

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Sylvia Sampaio Hartmann

Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido

São Paulo

2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SYLVIA SAMPAIO HARTMANN

Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

São Paulo

2022

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Hartmann, Sylvania Sampaio.
Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido / Sylvania Sampaio Hartmann. - São Paulo, 2022.
167 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022.
Orientador: André Luiz Fischer.

1. Administração de recursos humanos. 2. Teletrabalho. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Nome: Sylvia Sampaio Hartmann

Título: Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo para obter o título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: 19/outubro/2022

Banca Examinadora

Prof. Dr. Liliana Vasconcelos

Instituição: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo

Julgamento: Aprovada

Prof. Dr. Jordi Trullen

Instituição: ESADE – Universitat Ramon Llull.

Julgamento: Aprovada

Prof. Dr. Laura Castelhana

Instituição: PUC

Julgamento: Aprovada

AGRADECIMENTOS

Quando eu decidi mergulhar nesta aventura que é o mestrado acadêmico tinha alguma noção de quais seriam as mudanças na minha vida e sabia que aprofundaria meu conhecimento. Mas não fazia ideia de que a pesquisa traria as peças que faltavam no meu repertório para compreender a minha história profissional e minha missão: flexibilidade e autonomia.

Eu trabalhei 20 anos no mundo corporativo e sempre questioneei algumas dinâmicas de trabalho. Em 2016, quando fiquei desempregada pela primeira vez, e porque tinha recursos financeiros para repensar meus passos com calma, entendi a alegria e a plenitude que a liberdade me proporciona. E em 2020, no primeiro semestre de mestrado, lendo um texto clássico de recursos humanos da Karen Legge, me deparei com a menção de trabalho remoto, e decidi então pesquisar o trabalho em home office. Duas semanas depois de eleger o tema, o mundo se deparou com uma imensa tragédia, a pandemia de covid-19, que gerou tristeza e sofrimento em milhares de pessoas, mas criou as condições necessárias no mercado de trabalho para que eu pudesse realizar este estudo.

Minha primeira homenagem então vai a todas as pessoas que sofreram de alguma forma devido a esse acontecimento, que se pudermos dizer que deixou algum legado positivo no mundo, foi no universo profissional. Também agradeço profundamente os profissionais das três empresas entrevistadas pela generosidade de me concederem seu tempo, e principalmente sua atenção, e compartilharem comigo de coração e mente aberta sua visão, os desafios e vitórias em uma fase tão difícil para a gestão de recursos humanos. Obrigada Mariane, Fernanda e Gustavo por facilitarem o processo.

Agradeço a comissão de aprovação de novos estudantes no PPGA da FEA-USP por me dar a oportunidade de realizar o mestrado, e aos professores maravilhosos que passaram pelo meu caminho durante o curso, todos eles, mas especialmente professor Wilson Amorim, Liliana Vasconcelos e Rosa Maria Fischer, por ampliar minha visão para horizontes que até então, eu não enxergava. Agradeço a Gilberto e Laura por darem o incentivo final que eu precisava para iniciar o mestrado, e por respeitarem a minha ausência no trabalho, e por serem grandes mentores; e a Mano, amiga querida e profissional competente que ajudou muito a manter o trabalho no último ano. Agradeço a Patricia Logullo por me mostrar como aprimorar o texto e transmitir, de forma correta, as minhas ideias, e Selene Pedroso, por me auxiliar na forma.

Expresso minha gratidão e amizade a todas as colegas e os colegas de jornada, que me ajudaram a ser resiliente nos momentos mais difíceis e nas disciplinas mais exigentes. Aline, obrigada por se preocupar comigo e não me deixar perder nenhum prazo. Obrigada Michele por me conduzir tão bem no nosso artigo. Beta e Flavia, vocês foram fundamentais no meu mestrado. Me ajudaram a entender o que significa o rigor científico, facilitaram a minha compreensão da escrita, dos métodos, puxaram a minha orelha, e aceleraram demais a minha adaptação do mundo corporativo para o acadêmico. E mesmo a distância, se tornaram amigas queridas em que pude confiar e dividir grandes alegrias.

Meu orientador, André Fischer, é até difícil expressar como os seus conhecimentos, experiência, visão crítica, generosidade, paciência e gentileza foram importantes para me tornar a pessoa que sou hoje. Obrigada por aceitar, estimular e principalmente acreditar, desde o início, no meu tema de pesquisa. Obrigada por imprimir uma cadência tão importante desde o nosso primeiro contato, para que eu pudesse alcançar meu objetivo. E principalmente, obrigada por ter sempre respeitado minha visão de mundo e por ter me estimulado a fazer sempre o melhor.

Mãe, pai, eu jamais teria terminado este mestrado se não fosse pela vontade de deixá-los orgulhosos. Duas pessoas corajosas, lutadoras e amorosas. Que me deram o exemplo da disciplina, da leitura, do estudo e do trabalho duro. E que junto com meu irmão amado, que me ensina tanto sobre a liberdade, vibraram sempre com as minhas conquistas e formaram o ser humano que sou.

Mas agradeço, principalmente, ao amor da minha vida. Mateus, meu marido, que acompanhou todos os momentos desta jornada. Que me apoiou incondicionalmente, na alegria, na insegurança, na ansiedade tão presente, nas longas horas de trabalho a noite, finais de semana, nas férias. Que respeitou a minha ausência. Que vem me mostrando, desde que nos conhecemos, a melhor Sylvia que existe em mim. E que trouxe para nossas vidas o Dom, nosso filho peludo, que esteve comigo na maior parte do tempo. Obrigada por me fazer feliz, e porque com você do meu lado, todo o resto faz sentido.

RESUMO

Hartmann, S. S. (2022). *Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido*. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O home office vem sendo praticado no mundo desde a década de 70. Entretanto, devido à resistência de gestores de linha e desconhecimento de profissionais de recursos humanos, era pouco praticado e, até o início do ano de 2020, menos de 3% dos trabalhadores assalariados do mundo atuavam nessa modalidade. No entanto, quando a Organização Mundial da Saúde decretou estado de pandemia devido a covid-19, milhares de trabalhadores do conhecimento passaram a trabalhar em seus domicílios, impondo a necessidade de recursos humanos adequarem suas práticas e revisarem seu papel para assegurar-se das necessidades relacionadas à segurança das pessoas e manutenção dos negócios. Partindo de conceitos da gestão estratégica de recursos humanos e da literatura que a conecta a home office, esta pesquisa investigou como as práticas de recursos humanos foram adaptadas ao processo de adoção de home office integral e híbrido em empresas atuantes no Brasil. A pesquisa qualitativa foi conduzida por meio de estudos de casos múltiplos com grandes multinacionais, sendo uma do setor de serviços e duas do setor de indústrias. Os dados foram coletados a partir de entrevistas com 25 profissionais, entre eles dirigentes e membros de recursos humanos, gestores de linha e diretores; e análise de 20 documentos. Resultados revelaram a implementação de alterações importantes nas práticas de recursos humanos. A captação e seleção de talentos e as entrevistas virtuais ampliaram o leque de candidatos e contribuíram positivamente com a agenda de diversidade; os processos de integração foram adaptados para aculturar os recém-chegados e estimular a colaboração com outros profissionais; os treinamentos virtuais, realizados de forma síncrona ou assíncrona, facilitaram a transmissão de conhecimento, mas desestimularam as trocas; e a avaliação de desempenho, antes pautada em vieses voltados à disponibilidade e presença, foi direcionada para a gestão por resultados. Essas mudanças também acarretaram a necessidade de desenvolver novas competências nos empregados, como autogestão, autonomia e colaboração. Entretanto, a implementação adequada das práticas de recursos humanos em home office depende da preparação dos gestores de linha. A migração emergencial para a modalidade facilitou o estabelecimento de relações mais humanizadas no trabalho, enalteceu o caráter estratégico das atividades de recursos humanos e confirmou a sua relevância na concepção de políticas de home office. As evidências do estudo sugerem que a manutenção da modalidade requer a implementação de flexibilidade de local e horário, o que depende de uma cultura organizacional flexível, que estimule a convivência saudável entre atividades de trabalho e pessoais, e as relações de confiança e respeito. Estudos futuros podem investigar a efetividade da modalidade de home office e a manutenção das alterações nas práticas em ciclos mais longo de acompanhamento, explorar de forma mais detalhada em que medida as manifestações virtuais da cultura organizacional promovem a sensação de pertencimento e podem estimular a colaboração em home office; investigar os efeitos da modalidade em diferentes grupos, como minorias, mulheres e jovens em início de carreira; além de trabalhos relacionando o home office com outros constructos de recursos humanos como desempenho, comprometimento e carreira.

Palavras-chave: Home office. Teletrabalho. Práticas de recursos humanos. Flexibilidade. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Hartmann, S. S. (2022). *Human resources management practices and telework*. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Telework has been practiced globally since the 70s, but barriers created by line managers and the lack of knowledge of human resources professionals have limited its adoption, and, until the beginning of 2020, less than 3% of employees worldwide worked from home. However, when the World Health Organization declared a pandemic state due to covid-19, thousands of knowledge workers started working from home, and consequently, human resources teams had to adapt their practices and revise their role to secure people's safety and business maintenance. Integrating insights from strategic human resources management and its connection to telework, this research investigated how human resources practices were adapted to the adoption of telework in companies operating in Brazil. Qualitative research was conducted through multiple case studies with large multinationals, one from the service sector, and two from the industry sector. Data were collected from interviews with 25 respondents: managers and human resources professionals, line managers and directors, and analysis of 20 documents. Results revealed the implementation of important changes in human resources practices. Practices related to talent acquisition and virtual interviews expanded the range of available talents and contributed positively to the diversity agenda; onboarding processes were adapted to encourage newcomers to collaborate with other professionals and amplify their understanding of the organizational culture; virtual training, performed synchronously or asynchronously, facilitated the transmission of knowledge, but discouraged exchanges; and the performance evaluation, previously based on biases focused on availability and presence, was changed towards management by results. These changes required employees to develop new competencies, such as self-management, autonomy, and collaboration. However, the proper implementation of human resources practices while teleworking depends on the preparation of line managers. The migration to working from home during the pandemic stimulated the establishment of more humanized relationships at work, highlighted the strategic nature of human resources activities and confirmed its relevance in the design of telework policies. Evidence from the study suggests that telework adoption requires the combination of both dimensions of flexibility, place, and time, which depends on a flexible organizational culture, one that encourages the balance between work and personal activities, and instill respectful relationships based on trust. Future studies can further investigate the effectiveness of telework after longer follow-up cycles, and the maintenance of the changes implemented at the human resources practices. Explore in more detail the extent to which the virtual manifestations of organizational culture promote a sense of belonging and stimulate collaboration in telework; and investigate the effects of this work arrangement on different groups, such as minorities, women, and young people at the beginning of their careers. Also, there's opportunity to relate telework with other constructs in the human resources area, such as performance, commitment, and career.

