia laboral em busca de maior descentralização e externalização da força de trabalho (Coneglian & Silva, 2020).

As vantagens e desvantagens do *home office* têm sido estudadas por alguns autores, como Savic (2020), que destaca o aumento em satisfação e produtividade dos colaboradores, economia financeira para a organização e melhor equilíbrio entre vida pessoal e laboral. Em contrapartida, observam-se prejuízos no comprometimento e na identificação dos funcionários com os valores e a cultura organizacional, além do aumento da jornada de trabalho e do isolamento social.

Em consonância, Haubrich e Froehlich (2020) relatam aumento na qualidade de vida e autonomia dos trabalhadores, associadas à redução do absenteísmo. Como desafios, as autoras expõem maior individualização e vulnerabilidade referentes ao trabalho, juntamente a prejuízos nas relações interpessoais, tanto formais quanto informais.

O *home office* tem ressonância, também, na cultura organizacional de uma empresa, na medida em que pode fragilizar a relação que os trabalhadores mantêm com a organização, impactando no sentimento de pertencimento e, dessa maneira, pode enfraquecer as práticas que sustentam a cultura (César & Neves, 2020). Assim, Spicer (2020) emerge com a investigação dos impactos do *home office* na cultura das empresas e questiona se a mudança para o contexto *online* leva ao aumento ou ao declínio dos rituais simbólicos estabelecidos por uma empresa.

O conceito de cultura organizacional abrange uma variedade de concepções teóricas que abarcam desde ideias mais funcionalistas, considerando-o como variável organizacional passível de alterações, até ideias mais simbólicas, que o associam a um sistema sociocultural resultado de construções sociais (Alcoforado, Farias, Andrade & Sousa, 2020).

Edgar Schein se destaca como um dos autores mais citados na literatura acerca de cultura organizacional, sendo representante da escola funcionalista e, dessa forma,

definindo-a como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna” (2009, p. 16; apud César & Neves, 2020).

Partindo de tal pressuposto, cultura organizacional é um conceito abstrato que, conforme o contexto e a necessidade de cada empresa, adquire significações que passam a definir valores, práticas e premissas organizacionais. Dessa forma, César e Neves (2020) inferem que aspectos comportamentais, emocionais e cognitivos dos colaboradores, quando inseridos no cenário de trabalho, são resultados de aprendizagem e compartilhamento feito pelo coletivo.

O conceito de cultura organizacional já foi estudado por diversos pesquisadores, sendo, inclusive, associado a outras temáticas no contexto de trabalho, como inovação, gestão de pessoas, estratégia, controladoria, sustentabilidade, responsabilidade social e compartilhamento de conhecimento. No entanto, observa-se uma tendência decrescente na publicação de tais estudos (Alcoforado, Farias, Andrade & Sousa, 2020), emergindo, então, a necessidade de renovar a literatura sobre o tema.

Para Spicer (2020), atualizar os estudos sobre o tema é ainda mais relevante quando se pensa em momentos de grandes mudanças, sejam internas ou externas à empresa. Logo, as circunstâncias sociais, econômicas e políticas desencadeadas pela pandemia do COVID-19 se apresentam como um choque significativo no quadro geral da sociedade, que exige das organizações alguns reajustes para se adequarem à nova realidade, inclusive em suas culturas.

Em seu estudo, Spicer (2020) investiga uma possível mudança na cultura organizacional de empresas que, no contexto da pandemia do COVID-19, alteraram seus valores de exploração e criatividade para segurança e resiliência. Na visão do autor, modificações na cultura organizacional envolvem um processo cíclico de reflexão, experimentação e ação, no qual os gestores precisam garantir que as novas práticas sejam

incorporadas como elementos rotineiros da empresa para que a mudança seja bem-sucedida (Spicer, 2009).

A extensão dos impactos provocados pela pandemia do COVID-19 atinge, também, os colaboradores das organizações, que passaram a sentir maior insegurança em relação ao contexto no qual estão inseridos, tanto profissional quanto pessoal. Lizote, Teston, Martendal, Tobias e Assi (2020) discutem sobre a complexidade do conceito de bem-estar e pontuam que este abarca algumas dimensões, tais como afetiva e cognitiva, a última estando relacionada à satisfação com a vida. Os autores ainda destacam que o bem-estar é potencialmente influenciado por aspectos intrínsecos ao indivíduo, tanto quanto por aspectos extrínsecos a ele, como o ambiente no qual está inserido (Lizote, Teston, Martendal, Tobias & Assi, 2020).