Keywords: Home office. Telework. Human resources practices. Flexibility. People management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quantidade total de artigos publicados por ano entre 1977 e 2021 (total: 782)	36
Figura 2 - Quantidade de artigos publicados por revista entre 1977 e 2021 (total: 248)	37
Figura 3 - Quantidade de artigos referentes a teletrabalho e gestão de pessoas a cada 5 anos	42
Figura 4 - Quantidade de artigos referentes a teletrabalho e gestão de pessoas por revista entre 1977 e 2022 (total: 64)	43
Figura 5 - Síntese das adaptações realizadas nas práticas de home office, baseado nos casos que privilegiaram o modelo essencialmente virtual	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Termos utilizados para definir modalidades flexíveis de trabalho	33
Tabela 2 - Resumo de revisão sistemática da literatura pelos termos telework, telecommute e home office, nas bases de dados WoS e Scopus.....	35
Tabela 3 - Resumo da busca por artigos brasileiros nas bases SciELO e Scopus	37
Tabela 4 - Resumo de revisão sistemática da literatura pelos termos telework, telecommute e home office, nas bases de dado online WoS, Scopus e SciELO, e em revistas internacionais de recursos humanos	41
Tabela 5 - Principais artigos selecionados na revisão da literatura.....	44
Tabela 6 - Documentos coletados para a análise dos casos	68
Tabela 7 - Relação de profissionais entrevistados e duração das entrevistas (em horas)	69
Tabela 8 - Códigos utilizados na análise de dados.....	72
Tabela 9 - Resumo das definições e características das políticas de retorno aos escritórios.....	136

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABQV	Associação Brasileira de Qualidade de Vida
BCP	Business Contingency Plan
BI	Business Intelligence)
CD	Centro de Distribuição
CEO	Chief Executive Officer
CPD	Centros de Processamento de Dados
EUA	Estados Unidos da América
FI	Fator de impacto
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GIRH	Gestão internacional de Recursos Humanos
GnM	General Mills
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HO	Home Office
HPWS	High Performance Work Systems
LFS	Labour Force Survey
LGBT+	Gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais
MMC	MarshMclennan
NWW	New ways of working
OIT	Organização internacional do trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONG	Organização não governamental
P&C	People and Culture
PCD	Pessoas com Deficiência
PMB	Phillip Morris Brasil
Q&A	Questions and Answers
RH	Recursos Humanos
SBC	São Bernardo do Campo
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SCS	Santa Cruz do Sul
SP	São Paulo
TI	Tecnologia da informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	23
3	REFERENCIAL TEÓRICO	27
3.1	A MODALIDADE HOME OFFICE E SUAS ARTICULAÇÕES COM GERH	27
3.1.1	Conceituação	29
3.1.2	Evolução na produção teórica sobre home office	33
3.1.3	O home office e a gestão de pessoas	40
3.1.4	Considerações	51
3.2	A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH).....	52
3.2.1	Gestão estratégica de recursos humanos (GERH)	54
3.2.2	GERH e Flexibilidade	56
3.2.3	Implementação das práticas de RH	59
3.3	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	61
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	63
4.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	64
4.3	DESENHO DE PESQUISA.....	65
4.4	SELEÇÃO DE CASOS.....	66
4.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	67
4.6	ANÁLISE DE DADOS.....	70
4.7	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	73
5	DESCRIÇÃO DOS CASOS	75
5.1	DESCRIÇÃO DO CASO 1 – Phillip Morris Brasil (PMB).....	75
5.1.1	Apresentação da organização	75
5.1.2	Informações contextuais relevantes ao estudo	75
5.1.3	Estrutura da área de Recursos Humanos - Pessoas e Cultura (P&C)	76
5.1.4	Práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia covid-19	77
5.1.5	A migração emergencial para home office Integral durante a pandemia covid-19	79
5.1.6	Alterações nas práticas de recursos humanos	81
5.1.7	O retorno aos escritórios	86

5.1.8	O papel de Recursos Humanos	88
5.1.9	Síntese do caso 1	90
5.2	DESCRIÇÃO DO CASO 2 – MarshMcLennan (MMC)	92
5.2.1	Apresentação da organização	92
5.2.2	Informações contextuais relevantes ao estudo	92
5.2.3	Estrutura da área de recursos humanos	94
5.2.4	Práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia covid-19	95
5.2.5	A migração emergencial para home office integral durante a pandemia covid-19 .	96
5.2.6	Alterações nas práticas de recursos humanos	98
5.2.7	O retorno aos escritórios	101
5.2.8	O papel de recursos humanos	103
5.2.9	Síntese do caso 2	104
5.3	DESCRIÇÃO DO CASO 3 – GENERAL MILLS (GnM)	106
5.3.1	Apresentação da organização	106
5.3.2	Informações contextuais relevantes ao estudo	106
5.3.3	Estrutura da área de Recursos Humanos	107
5.3.4	Práticas flexíveis de Recursos Humanos antes da pandemia covid-19	107
5.3.5	A migração emergencial para home office integral durante a pandemia covid-19	109
5.3.6	Alterações nas práticas de recursos humanos	111
5.3.7	O retorno aos escritórios	115
5.3.8	O papel de Recursos Humanos	119
5.3.9	Síntese do caso 3	121
6	ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS CASOS	125
6.1	CARACTERÍSTICAS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO E INFORMAÇÕES CONTEXTUAIS RELEVANTES AO ESTUDO	125
6.2	PRÁTICAS FLEXÍVEIS DE RECURSOS HUMANOS ANTES DA PANDEMIA DE COVID-19	127
6.3	A MIGRAÇÃO EMERGENCIAL PARA HOME OFFICE INTEGRAL DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19	128
6.4	ALTERAÇÕES NAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	130
6.5	O RETORNO AOS ESCRITÓRIOS	134

6.6	O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS.....	137
6.7	SÍNTESE DAS ADAPTAÇÕES REALIZADAS NAS PRÁTICAS DE HOME OFFICE.....	138
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
	REFERÊNCIAS	149
	APÊNDICES	159

1 INTRODUÇÃO

O modelo tradicional de trabalho passou por mudanças consideráveis no Brasil e no mundo devido a diversos fatores, tais como: o aumento da competitividade em nível global e nacional; a instabilidade gerada por crises econômicas; a inserção de jovens, considerados nativos digitais, no mundo dos negócios; o intenso desenvolvimento da tecnologia e a flexibilização da legislação trabalhista. Mas não era previsto, tampouco imaginável, que um evento global como a pandemia de covid-19 pudesse acelerar, intensamente e em curto período, a adoção de um formato de trabalho ainda tão pouco praticado no Brasil. O teletrabalho, ou *home office*¹², já era discutido por autores desde o final do século XX, quando se estimava haver 10 milhões de pessoas atuando nesta modalidade nos Estados Unidos da América (EUA), e um número similar no resto do mundo (Nilles, 1997).

A prática de teletrabalho foi nomeada em 1973 durante o contexto de crise de petróleo, quando o valor do combustível estava muito elevado e a poluição no ar era um fator preocupante em algumas regiões dos Estados Unidos. O autor Jack Nilles, na ocasião, propôs o uso da expressão *telework* como a substituição total do deslocamento dos empregados até os escritórios por outras formas alternativas e flexíveis de trabalho, como o feito em casa, escritórios satélites, telecentros, ou pelo celular, por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC) (Bailey & Kurland, 2002; Messenger & Gschwind, 2016; Nilles, 1988). A modalidade foi utilizada pela primeira vez no Brasil em 1987 pelo setor de digitação dos grandes centros de processamento de dados (CPDs) com estímulo dos sindicatos. As condições de trabalho eram muito ruins e, portanto, os trabalhadores acumulavam três mil horas de greves, e o teletrabalho foi utilizado como solução para mediar os conflitos (Soares, 1995).

¹ Palavras estrangeiras, nesta dissertação, estão marcadas em itálico, conforme recomendação da Academia Brasileira de Letras, com exceção de *home office* devido à sua elevada frequência de uso neste trabalho.

² Existe uma grande variedade de termos utilizados para a prática de trabalho remoto possibilitada pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), e pouco consenso a seu respeito; portanto, muitos deles são tratados como sinônimos na literatura (Messenger & Gschwind, 2016). Illegems & Verbeke (2004) definiram *telework* como trabalho remunerado, fora das instalações do empresas, pelo menos uma vez por semana, e Kurland & Bailey (2000) referem-se a *home-based-telecommuting* o trabalho remoto assalariado realizado em casa de forma regular. Já os autores Hill et al. (2003) e Morgan (2004) nomearam essa variação como *home office*. Teletrabalho e *home office* foram adotados como sinônimos nesta dissertação.

Em 2001 o número de teletrabalhadores chegava a 28 milhões nos EUA, 21% da força total de trabalho. Dessa população, 24,1% trabalhavam na rua e 21,7% exerciam suas atividades especificamente em casa (Hotopp, 2002). Após curto intervalo de tempo, um estudo divulgado pelo UK Labour Force Survey (LFS) demonstrou que havia 2,2 milhões de teletrabalhadores no Reino Unido (Harris, 2003). Foi constatado grande crescimento da modalidade em alguns países da Europa entre 2000 e 2005, período em que o European Framework Agreement on Telework foi concluído e assinado com o objetivo de regulamentar as condições de trabalho, segurança e saúde, treinamento e direitos coletivos para os teletrabalhadores nesse continente (Wels & Wolf, 2010). A prática foi reconhecida no Brasil em 2017, durante a reforma trabalhista, especificada pelo Art. 75-B. como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo” (Consolidação Das Leis Do Trabalho, 2017).

Historicamente muitos estudos eram voltados para a adoção de teletrabalho, sua formalização e as características dos trabalhadores. Uma pesquisa na Austrália demonstrou que, apesar do aumento de satisfação dos empregados e dos resultados em empresas com modelos estruturados de home office, 80% das organizações não apresentavam políticas formais. Entre outras razões, por medo da resposta negativa de sindicatos, pela insegurança de alterar normas da empresa e devido à falta de conhecimento sobre a modalidade, principalmente por parte da gerência. Ainda assim, permitiam seu uso eventual (Standen, 1997). Os fatores considerados viabilizadores da prática são as características do profissional; os comportamentos; a disponibilidade de espaço, normalmente influenciada pela classe social, e a natureza do trabalho (Baruch, 2000).

Alguns estudos atribuem aos times de recursos humanos (RH) a responsabilidade pelos interesses dos teletrabalhadores tanto nas questões voltadas à infraestrutura e condições de trabalho, quanto no que tange à flexibilidade e autonomia (Hamblin, 1995) e ressaltam a necessidade de implementação de práticas de RH que sustentem a modalidade (Harrington & Ruppel, 1999). Além disso, Parkinson (1996) destacou a necessidade de preparação dos profissionais de RH para que dominem, por exemplo, ferramentas tecnológicas com o propósito de facilitar a interação entre a velocidade do trabalho virtual e as necessidades individuais. Seguindo essa perspectiva, Taskin e Devos (2005) produziram um ensaio acerca da responsabilidade e dos paradoxos da atuação de recursos humanos no processo de individualização dos teletrabalhadores.

A área de recursos humanos é responsável pela organização das pessoas e sua força de trabalho, por meio do uso de práticas específicas (Fischer, 2002). A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) é definida como a condução das atividades de RH utilizadas para alcançar os objetivos organizacionais (Wright & Snell, 1991), e sua natureza estratégica deriva justamente do potencial de contribuir com tais objetivos (Schuler, 1992). As principais abordagens de GERH são: universalista, que implica a existência de práticas de RH consideradas tão eficazes que geram resultados independentemente do contexto; configuracional, que propõe que diferentes configurações das práticas de RH podem levar aos mesmos resultados (Delery & Doty, 1996); e contingencial, na qual a aplicação das práticas de RH é determinada diante da eventual necessidade de enfrentar acontecimentos inesperados que possam influenciar os resultados estratégicos (Fischer, 2019a).

Autores defendem que as práticas flexíveis de RH são necessárias ao sucesso da implementação de home office (Martínez-Sánchez et al., 2007, 2008), outros consideram a modalidade em si como prática flexível de RH (Taskin & Devos, 2005). Ambas as visões corroboram a afirmação de Parkinson (1996), de que as formas flexíveis de trabalho iriam mudar a maneira com a qual os departamentos de RH lidam com os trabalhadores.

A despeito do crescente interesse de acadêmicos pela implementação de teletrabalho e da curva acentuada de crescimento de teletrabalhadores nas décadas anteriores, em 2018 no Brasil foram identificados somente 3,8 milhões de pessoas trabalhando no domicílio, sem especificações de atividade (Senado Federal, 2020). Já no início de 2020, um estudo divulgado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) demonstrou que 2,9% dos assalariados no mundo trabalhavam em casa, e entre eles, mais de 50% encontravam-se em países considerados de alta renda (Mollona et al., 2020). O crescimento expressivo da modalidade previsto por Nilles em 1997 foi retomado somente em março de 2020, quando a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou estado de pandemia de covid-19 (*WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19 - 11 March 2020*, 2020).

No período subsequente, a sociedade se deparou com o medo do desconhecido. Profissionais de RH, gerentes de linha e times de liderança em geral tiveram que tomar decisões imediatas sobre como seria a manutenção do trabalho (Collings et al., 2021). Empresas de 59 países transferiram seus trabalhadores para home office, desde que não atuassem em atividades

essenciais³ (Mollona et al., 2020), e aproximadamente 8 milhões de pessoas passaram a trabalhar remotamente no Brasil (*PNAD COVID-19*, 2020), dos quais 84,1% ocupavam empregos formais (Souza-Júnior, 2020). Entretanto, no mesmo período, foi constatado que somente 22,7% das ocupações no país podiam ser feitas em casa⁴, com diferenças consideráveis entre estados (Goes et al., 2020). Já nos Estados Unidos da América este número chegava a 37%, o que indica que países com maior renda têm maior potencial para o home office (Dingel & Neiman, 2020). Góes et al. (2022) repetiram o estudo e perceberam que, em 2021, o potencial de teletrabalho no Brasil chegou a 24,1%, ou 20,4 milhões de pessoas.

Pesquisas apontam que o perfil daqueles que atuam em home office no Brasil se mostrou bastante seletivo, sendo que a maioria dos profissionais tem formação de nível superior, ocupa posições de chefia e recebe salário médio de R\$ 9.000,00 (Fischer et al., 2020; *PNAD COVID-19*, 2020; Souza-Júnior, 2020). Em novembro de 2020, 8,7% das pessoas ocupadas no Brasil trabalhavam de forma remota, com dominância de mulheres, com participação de 12,9%, contra 8,4% de homens; 14,1% de pessoas brancas *versus* 6,8% de pretas ou pardas (dos Santos Moutinho, 2021).

Durante o período crítico da pandemia, muitos profissionais demonstraram intenção de continuar em teletrabalho após a redução nas medidas de isolamento (Fischer et al., 2020). Essa intenção não foi exclusiva dos empregados, uma vez que 56% das empresas pesquisadas em um estudo produzido pela FIA Business School no país afirmaram pretender manter a prática para parte de suas equipes (*Gestão de Pessoas na crise covid-19*, 2020). Além disso, estudos conduzidos em 2021 apontaram forte tendência para o modelo híbrido do home office, no qual profissionais trabalham em casa alguns dias da semana, podendo variar de 1-4 (Naor et al., 2021). Outras pesquisas e notícias em revistas de negócios publicaram declarações divulgadas por empresas conhecidas em seus mercados de que manteriam parte ou todo do seu efetivo em home office no longo prazo. Alguns exemplos são Microsoft, Twitter e Petrobras, que anunciaram formalmente a adoção do modelo de home office híbrido; e XP Inc. e Heineken, que implementaram o home office

³ No Brasil são consideradas atividades essenciais a assistência à saúde, a segurança pública e privada, inspeção de alimentos, fiscalização ambiental, serviços postais, entre outras (*Serviços essenciais – COVID-19*, 2020).

⁴ As atividades que envolvem trabalho administrativo ou intelectual e dependem do uso de TIC podem realizadas em home office. Já as que dependem de máquinas, veículos, serviços externos, como lixeiros, e outras, não têm esta possibilidade (Dingel & Neiman, 2020).

integral, deixando o uso do escritório para atividades eventuais (Equipe de jornalismo, 2020; Naviskas, 2020; Sena, 2021).

Entretanto, após o avanço da vacinação contra a covid-19 e da flexibilização das medidas de segurança ao longo dos anos 2021 e 2022, iniciou-se um movimento de retorno aos escritórios liderado por empresas em todo mundo. Entre elas, a própria Microsoft, Google, Apple, Meta, Twitter e Tesla, dado que em algumas foi proposta a implementação de regime híbrido predominantemente presencial e em outras, o anúncio oficial dos dirigentes de que não haveria permissão para a realização do trabalho remoto (*Apple Define Prazo Para Retorno Obrigatório Ao Trabalho Presencial Nos EUA, Diz Bloomberg, 2022*; Gaviolli, 2022; Kleina, 2022). Ainda assim, pesquisas reforçam a predileção dos profissionais pelo trabalho em home office integral ou híbrido.

Um relatório divulgado pelo Future Forum (*Inflexible Return-to-Office Policies Are Hammering Employee Experience Scores, 2022*), consórcio de empresas que investiga o futuro do trabalho, apontou que os profissionais que estão trabalhando em escritórios mostraram um declínio acentuado nos indicadores de equilíbrio entre vida profissional e pessoal; uma considerável redução nos níveis de satisfação geral com seu ambiente de trabalho, e atribuíram pontuações 1,6 vezes mais baixas para os níveis de estresse e ansiedade relacionados ao trabalho do que os entrevistados que estão em regime de trabalho remoto. Paralelamente, uma pesquisa conduzida pela McKinsey & Company com 1345 profissionais na América do Norte, Europa e Austrália identificou que 85% dos profissionais atuando no modelo híbrido desejam continuar na modalidade, e que esta preferência é mais acentuada entre mulheres, representantes dos grupos LGBT+ ⁵ e pessoas com deficiência (Dowling et al., 2022). Mas, apesar disso, o número de trabalhadores remotos vem diminuindo consideravelmente quando se compara o período crítico da pandemia e os meses seguintes, e no Brasil, a quantidade de trabalhadores remotos caiu de 10,3% das pessoas ocupadas em maio de 2020 para 8,7% em novembro do mesmo ano (dos Santos Moutinho, 2021).

A partir desta discussão, pode-se destacar três constatações. Em primeiro lugar, parece claro que as contingências extremas dos anos 2020 e 2021 colocaram a atuação em home office como uma alternativa relevante para as organizações e para a qual a produção acadêmica poderia contribuir mais decisivamente. Em segundo, que existem divergências acerca da manutenção da

⁵ LGBT é termo oficial aprovado em 2008 na 1ª conferência Nacional de gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais. O símbolo + é utilizado simbolicamente para reforçar que existem outras identidades.

modalidade entre empregados e empregadores. E, finalmente, que a GERH e o uso adequado de suas práticas aparecem como elementos centrais nos processos de migração, manutenção e gestão dessa modalidade de trabalho. Entretanto, nas pesquisas bibliográficas realizadas para elaboração desta dissertação, foram encontrados poucos estudos direcionados a home office e GERH. Desta forma, identificou-se a necessidade de responder à seguinte indagação: como as práticas de RH são modificadas no processo adoção do trabalho em home office integral e híbrido?

2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Segundo Pérez et al. (2003), a falta de conhecimento por parte de gestores de RH e gerentes de linha representa uma barreira à adoção de teletrabalho. Para Illegems e Verbeke (2004), o principal obstáculo são as inseguranças referentes à gestão de pessoas de forma remota, e de acordo com Harrington & Ruppel (1999), a falta de uma cultura de confiança entre gestores e empregados potencializa o ceticismo. Porém, com a migração emergencial ocorrida no ano de 2020 e a transferência de milhões de trabalhadores assalariados para o home office, o que era visto quase exclusivamente como desafio tornou-se a solução para a continuidade dos negócios e revelou outros benefícios.

Foram encontrados poucos estudos que datam de antes da pandemia de covid-19 relacionando RH e teletrabalho, e estes abordam temas como: as percepções dos gestores de RH sobre a adoção e viabilidade da modalidade; o uso das práticas de RH e seus efeitos, como por exemplo, a redução de rotatividade; a criação de vieses na seleção e desenvolvimento de profissionais e as vantagens e desvantagens para empresas e empregados. Também foi identificada outra linha de investigação voltada à flexibilidade (Giardini & Kabst, 2008; Meurs et al., 2008; Putnam et al., 2014) cujos autores consideram teletrabalho como uma das opções disponíveis no conjunto de práticas de RH que visam o equilíbrio entre as atividades laborais, com a família e a vida pessoal.

A partir da pandemia, a disseminação de práticas flexíveis de trabalho relacionada a temas como desempenho, satisfação, saúde mental, saúde física, gestão por resultados, entre outros, ganhou relevância. O uso adequado de práticas de recursos humanos, que já era visto como fator determinante no sucesso da adoção de teletrabalho anteriormente às mudanças provocadas pela covid-19 (Hamblin, 1995; Harrington & Ruppel, 1999; Illegems & Verbeke, 2004; Koh et al., 2013; Martínez-Sánchez et al., 2008; M. Pérez et al., 2007), despontou entre os aspectos mais importantes durante o processo. Consequentemente, a área de RH ganhou grande destaque e seus dirigentes se depararam com a responsabilidade de tomar as decisões adequadas e assertivas para manter a sustentabilidade dos negócios e a saúde e bem-estar dos trabalhadores (Collings et al., 2021; Cooke et al., 2020). Adicionalmente, identificou-se o potencial de RH no fornecimento de soluções e suporte que estimulem comportamentos nos trabalhadores que minimizem as consequências organizacionais de eventos da magnitude da pandemia (Straus et al., 2022), e a

relevância de práticas de RH no engajamento de profissionais que trabalham de forma virtual (Arunprasad et al., 2022). Tudo isso em meio a um cenário no qual grande parte das lideranças possuía pouca ou nenhuma experiência em gerenciar equipes remotas (Caligiuri et al., 2020).

Para contribuir com o avanço dessas reflexões, esta dissertação se propôs a investigar o processo de migração emergencial para home office integral e híbrido em empresas atuantes no Brasil e os efeitos nas práticas de RH.

Para alcançar esse objetivo principal, foram examinados os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o processo de migração para o home office em um conjunto de organizações que operam no Brasil.
2. Constatar se ocorreram mudanças nas práticas de RH em função dessa migração e por quê.
3. Analisar os processos de mudança ou adaptação das práticas afetadas e seus resultados.
4. Analisar os efeitos positivos e negativos da adoção de novas práticas para os diferentes agentes envolvidos.

No momento em que se realizou esta pesquisa, dezenas de empresas líderes em seus setores de atividade tornaram a prática de home office integral ou híbrido possível para ao menos parte de sua força de trabalho. Obteve-se, assim, uma condição privilegiada que viabilizou focar nas práticas de RH e compreender, por meio de estudos de caso múltiplos, como elas se amoldaram à nova modalidade de trabalho.

Considera-se que os resultados obtidos podem beneficiar cinco grupos diferentes. Primeiro, as empresas, com subsídios para balizar decisões referentes à gestão de RH nos novos modelos de trabalho, principalmente diante de uma mudança conceitual, pois, de acordo com Cooke et al. (2020), no passado, a gestão de RH (GRH) era focada em ações com foco no coletivo e efeitos institucionais, e, no decorrer dos anos, se voltou a preocupações com indivíduos e suas consequências organizacionais. A comunidade acadêmica, pois, de acordo com a literatura encontrada durante esta pesquisa que relaciona RH e home office, as mudanças no trabalho e na sociedade provocadas pela covid-19 têm potencial para reforçar a importância da atividade de GRH voltada a saúde e bem-estar, ou seja, direcionada a decisões estratégicas. Os sindicatos e órgãos de classe, que terão novos desafios voltados às relações de trabalho flexível, tão necessário à manutenção e ao sucesso da adoção de teletrabalho. As pessoas, que, a partir dessas informações, poderão se posicionar melhor diante das práticas de RH de seus empregadores. E, por fim, a sociedade como um todo. Como afirma Nilles (1988), além do potencial para favorecer as empresas

no ganho de produtividade e eficiência e as pessoas na melhoria de equilíbrio entre vida e trabalho, o home office privilegia a sociedade na medida em que contribui com a qualidade dos ambientes urbanos, principalmente nos grandes centros, a partir da redução dos congestionamentos e dos intensos fluxos de pessoas.