Dessa forma, quando situações desconhecidas são provocadas em condições externas, o sujeito enfrenta “um processo de adaptação ao novo, que usualmente envolve desenvolver novos papéis sociais, modificar repertórios comportamentais ou assumir uma nova posição na vida” (Peixoto, Vasconcelos & Bentivi, 2020, p. 05). A partir desse processo, torna-se necessária a mobilização de recursos internos que permitam tal ajuste ao novo ambiente imposto ao sujeito.

Segundo estudo de Coneglian e Silva (2020), a modificação no contexto laboral provocada pela pandemia do COVID-19, notadamente a consolidação do *home office*, demanda que o trabalhador exerça suas atividades com maior autonomia, responsabilidade e disponibilidade, transferindo controles para o próprio trabalhador que, antes, eram externos. Nestas novas circunstâncias, o colaborador é impelido a desenvolver autocontroles que se mostram, muitas vezes, inflexíveis.

Tal mudança desencadeia consequências que impactam diretamente no sentido que ele confere a sua própria atuação profissional, podendo diminuir a sensação de segurança no trabalho e aumentar sentimentos de solidão, irritabilidade e preocupação. Os autores

(Coneglian & Silva, 2020) debatem que esse processo ocorre dado que o trabalho é parte constituinte do psiquismo dos indivíduos e alterações no primeiro fator influenciam nos processos subjetivos do segundo, tais como relacionamentos interpessoais e desejos, além da forma como os sujeitos veem a si mesmos, aos outros e ao mundo.

Em consonância, César e Neves (2020) destacam que as alterações no trabalho advindas pela pandemia do COVID-19 passaram a colocar o colaborador, individualmente, como protagonista na gestão de seu trabalho, tornando-se ponto central da produtividade laboral. Nesse sentido, o fator humano dentro das empresas ganha espaço ainda maior, à medida que os resultados organizacionais passam a depender fortemente da atuação de cada trabalhador (César & Neves, 2020).

Inseridos no setor de Recursos Humanos (RH) das empresas, os profissionais da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) permanecem em constante desenvolvimento de suas práticas, dado que a atuação no trabalho sofre alterações conforme as demandas da sociedade na qual se encontram. Peixoto, Vasconcelos e Bentivi (2020) discutem acerca dos desafios com os quais esses profissionais se deparam em situações de crise, como a pandemia do COVID-19.

Conforme César e Neves (2020), a gestão de pessoas (GP) das organizações, tanto o departamento formal de RH quanto os líderes que atuam gerindo colaboradores em diversos setores, necessita de visão sistêmica e estratégica, a fim de articular o contexto externo vigente a aspectos internos da empresa, como valores e práticas da cultura organizacional, buscando equilíbrio entre todas as partes impactadas. Logo, a atuação desses profissionais perpassa o acompanhamento das transformações sociais decorrentes da pandemia do COVID-19, simultaneamente a criação e ao acompanhamento de políticas que permitam manter os funcionários saudáveis, física e mentalmente, sustentando, assim, o engajamento e

o comprometimento organizacional, transpostos ao contexto de *home office* (César & Neves, 2020).

HOME OFFICE: ALGUMAS QUESTÕES

O *home office* esteve em processo de desenvolvimento ao longo das últimas décadas, sendo implementado gradativamente por algumas empresas contemporâneas, no cenário nacional e internacional. Apesar do avanço dessa nova forma laboral, a literatura acerca da temática ainda necessita de maior aprofundamento, levando em consideração as constantes mudanças no contexto social, principalmente com o advento da pandemia do COVID-19 que, além dos inúmeros impactos nas áreas de saúde, economia e política, fez com que diferentes modalidades de teletrabalho e trabalho remoto fossem substancialmente potencializadas e consolidadas em grande parte das organizações que permitem a atividade laboral para além de suas dependências físicas.