Nos próximos capítulos, detalharemos a análise da literatura até aqui identificada sobre o tema e as principais características da metodologia que foi adotada.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir a finalidade deste projeto, considerou-se necessário analisar, inicialmente, a literatura já produzida sobre o trabalho em home office. O segundo tema que apoia esta pesquisa refere-se ao próprio conceito de gestão de recursos humanos, abordado aqui sob a ótica das teorias sobre gestão estratégica de recursos humanos (GERH). Esta escolha é feita porque GERH incorpora em suas propostas a implementação de práticas de recursos humanos e a flexibilidade como parâmetro na gestão de pessoas. Finalmente, busca-se, nos artigos que relacionam a gestão de recursos humanos com flexibilidade, demarcar o estado da arte do principal tema de pesquisa desta dissertação.

O objetivo da primeira parte do capítulo é demonstrar os avanços da literatura específica sobre home office. Serão discutidos detalhes referentes ao seu surgimento, conceituação, à adoção e à evolução dos estudos, além de uma análise de artigos que relacionam este conceito com as correntes de recursos humanos. Em seguida, busca-se justificar a seleção de GERH como referência teórica principal para o desenvolvimento da dissertação, uma vez que essa abordagem interfere e reflete na gestão do trabalho nas organizações e, conseqüentemente, a própria adoção do home office. Assim se analisaram as principais vertentes de GERH, bem como a definição dos conceitos que se pretende operacionalizar no trabalho, como a abordagem contingencial e implementação de práticas de RH. A temática flexibilidade, muito presente nos artigos específicos sobre a relação entre home office e recursos humanos, também será aprofundada.

3.1 A MODALIDADE HOME OFFICE E SUAS ARTICULAÇÕES COM GERH

A prática de home office vem sendo investigada por diversos autores sob diferentes perspectivas. Inicialmente, foi proposta como uma das soluções possíveis para o aumento no congestionamento de veículos e os elevados níveis de poluição das grandes cidades, as altas despesas com locação de escritórios e para a busca por mais equilíbrio entre vida e trabalho na Califórnia na década de 1970 (Nilles, 1988). Sua adoção, na época, envolvia o uso de telecomunicações como substituição total ou parcial do deslocamento para fins laborais, o que permitia que profissionais trabalhassem onde estivessem, sem precisar ir aos escritórios (Nilles,

1997). Seu crescimento ocorreu, entre outras razões, devido ao surgimento e desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (Messenger & Gschwind, 2016).

Alguns fatores foram apontados como pressupostos para a realização de teletrabalho, com destaque ao tipo de atividade, à influência dos trabalhadores na concepção de suas tarefas, ao uso de tecnologia e inovação e à relevância das atividades de cunho comercial no escopo do negócio (M. P. Pérez et al., 2002; Pérez et al., 2002, 2003). Sua adoção envolve, em alguma medida, a gestão de pessoas a distância e a ausência total ou parcial de contato pessoal (Kurland & Bailey, 1999), o que requer a disponibilidade de ferramentas tecnológicas e de boas práticas de gestão (Nilles, 1997). Neste sentido, Illegems e Verbeke, (2004), conduziram uma releitura da visão baseada em recursos no contexto de teletrabalho. As autoras apontaram a necessidade de profissionais de RH se prepararem intensamente para adoção, desestimularam o uso de práticas tradicionais de RH e recomendaram a concepção de um sistema elaborado de gestão, com treinamentos completos, e que não vise apenas a obtenção de benefícios de curto prazo mas ganhos estratégicos sustentáveis.

A vivência com o teletrabalho influencia as percepções de gerentes de negócio e profissionais de RH sobre suas vantagens e desvantagens. Aqueles sem experiência prévia tendem a demonstrar diversos receios, como diminuição do trabalho em equipe e do contato entre profissionais; redução nas promoções; dificuldade para manter a segurança de dados; desafios maiores na interação com sindicatos e o aumento de custos envolvidos na adoção (Illegems et al., 2000). Por outro lado, gestores que já atuaram na modalidade apresentam percepções significativamente mais positivas sobre o aumento de produtividade, flexibilidade e retenção de mão de obra qualificada do que os que nunca a praticaram (Illegems et al., 2000).

Martínez-Sánchez et al. (2008) afirmaram haver maior correlação entre o home office e desempenho organizacional do que outras práticas flexíveis. Caillier (2012), por sua vez, identificou que, quando os empregados estão satisfeitos com o home office, os níveis de comprometimento nas organizações se elevam. Adicionalmente, Golden (2007) detectou que os empregados que atuam em empresas praticantes da modalidade, mas não têm autorização para sua adoção, relataram índices menores de satisfação do que os praticantes, e ainda afirmam se sentir injustiçados devido ao aumento na carga de trabalho e dificuldades de comunicação.

Apesar de ambos os estudos terem sido conduzidos antes da migração emergencial de 2020, seus achados foram reforçados após a pandemia covid-19. Fischer et al. (2020) conduziram uma

pesquisa durante a primeira fase de fechamento de escritórios como medida de segurança frente à pandemia de covid-19 e constataram que 75% dos trabalhadores se mostravam satisfeitos com o teletrabalho e 70% pretendiam continuar na modalidade após a liberação do retorno ao trabalho presencial. O estudo também apontou que 90% dos entrevistados consideravam que seu desempenho, em home office, era similar a quando trabalhavam presencialmente. O contexto pandêmico, entretanto, pode ter interferido nos resultados, e os relatos positivos de profissionais acerca da produtividade durante a pandemia podem ser justificados pelo medo de perder o emprego (Collings et al. 2021).

Independentemente da viabilização e das percepções acerca do teletrabalho, a terminologia atribuída a essa modalidade de trabalho é fonte de discussão e discordância por muitos autores, e Bailey e B. Kurkland, (2002) alertaram que esse seria um dos aspectos mais críticos das pesquisas sobre o tema nos anos seguintes. Portanto, faz-se necessário evidenciar as principais diferenças propostas acerca de sua conceituação.

3.1.1 Conceituação

Diferentes nomenclaturas são empregadas na literatura para remeter ao trabalho conduzido fora das instalações do escritório (Bailey & Kurland, 2002; Messenger & Gschwind, 2016; Sullivan, 2003), e apesar de ser compreendido como uma modalidade de trabalho por alguns autores, outros a tratam como uma prática flexível de recursos humanos necessária para enfrentar as mudanças ambiente profissional. O conceito *flexible work arrangements* (traduzido como formatos flexíveis de trabalho) é proposto como estímulo ao equilíbrio entre vida e trabalho por meio do uso de flexibilidade. Sua aplicação pode ser temporal, quando os empregados têm autonomia para decidir o horário de início e término da jornada; semanas de trabalho comprimidas, em que trabalham menos de 10 dias por quinzena, mas com períodos superiores a 8 horas diárias; e *telecommuting*, trabalho realizado eventualmente fora dos escritórios com o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) (Caillier, 2012),

O termo *new ways of working* (NWW) surgiu, no contexto de negócios na década de 1990, como agrupamento de atividades viabilizadas pelas TIC com objetivo de aumentar a flexibilidade, autonomia, desempenho e bem-estar dos trabalhadores durante suas práticas laborais (Blok et al., 2012; Renard et al., 2021). Segundo Blok et al. (2012), há quatro elementos fundamentais na

implementação de NNW: o local de trabalho, a disponibilidade de TIC, o estilo de gestão e a cultura organizacional, e quando não ocorrem mudanças significativas em todos, não é possível identificar melhorias no comportamento e desempenho dos empregados. Outra corrente sobre NNW é fortemente ancorada na percepção do espaço dos escritórios. Um de seus representantes, Kingma, (2019), propõe a reflexão de que a concepção de NNW é consequência direta da relação histórica entre a flexibilidade dos espaços de trabalho e do uso da tecnologia, e alerta para o ônus que a flexibilidade pode gerar aos trabalhadores: o da responsabilidade total por seus resultados.

A expressão *distributed workers*, traduzida livremente pela autora desta dissertação como força de trabalho distribuída, engloba os profissionais que atuam de forma autônoma fora das instalações do empregador, ou seja, que trabalham remotamente (Nayani et al., 2018). O conceito *e-work* é utilizado para descrever trabalho realizado virtualmente, e *remote e-worker* é um termo amplo que engloba empregados que atuam longe dos escritórios utilizando as TIC (Charalampous et al., 2019). Outras nomenclaturas foram empregadas para o trabalho a distância com uso de tecnologia, como *satellite offices* (escritórios satélites), espaços disponibilizados longe dos escritórios e que agregam empregados de uma determinada empresa, permitindo-os trabalhar mais perto de suas casas; *neighborhood work centers* (telecentros em bairros), que unem empregados de diferentes empresas, e *mobile workers* (trabalhadores móveis), aqueles com possibilidade de trabalhar de qualquer lugar, como cafés, aeroportos ou de suas casas etc. (Kurland & Bailey, 1999).

Telework, traduzido para teletrabalho, foi proposto, na sua primeira concepção, como a substituição total de qualquer tipo de deslocamento relacionado às atividades de trabalho pelo uso das TIC, e *telecommute*, um subgrupo de *telework*, como a substituição do deslocamento diário para os escritórios pelo uso de tecnologias, com ou sem o uso do computador (Nilles, 1988, p. 301). O contexto era de altos custos de combustível e um mercado de trabalho em que práticas flexíveis eram aceitas e a tecnologia, disponível (Messenger & Gschwind, 2016). A modalidade de trabalho remoto assalariado em que o empregado pode escolher realizar suas atividades remotamente, uma ou mais vezes por semana, e cujo local mais frequente é o domicílio, foi chamada de *home-based-telecommuting* (Gajendran & Harrison, 2007; Kurland & Bailey, 2000). Estudos mais recentes, entretanto, nomeiam esta variação de teletrabalho integral ou híbrido, e corroboram a forte tendência para a predileção do domicílio por questões de conforto e bem-estar (Naor et al., 2021). O termo *home office* foi proposto adicionalmente para os casos em que o trabalho fora das

instalações da empresa ocorre na estrutura domiciliar, em um escritório montado em casa (Morgan, 2004; Hill et al., 2003).

Em seu artigo *Three Generations of Telework* (“Três gerações de teletrabalho”), Messenger e Gschwind (2016) nomeiam a primeira geração de teletrabalho de *home office*, quando as tecnologias disponíveis eram apenas o computador e o telefone de mesa e o trabalho remoto feito quase que exclusivamente em casa; a segunda de *mobile office*, que se distinguia apenas pela evolução da tecnologia, e não pelas mudanças de hábitos e rotinas; e a terceira de *virtual office*, quando houve tamanho avanço nas TIC que o trabalho passou ser realizado em qualquer lugar, em qualquer horário. Ainda segundo Messenger e Gschwind (2016), devido à falta de consistência conceitual na literatura, os termos são frequentemente considerados sinônimos.

A falta de consenso conceitual também surge entre os autores brasileiros. Boonen (2008) define teletrabalho como “denominação-chave para os modelos de trabalho flexíveis que estão sendo implantados pelas organizações contemporâneas” (p. 110). Rosenfieldi e de Alvesi (2011) utilizam o conceito de teletrabalho para denominar categorias como: trabalho em domicílio, trabalho em escritórios satélites, telecentros, trabalho móvel, empresas remotas e trabalho informal ou misto (algumas horas fora da empresa). Chiarretto et al. (2018) recorrem à definição proposta pela legislação brasileira e exploram as diferenças entre teletrabalho e trabalho externo, o último caracterizado por atividades que são obrigatoriamente realizadas fora das empresas devido à sua natureza. Aderaldo et al. (2017) adotam as nomenclaturas *home office* e teletrabalho como sinônimos, e aplicam a definição proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), que define a prática como trabalho feito fora do escritório com uso das TIC. As autoras Haubrich e Froehlich, (2020), utilizaram a palavra *home office* “por se tratar de um conceito em construção e de uma temática emergente em uma realidade em que organizações de diferentes portes e localidades têm de disputar espaço mercadológico em nível mundial” (p. 170).

Como se pode visualizar na Tabela 1, há uma grande variedade de terminologias voltadas ao trabalho flexível, especialmente as que consideram a dimensão de espaço, ou seja, local de trabalho, e a necessidade do uso das TIC, o que confirma o alerta de E. Bailey & B. Kurkland, (2002) sobre as dificuldades colocadas aos pesquisadores da temática. A legislação brasileira e o Tribunal do Trabalho do Brasil definem teletrabalho como o conjunto de atividades profissionais realizadas fora do escritório por meio das TIC, desde que não sejam atividades externas (Congresso Nacional, 2017; Justiça do Trabalho, 2020), o que leva muitos profissionais de RH a utilizarem

este termo. Entretanto, a expressão comumente utilizada por profissionais no Brasil é *home office*, com as variações de integral e híbrido.

A multiplicidade de termos, especialmente teletrabalho e *home office*, representou desafios para a condução desta dissertação. O termo *home office* possui diferentes significados no idioma inglês, e pode remeter ao governo, ao departamento responsável por imigração, à sede de empresas e, por fim, a escritórios montados no domicílio (Collins, 2009). Na literatura internacional, *home office* é investigado em diversos contextos relacionados à criminalidade (Raynor, 2008), direito (Danis & Danos, 1991), imigração (Danis & Danos, 1991), entre outros, mas a disponibilidade de artigos específicos sobre *home office* como modalidade flexível de trabalho é extremamente reduzida. Diante de tais considerações, este estudo acompanhou o posicionamento de outros autores brasileiros (Aderaldo et al., 2017; Haubric & Froehlich, 2020) que consideram o *home office* e teletrabalho como sinônimos, na versão integral e híbrida (Naor et al., 2021).

Desta maneira, foi possível acessar a vasta literatura internacional acerca de teletrabalho (*telework*) e que oferece importantes contribuições para o tema. Para fins desta pesquisa, os termos teletrabalho e *home office* definem trabalho assalariado de profissionais do conhecimento, realizado fora das instalações das empresas, especialmente no domicílio, de forma integral e/ou híbrida, por meio do uso das TIC (Kurland & Bailey, 2000; Hill et al., 2003; Illegems & Verbeke, 2004; Morgan, 2004; Messenger & Gschwind, 2016).

Tabela 1 - Termos utilizados para definir modalidades flexíveis de trabalho

Termo	Dimensões	Autores
<i>Distributed workers</i>	Espaço	(Nayani et al., 2018).
<i>Flexible work arrangements</i>	Tempo, local e distribuição (semanas comprimidas)	(Caillier, 2012)
Home office	Espaço (domicílio)	(Messenger & Gschwind, 2016)
Home office	Espaço (domicílio)	(Hill et al., 2003); (Morgan, 2004)
Home office e teletrabalho (como sinônimos)	Espaço	(Aderaldo et al., 2017); (Haubrich e Froehlich ,2020)
<i>Home-based-telecommuting</i>	Espaço (domicílio)	(Gajendran & Harrison, 2007); (Kurland & Bailey, 2000)
<i>Mobile office</i>	Espaço	(Messenger & Gschwind, 2016)
<i>Mobile worker</i>	Espaço	(Kurland & Bailey, 1999)
<i>New ways of working</i> (NWW)	Tempo, espaço	(Renard et al., 2021)
<i>New ways of working</i> (NWW)	Tempo, espaço	(Blok et al., 2012); (Kingma, 2019); (Charalampous et al., 2019)
<i>Remote e-worker</i>	Espaço	(Charalampous et al., 2019)
<i>Satellite offices</i>	Espaço (comum para vários trabalhadores da mesma empresa)	(Kurland & Bailey, 1999)
Teletrabalho	Espaço e tempo	(Boonen, 2008)
Teletrabalho	Espaço (domicílio, escritório satélite, telecentro) e natureza (formal e informal)	(Rosenfieldi e de Alvesi, 2011)
Teletrabalho	Espaço	(Chiaretto et al., 2018); Legislação brasileira; (Justiça do Trabalho, 2020)
<i>Telework</i>	Espaço	(Nilles, 1988); Organização Internacional do Trabalho (OIT)
<i>Virtual office</i>	Espaço e tempo	(Messenger & Gschwind, 2016)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.1.2 Evolução na produção teórica sobre home office

Com o intuito de elencar os principais estudos a respeito de home office, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura no dia 19/01/2021, em duas bases de dados *online* para garantir amplitude do resultado; Web of Science (WoS), considerando o período entre 1926 e 2021, e Scopus, englobando todos os anos disponíveis. A inclusão da base Scopus também teve como objetivo o aumento das possibilidades de incidências de estudos brasileiros.

Os termos de busca utilizados foram “telework*”, “telecommute*” e “home office”, no campo Topic (Tópico) na WoS, que engloba o Title (título), Abstract (resumo), Author keywords (palavras-chave selecionadas pelo autor) e KeywordspPlus (palavras-chave geradas por algoritmo e que surgem com mais frequência nos títulos dos artigos citados). Na Scopus, no campo que engloba Article Title (nome do artigo); Abstract (resumo) e Keywords (palavras-chave). As categorias de busca selecionadas no caso da WoS foram; *management; business; industrial relations labor e social sciences interdisciplinar*, e na Scopus; *social sciences e “business, management and accounting”*. A seleção considerou somente trabalhos em inglês, e encontrou 1873 artigos.

Em seguida, foi realizado um refinamento da base, que envolveu a exclusão manual de artigos repetidos, optando por deletar sempre a versão extraída da Scopus, a exclusão dos artigos cujo abstract não estava disponível, e uma avaliação cuidadosa a partir da leitura de abstracts, para validar a compatibilidade entre os resultados da pesquisa e o objetivo geral desse trabalho. Constatou-se que os termos mais adequados são *telework e telecommute*. O termo *home office*, apesar de frequentemente utilizado no Brasil para referir-se a trabalho remunerado feito em casa, e a despeito de ser mencionado nas discussões acerca das nomenclaturas de teletrabalho, não foi mantido, pois a maioria dos artigos que o utilizam refere-se a temas como criminologia (Raynor, 2008), direito (Danis & Danos, 1991), imigração (Danis & Danos, 1991) e outros.

Após este refinamento, chegou-se ao número de 777 artigos, aos quais foram adicionados outros 5 provenientes de leituras anteriores, e que não haviam sido obtidos na pesquisa das bases. Com isso, se obteve uma lista de 782 artigos. A Tabela 2 a seguir apresenta os principais resultados dessa busca.

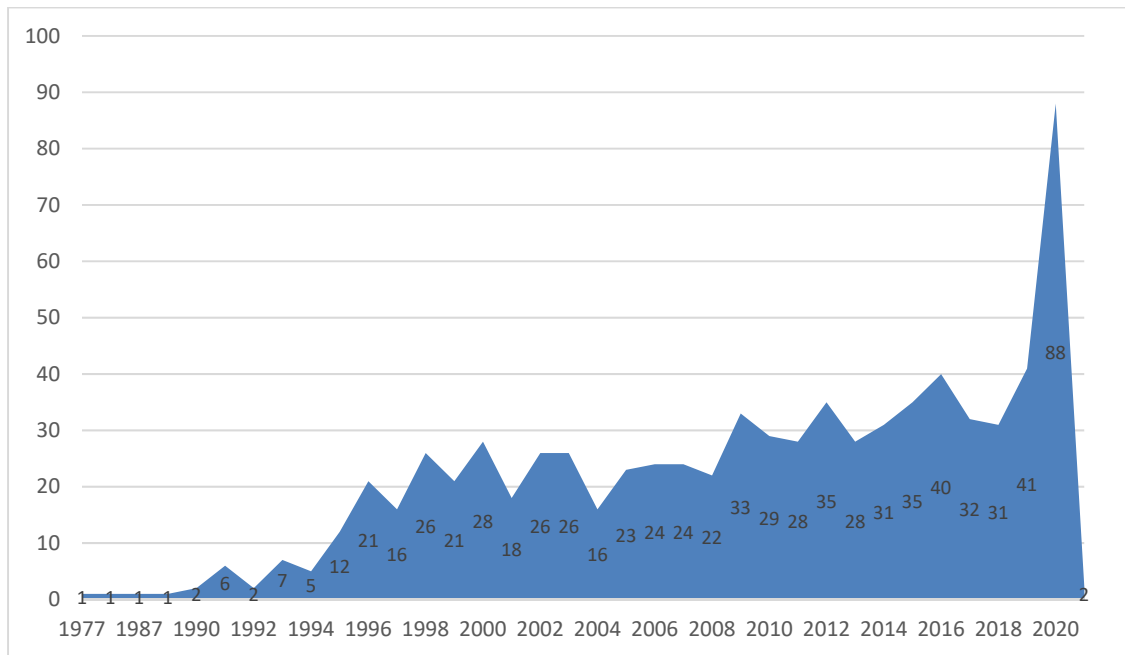
Tabela 2 - Resumo de revisão sistemática da literatura pelos termos telework, telecommute e home office, nas bases de dados WoS e Scopus

Descrição	Quantidade de artigos
Artigos obtidos na WoS	379
Artigos obtidos na Scopus	1494
Total geral	1873
Quantidade de artigos repetidos	380
Total após exclusão dos repetidos	1493
Quantidade de artigos sem <i>abstract</i> disponível	26
Total após exclusão dos sem abstract	1467
Quantidade de artigos com termo de busca <i>home office</i> não relacionado a teletrabalho	690
Total após exclusão dos artigos em que o termo de busca <i>home office</i> não estava relacionado a teletrabalho	777
Inclusão de artigos provenientes de leituras adicionais	5
Total geral de artigos	782

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como resultado da pesquisa bibliográfica, foi construída a Figura 1, que retrata a evolução cronológica dessas publicações. Consta-se que, na metade da década de 90, o tema teletrabalho passou a ser estudado com mais frequência. Apesar de não haver um padrão na abordagem dos *papers* no período, os autores Fritz et al. (1995) foram precursores ao escreverem o primeiro trabalho base para as discussões posteriores sobre as muitas conceituações para esta modalidade de trabalho (E. Bailey & B. Kurkland, 2002; Messenger & Gschwind, 2016). Também se pode notar um incremento anual dos artigos publicados e um salto considerável em 2020, o que demonstra como a relevância do tema cresceu neste período e reforça a pertinência e o potencial de contribuição deste projeto de dissertação.