Por proporcionar práticas de trabalho não convencionais, o *home office* passou a ser visto como modalidade flexível que, dentre outras características, permite aos colaboradores maior autonomia para executarem suas tarefas (Lizote, Teston, Martendal, Tobias & Assi, 2020). As tecnologias de informação (TIs) passaram a ser essenciais para a manutenção de empresas, utilizando-as amplamente na digitalização e automatização de diversos processos (Fernandes, 2020), transpondo para a realidade *online* a comunicação entre os membros e a supervisão dos trabalhadores por parte das lideranças, por exemplo.

Com o passar do tempo, entretanto, a imersão nesta forma de trabalho remoto trouxe à tona alguns pontos de atenção, que divergiram da sensação de liberdade inicialmente destacada, e suscitaram discussões acerca do quanto o *home office* é realmente efetivo e benéfico, não só aos trabalhadores, mas à organização como um todo.

As empresas se depararam com o desafio de manter satisfação, motivação, comprometimento e bem-estar dos trabalhadores, alguns dos fatores que estão intimamente associados aos resultados organizacionais. Isso porque, a fim de garantir o bom desempenho dos funcionários no formato *home office*, torna-se necessário a garantia de aspectos concretos, como ferramentas propícias ao uso de TIs, infraestrutura e ambiente favorável ao trabalho, concomitante à concentração, disciplina, organização, dinamismo, trabalho em equipe, entre outros elementos que impactam na maneira com a qual a atividade laboral é desenvolvida (Haubrich & Froehlich, 2020).

Conforme os desdobramentos da pandemia do COVID-19 aconteciam, as organizações passaram a revisar suas culturas e seus processos internos já estabelecidos - e, muitas vezes, cristalizados -, dado que o modelo *home office* e a transformação digital desencadeada por ele geraram impactos tanto nas estratégias de gestão de pessoas quanto nas configurações operacionais das empresas.

Dentre as dificuldades observadas no uso adequado de TIs, Fernandes (2020) destaca algumas que estão associadas a deficiências da própria organização, tais como ausência de treinamentos, políticas motivacionais e suporte técnico apropriado, que culminam na falta de preparação dos colaboradores para as mudanças e, em última instância, na resistência e objeção à implementação destas.

Logo, quanto maior o planejamento e a organização das empresas para lidar com as transições advindas do contexto, menor será a utilização insatisfatória ou, até mesmo, o abandono dos insumos tecnológicos. Esse processo não é pontual, deve ser constante e pensado a longo prazo, incluindo a instrução digital dos colaboradores, a fim de que eles tenham mais conhecimento técnico e prático para executarem as atividades do dia-a-dia em uma nova modalidade de trabalho.

Para além de aspectos coletivos, surge, também, a demanda de olhar para a experiência de cada colaborador de forma mais individualizada, levando em consideração que seus resultados organizacionais estão correlacionados a seus comportamentos e que estes, por sua vez, podem ser reativos, dado que muitos profissionais não receberam subsídios - materiais e imateriais - que os preparassem para uma situação de crise e seus desdobramentos.

Pensar na atuação profissional dos indivíduos é levar em consideração que esta acontece inserida em determinado momento histórico, social, econômico e político. Dessa forma, em concordância com Peixoto, Vasconcelos e Bentivi (2020), para além da atividade laboral, o contexto pandêmico envolve sentimentos de ansiedade e medo, risco de contaminação, incerteza da conjuntura econômica e política, além de demandas pessoais e familiares que, juntos, geram ressonâncias na adaptação ao *home office*.

A interação que acontece entre trabalhador e organização direciona a forma como essa sucessão de eventos disruptivos é manejada, pensando que, quanto maior a mobilização de recursos pessoais e institucionais, maior a garantia de estabilidade e controle sobre a situação (Peixoto, Vasconcelos & Bentivi, 2020). A partir dessa premissa, é iminente que a empresa assuma o papel de preparar seus membros para as novas práticas de trabalho adaptadas às mudanças, estimulando-os a incorporarem uma nova rotina em um ambiente seguro e preparado, que contemple as demandas de origens diversas suscitadas pelas alterações contextuais.