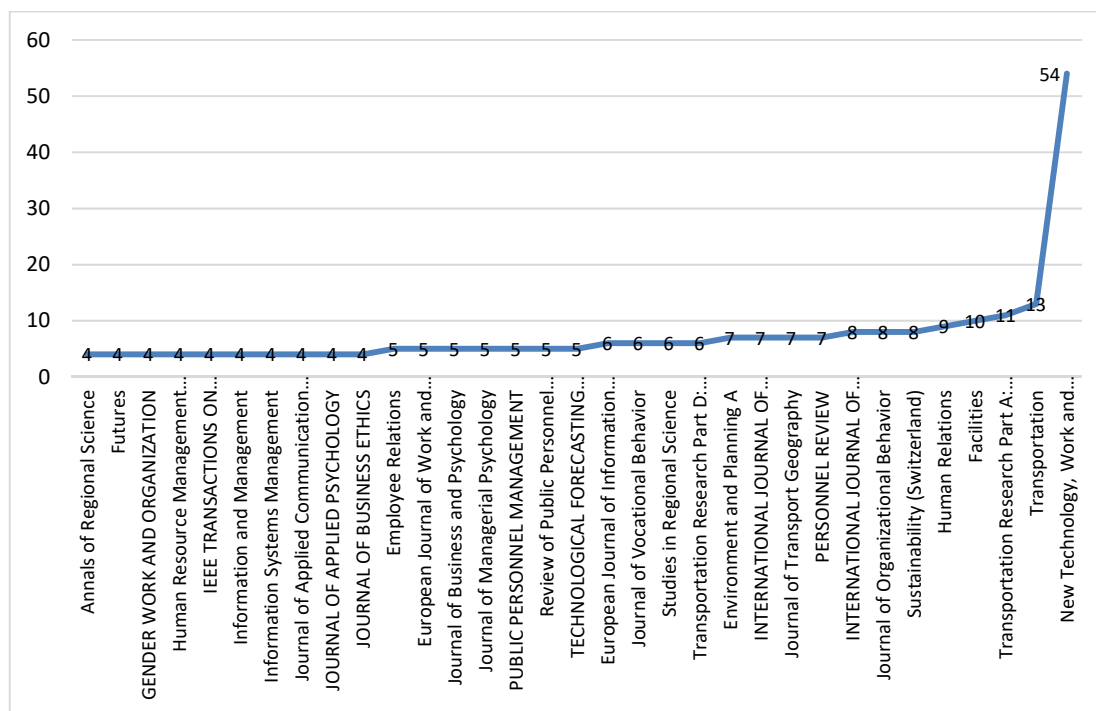
Figura 1 - Quantidade total de artigos publicados por ano entre 1977 e 2021 (total: 782)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na Figura 2, é apresentada a quantidade de artigos publicados sobre o tema por revista no mesmo período (de 1977 a 2021). Devido à grande quantidade de *journals* presentes no resultado da revisão sistemática (447), optou-se por excluir todos que apresentassem um número inferior a 4 artigos publicados sobre o tema. Nota-se a predominância de publicações na revista *New Technology, Work and Employment*, cujo Fator de Impacto (FI) é de 3.219, com número significativo (54) de *papers* sobre teletrabalho; seguida pela revista *Transportation*, com FI de 4.082 e número de artigos visivelmente inferior (13); *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, com FI de 3.992 e 11 artigos; *Facilities*, com FI de 1.372 e 10 artigos, e *Human Relations*, com FI de 3.600 e 9 artigos publicados. Os resultados apontam uma predominância de assuntos relacionados à tecnologia e sua influência nos modelos de trabalho; temas voltados a transporte, planejamento urbano e mobilidade; estruturas físicas das organizações e RH.

Figura 2 - Quantidade de artigos publicados por revista entre 1977 e 2021 (total: 248)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com o objetivo de aprofundar a visão da literatura brasileira acerca do tema, realizou-se uma busca específica por artigos nacionais nas bases de dados SciELO e Scopus, utilizando os termos “telework*”, “telecommute*”, “teletrabalho*”, “telework AND human resources”, e “telecommute AND human resources”. Foram encontrados inicialmente 22 artigos e, depois da eliminação dos trabalhos repetidos, sem *abstract* e dos que não abordavam temas conectados ao objetivo desta dissertação, como a área de saúde e trabalho juvenil em fábricas, chegou-se ao número final de 13 artigos, conforme representado pela Tabela 3.

Tabela 3 - Resumo da busca por artigos brasileiros nas bases SciELO e Scopus

Descrição	Quantidade de artigos
Total de artigos SciElo e Scopus	22
Artigos repetidos excluídos	2
Artigos sobre outros temas excluídos	10
Artigos sem abstract excluídos	2
Total geral de artigos	8

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O artigo mais antigo encontrado na literatura brasileira acerca de teletrabalho abordou sua implementação como solução gerencial frente a uma série de greves dos trabalhadores do setor de digitação nos centros de processamento de dados (CPD) na década de 90. Sua adoção ocorreu por meio de telecentros, viabilizados pelo uso de tecnologia e localizados em regiões centrais e de mais fácil acesso, ou seja, nesse estudo, o teletrabalho não se referia a trabalho domiciliar. Apesar de ter sido apresentado como solução para as melhorias nas condições de trabalho, especialmente de mulheres, devido à redução no tempo de deslocamento, evidenciou as perdas relacionadas à falta de comunicação, sentimento de exclusão e a intensificação de controle (Soares, 1995). A partir desse estudo, é possível compreender algumas diferenças entre o teletrabalho em telecentros e o conduzido em domicílio, como o controle de horas trabalhadas e a produção. A partir de um artigo teórico, os autores Sakuda e Vasconcelos (2005) se aprofundaram na questão, adicionaram o desenvolvimento econômico e tecnológico dos países à discussão e defenderam a necessidade de programas estruturados de treinamento para o êxito da modalidade.

Seguindo uma linha questionadora do teletrabalho, a autora da Costa publicou 2 artigos. Em um primeiro artigo (2005), reprovou o discurso “sedutor” (p. 5) das empresas ao apresentar a modalidade como um benefício exclusivo de profissionais com características empreendedoras. Na prática, o objetivo dessa fala seria permitir que o trabalho ocupasse um espaço inacessível desde a revolução industrial, a casa dos trabalhadores. Poucos anos depois, da Costa (2007) entrevistou profissionais assalariados que atuam em regime de home office e confirmou a influência da autopercepção dos trabalhadores como empreendedores de si, especiais e bem-sucedidos por terem habilidades para trabalhar sozinhos em casa, na avaliação da modalidade. Tal sensação levaria os respondentes, inclusive, a minimizar os efeitos negativos do home office, como o excesso de horas trabalhadas, o isolamento, a transferência de custos e a invasão do espaço familiar. Em ambos os estudos, os entrevistados afirmaram que, diante de boas propostas, retornariam aos escritórios, porque o benefício primordial não é o teletrabalho em si, mas a flexibilidade que ele proporciona.

Os autores Barros e Silva (2010) conduziram um estudo de caso na Shell do Brasil e identificaram que, para os profissionais, os benefícios da modalidade superam as perdas. As principais vantagens apontadas foram a flexibilidade para escolher o horário de trabalho, o aumento de autonomia e o sentimento de melhor qualidade de vida. Como desvantagens, a ausência de visibilidade no escritório nacional, o excesso de autocobrança e a conciliação com a vida doméstica. Segundo Barros e Silva (2010), os fatores que norteiam essas percepções são as

características pessoais, a comunicação com os demais profissionais da empresa, a disponibilização de equipamentos para a casa, a natureza das atividades, as condições de trabalho no domicílio e a política de teletrabalho estruturada pela empresa. Aderaldo et al. (2017) pesquisaram especificamente estagiários de outra multinacional e levantaram que, apesar de haver muitas vantagens percebidas, o grupo demonstra sérias preocupações com o crescimento de carreira e desenvolvimento profissional. Os autores concluíram que cabe às empresas treinar as lideranças para que acompanhem com mais assertividade os jovens profissionais.

Ao analisar a prática de home office em uma empresa pública brasileira, os autores Filardi et al. (2020), ressaltaram como aspectos positivos a flexibilidade de horário, autonomia, diminuição no tempo de deslocamento, a diminuição de interrupções, e agregaram à discussão o aumento de privacidade, a possibilidade de refeições em casa e a melhoria na qualidade de vida percebida pelos respondentes. Apesar disso, sugerem que crescimento profissional se torne mais difícil e que a falta de reconhecimento dos colegas, assim como o aumento de cobrança por resultados, sejam riscos que podem ser mitigados com a implementação de ferramentas de gestão que reduzam a falta de experiência dos responsáveis pela gestão de pessoas na modalidade.

Também foi encontrada uma revisão de literatura entre os artigos nacionais. A partir de leituras sobre teletrabalho, Rocha e Amador (2018) identificaram três principais correntes de discussão: a primeira, e com maior número de trabalhos voltada para a área empresarial, enfatiza os benefícios da modalidade, outra com um viés mais pessimista da informatização e flexibilização dos formatos de trabalho e uma última com leituras críticas, e que não se limita às visões das duas anteriores. Na conclusão do estudo, Rocha e Amador (2018), enumeram benefícios e desvantagens já apontados nesta seção por outros autores, e adicionam os riscos associados à falta de legislação específica na época do estudo, que podem levar a perda de direitos trabalhistas conquistados. E, apesar de afirmarem que a modalidade ainda possui muitos desafios, especialmente relacionados ao papel social do trabalho, declararam tratar-se de uma modalidade que pode agregar muitos benefícios a trabalhadores e empresas.

Como se pode notar, o teletrabalho ganhou muita relevância na comunidade acadêmica em 2020, o que reflete as mudanças ocorridas no universo profissional e a pretensão de trabalhadores e empresas de manterem a modalidade. A revista que obteve maior destaque quanto ao número de publicações (54) foi a *New Technology, Work and Employment*, que aborda os efeitos da tecnologia nos modelos de trabalho. Os resultados da pesquisa bibliográfica chamam atenção para análise das

terminologias, pois reforçam um dos principais, se não o principal, debate sobre teletrabalho: a falta de consenso quanto à sua conceituação. Por fim, a análise da literatura acerca do tema no Brasil reforça os achados propostos por Rocha e Amador (2018) a respeito da existência de diferentes correntes sobre teletrabalho. Uma mais favorável, outra oposta, e uma linha crítica que aponta paradoxos da modalidade.

Também foi possível notar que, diferentemente desta dissertação, alguns autores brasileiros diferenciam teletrabalho de home office e abordam especificamente o trabalho de profissionais considerados de menor qualificação que atuam em telecentros, uma das variações de teletrabalho.

Apesar de este ponto confirmar os desafios apresentados pela diversidade de nomenclaturas sobre teletrabalho, não oferece uma ameaça à decisão de considerar os termos home office teletrabalho como sinônimos nesta dissertação, pois o foco são trabalhadores do conhecimento, que não atuam em atividades manuais, e cujo principal insumo de trabalho é o conhecimento (Woods & Cortada, 2000) e não os que atuam em estruturas como telecentros.

3.1.3 O home office e a gestão de pessoas

Tendo em vista que o presente trabalho objetiva investigar como as práticas de RH se adaptam ao processo de adoção continuada de home office, integral ou híbrido, foi conduzida uma segunda etapa de revisão sistemática da literatura focada na combinação entre os termos *telework*, *telecommute* e *human resources*. Para tanto, foi utilizado o operador AND, e prosseguiu-se com a busca por “Telework AND Human Resources” e “Telecommute AND Human Resources”, utilizando as mesmas bases, campos e parâmetros da fase anterior, e chegou-se a um total de 47 artigos. Foram incluídos adicionalmente 2 artigos brasileiros que abordam home office e RH. Além disso, por se tratar de um tema emergente durante a confecção da dissertação, foram realizadas pesquisas diretamente nas páginas das principais revistas internacionais de RH, como *International Journal of Human Resource Management*, *Human Relations*, *Personnel Review* e *Human Resources Management Review*, em duas etapas. No final de 2021, houve a adição de mais 9 artigos, e em junho de 2022, houve a adição de mais 6 artigos, chegando-se ao total de 64 conforme ilustrado pela Tabela 4.

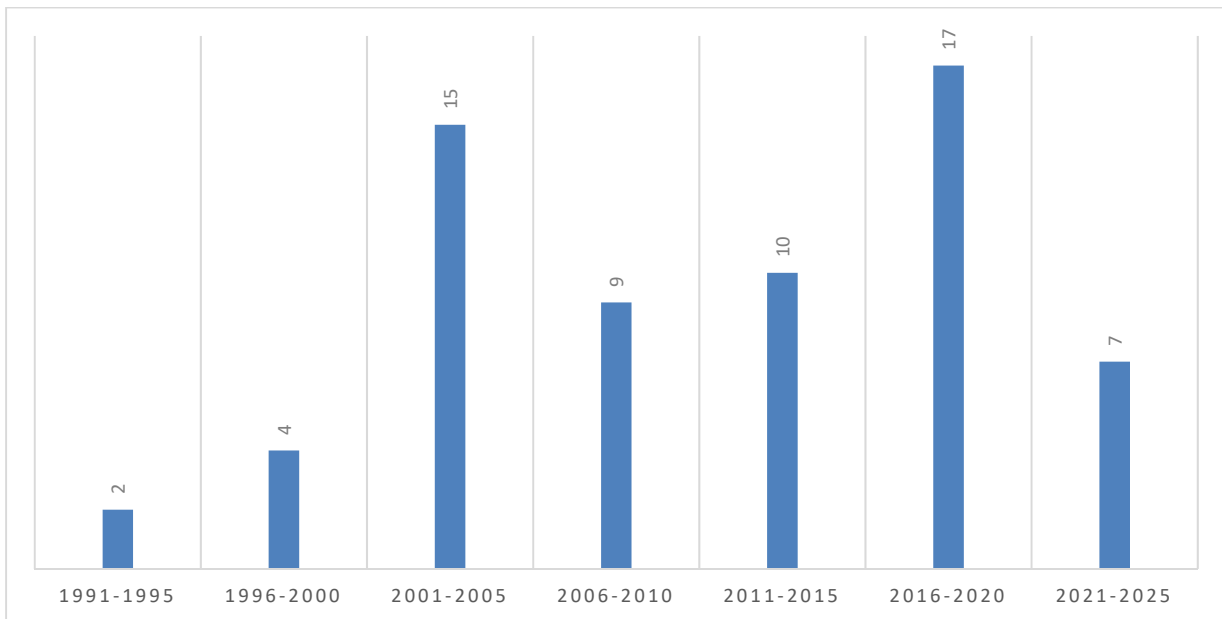
Tabela 4 - Resumo de revisão sistemática da literatura pelos termos telework, telecommute e home office, nas bases de dado online WoS, Scopus e SciELO, e em revistas internacionais de recursos humanos

Descrição	Quantidade
Total de artigos encontrados na WoS	9
Total de artigos encontrados na Scopus	45
Total de artigos encontrados na SciELO	2
Tota geral	56
Exclusão de repetidos	7
Adição de pesquisa em revistas de recursos humanos (2021)	9
Adição de pesquisa em revistas de recursos humanos (2022)	6
Total geral de artigos	64

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Figura 3 ilustra a distribuição dos artigos a cada cinco anos, considerando novamente o período de 1977 a 2022, e chama atenção para três aspectos. Primeiramente a concentração de *papers* entre 2001 e 2005 (15), que pode ser explicada pela assinatura do European Framework Agreement on Telework em 2002 (Wels & Wolf, 2010). Outra razão possível foi o crescimento superior de profissionais assalariados em home office (85%), em relação aos autônomos (50%) entre 1997 e 2001. No período, havia 28 milhões de teletrabalhadores nos Estados Unidos (EUA), 21% da força total de trabalho (Hotopp, 2002), o que pode ter despertado maior interesse por parte da comunidade acadêmica. A elevada quantidade de artigos entre 2016 e 2020 (17 *papers*), dos quais 9 deles publicados em 2020, demonstra que a migração emergencial no período devido a covid-19 despertou o interesse por estudos voltados a home office e gestão de pessoas. Por fim, a publicação de sete artigos focais entre 2021 e 2022 reforça a emergência da gestão da força de trabalho na modalidade home office, o que representa o intento da presente dissertação.

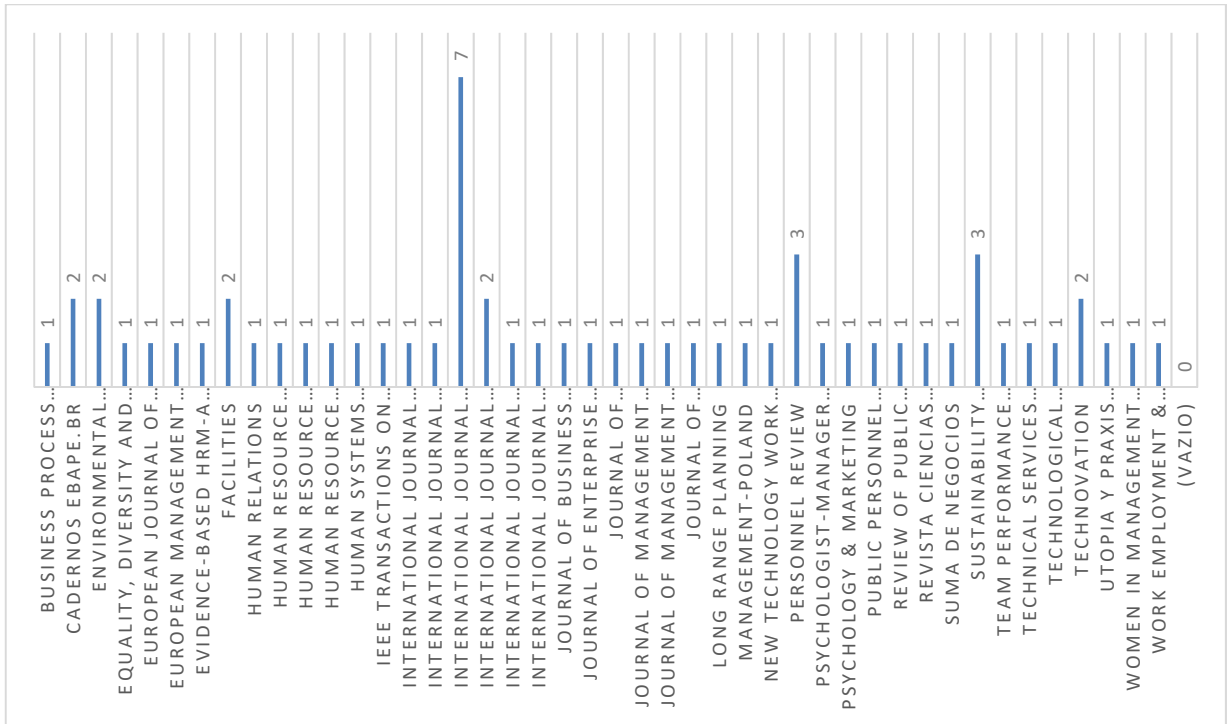
Figura 3 - Quantidade de artigos referentes a teletrabalho e gestão de pessoas a cada 5 anos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O *journal* com maior concentração de *papers* dedicados a teletrabalho e gestão de pessoas, conforme ilustrado pela Figura 4, foi o *International Journal of Human Resource Management*, com sete publicações, seguido pelo *Personnel Review* e *Sustainability*, ambos com três. Porém, pode-se perceber uma concentração nos *journals* voltados aos estudos das relações humanas. Dos 64 artigos selecionados, 27 artigos (ou 42%) foram publicados por revistas relacionadas a recursos humanos, gestão de pessoas, psicologia organizacional e comportamento organizacional.

Figura 4 - Quantidade de artigos referentes a teletrabalho e gestão de pessoas por revista entre 1977 e 2022 (total: 64)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Procedeu-se, então, à análise qualitativa a partir da leitura dos artigos, tendo em vista seus objetivos, construtos e conceitos explorados, e por fim resultados. Esta análise produziu sete categorias de temas para classificação da produção selecionada. A mais representativa, com 34% de participação, refere-se a recursos humanos e teletrabalho. Ela inclui artigos que exploram as percepções dos gestores de RH sobre a adoção e viabilidade da prática de home office; o uso das práticas de RH e seus efeitos, como redução de rotatividade, por um lado, e a criação de vieses na contratação pelo outro; a abordagem do teletrabalho como uma prática flexível da GERH; artigos sobre gestão internacional de recursos humanos (GIRH), e tendências para RH após a covid-19. A segunda categoria, com 16% de artigos, aborda os aspectos de adoção do home office, como as condições necessárias, o estabelecimento de processos, os atores envolvidos e as perspectivas dos profissionais de gestão.

As demais categorias têm ênfase em engajamento, comprometimento, satisfação e teletrabalho (14%), vantagens e desvantagens do teletrabalho (8%), cultura e teletrabalho (7%), equilíbrio entre vida e trabalho e teletrabalho (6%). Criou-se a categoria “outros” (14%), para

abrigar temas diversificados, que não poderiam ser incluídos nos segmentos anteriormente mencionados. Ao final, foram selecionados 11 artigos centrais que mais se aproximam dos objetivos deste estudo, todos pertencentes à categoria recursos humanos e teletrabalho, e que são relacionados na Tabela 5. Nela constam o título, autores, ano da publicação, a metodologia de pesquisa e os objetivos. Na ausência da declaração explícita do objetivo foi incluído o tema geral. Os demais *papers* serão utilizados de forma subsidiária nesta seção, porém foram muito relevantes para a elaboração da presente dissertação.

Tabela 5 - Principais artigos selecionados na revisão da literatura

Título	Autores	Ano	Objetivo/tema	Metodologia
Flexible workforce and the role of the personnel manager	Parkinson	1996	“Discusses the role of the HR specialist as we approach the new millennium. Observes the shift in the workplace from office to teleworking and cyber-management, along with the potential problems of remote working, and the role of video conferencing and the Internet. Finally contrasts the changing pattern of working life with the benefits of a more flexible workforce”.	Ensaio teórico
The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking	Pérez et al.	2003	“The purpose of this paper is to explain the perceptions of human resources (HR) managers about teleworking adoption. The contribution of the paper is to develop a research framework based on organizational theories in order to identify variables that could influence HR manager’s perception about teleworking adoption”.	Quantitativo
Telework: What does it mean for management?	Illegems & Verbeke	2004	“This article develops the first resource-based analysis of telework impacts on large organizations... The present article focuses precisely on these resource-related effects. A quantitative analysis of such impacts is not an easy task, as managers and employees may perceive the relevant resource-related effects of telework very differently and solid quantitative data to measure these effects may be lacking. Furthermore, many of the resource-related effects of a telework program, especially those in the realm of the organization’s human capital resource-base, are medium term and qualitative in nature, and may be affected by the presence or absence of accompanying changes in HR management”.	Quantitativo