Os desafios impostos pela transição e consolidação do modelo de trabalho *home office* forçaram as empresas a ampliarem seu olhar para seus colaboradores, não priorizando somente as tarefas e seus resultados concretos e objetivos, mas levando em consideração que estes acontecem em paralelo a elementos de caráter subjetivos e sociais, que demonstraram

ter grande relevância no cotidiano organizacional, principalmente quando o trabalho passa a adentrar as casas e famílias dos trabalhadores.

Por parte das organizações, há uma dificuldade intrínseca ao momento atual, posto que ainda não houve um adequado distanciamento histórico da pandemia do COVID-19 para que seja possível avaliar com clareza a extensão dos prejuízos e a profundidade das consequências. Somado a isso, e pensando especificamente em profissionais que atuam com a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), a conjuntura tornou clara uma deficiência iminente dessa classe de trabalhadores em manejar situações de crise, que requerem, além de planejamento estratégico, competências como adaptabilidade, comunicação assertiva e gestão de pessoas (Peixoto, Vasconcelos & Bentivi, 2020).

Assim como para a maioria dos profissionais, há que se pensar na formação e no desenvolvimento contínuo de conhecimentos e habilidades, visando a adaptação da atuação às demandas de um contexto intensamente globalizado, que sofre constantes alterações. Quando se olha para psicólogos organizacionais e do trabalho, Peixoto, Vasconcelos e Bentivi (2020) ressaltam que essa capacidade de ajustamento está associada, também, à manutenção da relevância da POT no mercado de trabalho e na sociedade, por ser considerada uma profissão de base científica que converge domínios teóricos e práticos em sua atuação. Conseqüentemente, quanto maior a investigação de novos conhecimentos e novas práticas, mais adaptados esses profissionais estarão às mudanças e menos dificuldades terão em gerir momentos de tensão.

A equipe de gestão de pessoas (GP) presente nas organizações é responsável por inúmeros processos que envolvem os colaboradores, podendo resumi-los sucintamente em: agregar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (Alves, Amorim & Bezerra, 2020). Os profissionais da POT, historicamente, sempre atuaram em algumas dessas vertentes - se não, em todas. A diferença, ressaltada a partir de 2020, diz respeito à tomada de decisão em

situações críticas e a implementação de novos mecanismos que possam manter as organizações competitivas no mercado de trabalho, sem desconsiderar o engajamento dos colaboradores durante o processo. Dessa maneira, cabe à GP a missão de equilibrar as expectativas dos atores envolvidos na organização, alinhando a cultura organizacional interna ao contexto externo, a partir de uma visão sistêmica, estratégica e articulada.

A busca desse delicado equilíbrio pode ser impulsionada à medida em que a equipe de gestão de pessoas adota práticas mais flexíveis e com maior abertura à alterações, olhando atentamente para a gestão de recursos materiais e imateriais e integrando-os às demandas internas e externas (César & Neves, 2020). Em paralelo, o desenvolvimento de uma comunicação personalizada com os colaboradores tende a aumentar o nível de comprometimento destes, dado que eles percebem um olhar voltado às suas necessidades, atitude que inspira confiança mútua.

Para além da comunicação, a transmissão de orientadores da cultura organizacional, tais como missão, visão e valores, planejada de forma congruente ao modelo de trabalho *home office*, pode impactar diretamente no engajamento dos colaboradores, partindo do pressuposto de que empresas com orientadores estratégicos bem definidos antes da pandemia tendem a desenvolver uma cultura organizacional mais adaptada à situação de crise (Alves, Amorim & Bezerra, 2020).

Diante disso, ações de integração que sejam compatíveis aos valores, à missão e à visão das organizações estão propensas a gerar maior comprometimento dos colaboradores, dado que este movimento desencadeia formas de reflexividade acerca da cultura organizacional e tem potencial para aumentar o grau de identificação dos colaboradores com o que é proposto e difundido pela empresa.

A fim de reduzir os motivos pelos quais o uso de TIs é rejeitado, tem-se uma cultura organizacional bem definida e adaptada ao contexto do *home office* como grande aliada,

atuando em conjunto com os responsáveis por prestar assistência apropriada aos colaboradores, implementando mudanças nas rotinas de trabalho com um grau de aceitação e satisfação mais elevado (Fernandes, 2020). Isso porque, em tempos de grandes incertezas, a atuação em um ambiente com crenças bem estabelecidas e lideranças atentas às necessidades da equipe pode potencializar o processo de adaptação às mudanças, inevitável ao cenário pandêmico.

Logo, nota-se que a valorização do fator humano se tornou a base para um posicionamento estratégico eficaz dentro das empresas durante a pandemia. O foco que, antes, era voltado para aspectos técnicos e restritos à rotina laboral, passou a ser direcionado para questões mais amplas, complexas e coletivas, uma vez que o *home office* demandou mudanças no estilo de gestão e nas maneiras de engajar a força de trabalho, destacando como diferencial a relação de proximidade entre pessoas e empresa. Por conseguinte, emerge a necessidade de que os profissionais da POT atuem próximos às lideranças das organizações, conduzindo-os a adotar novos estilos de comunicação e esforços adicionais para liderar, de forma a garantir um nível satisfatório tanto de produtividade quanto de bem-estar dos colaboradores (Savic, 2020).

O enredo dessa discussão é extenso e cada vez mais abrangente. Diversos pontos se amarram em reflexões teórico-práticas que parecem não se esgotar. Mas, no fim de todo o debate, resta apenas uma dúvida - fragmentada em diversas interrogações: o que fazer após a sociedade enfrentar a pandemia do COVID-19? As organizações devem retornar ao modelo presencial ou podem se manter no *home office*? Existe uma modalidade de trabalho mais assertiva? Quais são os critérios de escolha?

O presente ensaio não tem por finalidade responder a tais questionamentos e, talvez, acabe por gerar mais algumas interrogações, isso porque perguntas complexas não se resumem a respostas simplistas. Os distintos aspectos apresentados que envolvem o modelo

de trabalho *home office* adotado durante o período pandêmico - que vão desde problemas concretos e infraestruturais até desafios subjetivos e interpessoais - só elucidam a extensão e a profundidade da vida organizacional. O retorno ao modelo presencial, a permanência no *home office* ou o desenvolvimento de um modelo híbrido são possibilidades que manifestam distintos pontos positivos e determinados pontos de atenção.

Os profissionais responsáveis pela gestão estratégica de pessoas das empresas, especialmente os psicólogos organizacionais e do trabalho, ficam com a difícil missão de encontrar possibilidades de atuação que equilibrem tantos pesos diferentes. E, dado que cada empresa é construída a partir de uma combinação diferente de elementos - infraestruturais e culturais, concretos e abstratos - a resposta para esses dilemas serão particulares a cada uma, cabendo aos profissionais desenvolver um olhar atento para dentro de suas organizações, na tentativa de compreender qual a melhor receita diante de tais ingredientes - pessoais, coletivos, estruturais e contextuais, que também passam por constantes alterações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha por escrever um ensaio teórico é resultado de diversas reflexões feitas ao longo da pandemia de COVID-19, momento no qual dei início aos estágios na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Pude, a partir de então, fazer parte de equipes de gestão de pessoas em empresas com culturas e práticas diferentes, e vivenciei os impactos - positivos e negativos - do cotidiano em *home office*.

Ainda vivencio, diariamente, os dilemas que envolvem esse novo contexto, como o aumento em produtividade na mesma medida que aumento em sobrecarga; conquisto cada vez mais autonomia nas atividades, simultaneamente à percepção de individualização da minha prática; vivencio uma significativa flexibilidade de horários, que requer uma organização ainda maior para me dedicar às diferentes demandas que surgem.

Em termos gerais das organizações, a transição repentina para este modelo de teletrabalho obrigou todos a passarem, inicialmente, por uma adaptação estrutural, que incluiu a distribuição de equipamentos adequados para que o trabalho pudesse ser feito fora das dependências da empresa. Então, a adoção de meios de comunicação *online* passa a ser fundamental para que os colaboradores possam interagir e para que as equipes possam se manter alinhadas.

Daí em diante, grande parte das preocupações podem encontrar respostas na cultura organizacional. Atuar em uma empresa que possui orientadores estratégicos bem definidos e voltados para seus colaboradores demonstrou ser crucial no cotidiano de trabalho à distância, na medida em que a gestão de pessoas tem a capacidade de desenvolver um olhar voltado para aqueles que compõem a mão de obra laboral. Olhar ampliado, que vai além de resultados concretos, e que implica no desenvolvimento de práticas que visem o acompanhamento dos trabalhadores, a integração entre eles e o apoio eficaz nas demandas do dia-a-dia.

Mas, muito além disso, é compreender que, em alguns momentos, um colaborador precisará se ausentar de uma reunião para atender à campainha, cuidar de seu filho ou pedir para seu cachorro parar de latir. Após mais de um ano imersa no *home office*, fica visível que a consolidação de uma cultura organizacional com missão, visão e valores claros e difundidos entre os colaboradores pode ser a resposta para algumas das interrogações que surgem em um contexto de grande instabilidade e pode orientar a gestão estratégica que tomará a decisão de voltar ao modelo presencial, adotar definitivamente o *home office* ou desenvolver uma modalidade de trabalho híbrida.

Dentre as diversas possibilidades, apostar na flexibilidade parece ser um dos caminhos mais viáveis. Em um contexto de grandes instabilidades, um modelo de trabalho aberto às variáveis contextuais é capaz de trazer segurança para os colaboradores, que passam

a se sentir mais confortáveis para conciliar as diferentes demandas profissionais e pessoais - tão mescladas no *home office* que se torna difícil estabelecer os limites entre elas. Logo, aprendem a executar suas atividades laborais de forma que elas se encaixem em uma nova rotina, composta por responsabilidades de vários âmbitos que, antes, se mantinham separados.

Dessa forma, os mais variados tipos de empresa podem testar modelos que se encaixem às suas realidades particulares e, priorizando o fortalecimento da cultura organizacional, adquirem a capacidade de desenvolver sua própria estratégia para se adaptarem às mudanças. A pandemia do COVID-19 tornou explícita e urgente a necessidade - já percebida por algumas empresas nos últimos anos - de atualizarem suas práticas constantemente, frente a um contexto globalizado e dinâmico, no qual a cultura organizacional se insere como um elemento capaz de estabilizar inseguranças e alinhar objetivos coletivos com o desempenho dos colaboradores, visando, em última instância, o equilíbrio entre os diferentes - e, cada vez mais, numerosos - aspectos que envolvem o mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcoforado, D. G., Farias, M. L., Andrade, J. A., & Sousa, J. H. (2020). A produção científica sobre cultura organizacional no contexto brasileiro: uma revisão integrativa de literatura. *Qualitas*, 21(1), 43-63. <http://dx.doi.org/10.18391/req.v21i1.5620>
- Alves, T. L. L., Amorim, A. F. A., & Bezerra, M. C. C. (2021). “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(Spe.), 1-15. doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234
- César, L. G. D., & Neves, L. A. (2020). Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. *Valore*, 5(1), 192-205. <https://doi.org/10.22408/revva502020656192-205>
- Coneglian, T. N. M., & Silva, G. E. (2020). Trabalho Home-Office: possíveis implicações à subjetividade do trabalhador. In R. M. Grillo, & E. R. Navarro (Orgs.), *Psicologia: Desafios, Perspectivas e Possibilidades* (pp. 263-270). Científica. <https://doi.org/10.37885/200400154>
- Fernandes, H. W. (2020). Informatização e seus desafios: impasses na mudança de cultura organizacional ante a adoção de soluções tecnológicas. *Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação* [online], edição especial, 1-13. <https://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/tecnologias-em-edu/article/view/1154>
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. *Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184. DOI: [10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184](https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184)
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Martendal, B. C., Tobias, J. C., & Assi, S. R. (2020, 29 a 31 de julho). Bem-Estar Subjetivo e Home Office em Tempos de Pandemia [Pôster]. Comitê de

Organização do USP International Conference in Accounting (Org.), *XX USP International Conference in Accounting*. www.congressosp.fipecafi.org

Peixoto, A. L. A., Vasconcelos, E. F., & Bentivi, D. R. C. (2020). Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma Análise de Experiências de Psicólogos Gestores. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 40(e244195), 1-18. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195>

Savic, D. (2020, maio). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *Grey Journal* [online], 16(2), 101-104. <https://www.researchgate.net/publication/341493908>

Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal Of Management Studies*, 57(8), pp. 1737-1740. [doi: 10.1111/joms.12625](https://doi.org/10.1111/joms.12625)