Continua

Título	Autores	Ano	Objetivo/tema	Continuação Metodologia
Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework	Taskin & Devos	2005	“This paper illustrates how HRM takes part in the ambivalent process of individualization using the case of telework”.	Ensaio teórico
Telework, human resource flexibility and firm performance	Martínez-Sánchez et al.	2007	“Thus, the main purpose of this article is to contribute to the literature of telework by analysing the adoption of telework within the context of HR development policies and its impact on firm performance. This article focuses on the antecedents of telework that are related to employee development. We argue that telework is a workplace flexible practice that needs the implementation of human resource (HR) development practices in order to create an organisational climate of trust and commitment.’	Quantitativo
Telework, human resource flexibility and firm performance	Martínez-Sánchez et al.	2007	“Thus, the main purpose of this article is to contribute to the literature of telework by analysing the adoption of telework within the context of HR development policies and its impact on firm performance. This article focuses on the antecedents of telework that are related to employee development. We argue that telework is a workplace flexible practice that needs the implementation of human resource (HR) development practices in order to create an organisational climate of trust and commitment.’	Quantitativo
Telework adoption, change management, and firm performance	Martínez-Sánchez et al.	2008	“The purpose of this paper is to analyse the contribution of human resource (HR) commitment practices to firm performance through the adoption of workplace practices that require the organisational climate created by HR commitment practices”.	Quantitativo
Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow	Peters et al.	2014	“This article investigates the relationships between human resource management practices associated with New Ways to Work (employee empowerment, home-based teleworking, and creating trust relationships) and work related flow as experienced by employees (absorption, work enjoyment, and intrinsic work motivation)”.	Quantitativo
IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research	Cooke et al.	2020	“In this paper, we take stock of what The International Journal of Human Resource Management (IJHRM) has achieved in the past 30years since its inception in 1990. By analyzing the publication trends indicated by keywords, we find that research published in IJHRM has shifted from a collective focus with institutional implications towards more individual concerns with organizational implications with relevance to HRM practices”.	Revisão sistemática da literatura

Continua

Continuação

Título	Autores	Ano	Objetivo/tema	Metodologia
International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice	Caligiuri et al.	2020	“The purpose of this Editorial is not to conduct a comprehensive review of the literature; rather, the goal is to select a few key themes and opportunities for ‘quick wins’ that could be immediately applied in MNE managerial practice. At the end of this editorial, we go back to the academic literature and offer suggestions for future research in IHRM.”	Revisão sistemática da literatura
Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age	Collings et al.,	2021	“We apply a paradox lens to understand the HR leadership challenges posed by the COVID-19 crisis. We argue that how the HR function responds to the challenges of the crisis and its role in mapping the exit route from the crisis are likely to shape the trajectory of the function for decades to come. The pandemic creates an unprecedented opportunity to elevate the status of the HR function in organisations where it has struggled to gain status and to reinforce the influence of the function in those where it already enjoys legitimacy”.	Quantitativo
To telework or not to telework: Does the macro context matter? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence	Cañibano & Avgousta ki	2022	“This paper investigates how workers make sense of and respond to telework in the context of macro-level uncertainty and crisis. We draw on signalling theory (Connelly et al., 2011; Spence, 1973) to consider telework as a signal sent by the organisation, whose interpretation by employees depends on the environment in which it is sent out. Our study focuses on a consultancy firm that implemented telework in 2008 in Spain, where the financial crisis had particularly deep effects (Eurofound, 2013)”.	Qualitativo

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conclusão

A partir da leitura dos 11 artigos, pôde-se constatar que, em mais da metade (seis), foi utilizada a abordagem quantitativa. Uma possível razão para a escolha dessa metodologia é que alguns deles (Illegems et al., 2000; Martínez-Sánchez et al., 2007, 2008; M. Pérez et al., 2007; M. P. Pérez et al., 2003, 2005; Pérez et al., 2003; Peters et al., 2014) tiveram como objetivo compreender as relações de causalidade entre diferentes variáveis presentes nas organizações e adoção de teletrabalho. Esta lógica é considerada por Creswell & Creswell (2018) como característica inerente aos estudos quantitativos. Outra provável determinante da predominância de estudos quantitativos é a presença de 6 artigos provenientes do mesmo grupo de autores, que processaram as mesmas bases de dados a partir de diferentes perspectivas (Martínez-Sánchez et al., 2007, 2008; M. Pérez et al., 2007; M. P. Pérez et al., 2003, 2005; Pérez et al., 2003).

Dentre os demais *papers*, há dois ensaios teóricos que abordam o papel de recursos humanos diante das então consideradas novas práticas flexíveis de trabalho (Parkinson, 1996), e os desafios éticos de RH frente ao processo de individualização potencializado pelo home office (Taskin & Devos, 2005). Há também duas revisões sistemáticas da literatura, cujos autores estudam o papel e o futuro de RH após a covid-19 (Caligiuri et al., 2020; Cooke et al., 2020). Finalmente, um artigo qualitativo no qual os autores se baseiam na adoção de teletrabalho na Espanha durante a crise econômica global de 2008 para avaliar a percepção dos empregados acerca das práticas de RH implementadas em tempos de crise, como covid-19, a partir da forma e do contexto em que são comunicadas (Cañibano & Avgoustaki, 2022).

A leitura cuidadosa dos artigos revelou achados importantes sobre a relação de recursos humanos e o teletrabalho. Illegems e Verbeke (2004) desenvolveram um modelo no qual adaptaram a teoria da visão baseada em recursos para a aplicação de teletrabalho e entrevistaram gerentes e funcionários, praticantes ou não de home office, para colher impressões acerca da modalidade. As autoras constataram que os não praticantes não possuíam a crença de que a distância física e falta de visibilidade causariam efeitos negativos na carreira, e chegaram à conclusão de que isto se dava pela confiança das equipes nas práticas de recursos humanos. Peters et al. (2014) chamaram atenção para a resistência de gestores à formalização do home office, confirmando assim os achados de Pérez et al. (2003) quando afirmam que a gestão dos teletrabalhadores representa a maior barreira para adoção da modalidade. Segundo Peters et al. (2014), essa objeção tem o intuito de salvaguardar o estilo tradicional de gestão, no qual a modalidade é utilizada informalmente como benefício e barganha com os funcionários considerados melhores talentos, para assim manter sua produtividade e satisfação.

Peters et al. (2014) também ressaltaram a importância de RH na adoção de home office. Buscando compreender a percepção de gerentes de recursos humanos acerca da viabilidade de teletrabalho, Pérez et al. (2003) identificaram grande enfoque nas características da atividade e na disponibilidade de tecnologias, e pouco na existência de práticas como treinamento e remuneração variável. Diante de tal resultado, deduziram que os gerentes de recursos humanos superestimavam as condições da organização prévias à adoção de home office e minimizavam o efeito das práticas na sua manutenção. Entretanto, estudo posterior conduzido por Martínez-Sánchez et al. (2007) confirmou a relevância das práticas de desenvolvimento para gerentes e empregados para a

construção de relações de confiança que favorecem o sucesso do home office, e deram destaque a treinamentos voltados à autogestão, planejamento e gestão por resultados.

A influência de práticas flexíveis de recursos humanos também despontou como fator relevante na análise dos artigos relacionando home office e recursos humanos. Parkinson (1996) já afirmava que as formas flexíveis de trabalho iriam mudar a maneira com a qual os departamentos de recursos humanos lidam com os trabalhadores. Taskin e Devos (2005) e Martínez-Sánchez *et al.* (2008), por exemplo, afirmaram que o teletrabalho é a única prática flexível de trabalho capaz de atender as necessidades de empregadores e empregados. Martínez-Sánchez *et al.* (2007) apontaram o home office como o maior impulsionador de flexibilidade em empresas, e Pérez *et al.* (2003), por sua vez, identificaram que a flexibilização das relações de trabalho é o terceiro maior benefício da adoção de home office, perdendo somente para o aumento de produtividade e redução de custos fixos.

Segundo Martínez-Sánchez *et al.* (2008), o home office só atinge o potencial máximo quando acompanhado por práticas flexíveis de gestão de pessoas. Os autores reforçaram assim os achados de seu estudo anterior (2007), no qual desafiaram os departamentos de recursos humanos a adaptar suas práticas para obter o melhor benefício possível da modalidade. Esta abordagem resgatou a reflexão, proposta por Parkinson (1996), de que, diante da mudança de milênio e o surgimento de novas tecnologias que permitiam o trabalho remoto, a captação e treinamento seriam realizados diante do que chamou de “força de trabalho em movimento”⁶ (p. 46, tradução nossa). Entretanto, Peters *et al.* (2014) questionaram a efetividade de práticas de RH em home office, pois sua adoção costuma ser feita a partir das necessidades dos empregadores e nem sempre são percebidas positivamente pelos empregados. Além disso, a percepção das práticas de RH pode ser influenciada pelo contexto e a forma com que são transmitidas.

Parkinson (1996), propôs que diante dos novos modelos de trabalho viabilizados pela tecnologia, o papel de RH seria adequar, no contexto que se delineava, a oferta de competências individuais à realização de tarefas, abrindo caminho para uma linha de pesquisa bastante explorada que aborda os paradoxos de teletrabalho. Nessa linha de pesquisa, Taskin & Devos (2005, p. 21, tradução nossa)⁷ escreveram sobre os riscos de RH “padronizar o perfil do trabalhador em relação a flexibilidade, autonomia, autogerenciamento, responsabilidade e eficácia”. Tal receio pode ser

⁶ “*moving workforce*”.

⁷ “*standardize the worker’s profile towards flexibility, autonomy, self-management, responsibility, and efficacy.*”.

considerado paradoxal pois os mesmos traços comportamentais foram apontados por outros autores como favoráveis e mesmo necessários à modalidade.

Illegems et al. (2000) destacaram a impossibilidade de se controlar os empregados e suas atitudes atuando na modalidade, o que leva à necessidade de um estilo de gestão voltado a resultados. Além disso, quando os trabalhadores têm influência sobre o planejamento e realização do trabalho, há menos barreiras para a adoção da prática e, portanto, é recomendável que processos de captação sejam direcionados aos profissionais com habilidades de autogestão (Martínez-Sánchez et al., 2008; Pérez et al., 2003). Taskin & Devos (2005) propuseram ainda outra visão paradoxal. As autoras alertaram para a transferência de responsabilidade pelos resultados e riscos do trabalho para os empregados. Ao presumir que as equipes atuem com autonomia, autogestão e protagonismo de carreira, os gestores podem se ausentar demasiadamente, o que representaria, em última medida, a isenção das empresas na condução do trabalho e desenvolvimento das pessoas.

Os achados apresentados até este momento são provenientes de artigos escritos antes da adoção massiva do home office devido à pandemia covid-19, e portanto muitos se baseiam em visões de profissionais sem experiência concreta na modalidade. Mas diante da pandemia covid-19, das rápidas transformações ocorridas nas relações de trabalho e da necessidade de intensificar o cuidados com o bem-estar de profissionais (Cooke et al., 2020), foram conduzidas novas pesquisas que trazem outras perspectivas relevantes para esta dissertação, e destacam, principalmente, o papel de recursos humanos e as transformações que a atividade pode sofrer após o enfrentamento das tensões causadas pela pandemia.

Cooke et al. (2020) conduziram uma revisão da literatura avaliando artigos publicados ao longo de 30 anos no *International Journal of Human Resource Management* para identificar os temas mais emergentes na gestão internacional de recursos humanos. Os autores apontaram uma forte tendência, desde 2010, de temas relacionados a equilíbrio entre vida e trabalho e bem-estar dos empregados. Segundo os autores, isso exemplifica a mudança de foco de recursos humanos de uma abordagem institucional, direcionado a relações de trabalho, para uma preocupação mais intensa com o indivíduo e a implementação de práticas que incentivem comportamentos específicos. Cooke et al. (2020) também afirmam que profissionais de RH precisarão superar múltiplos desafios que podem surgir como consequência da pandemia covid-19, como a intensificação da exclusão de profissionais vítimas da covid-19; de mulheres que acumulam mais responsabilidades com a casa; e os profissionais em situações econômicas desfavoráveis. Os

autores ressaltam a importância da contínua atividade de recursos humanos na implementação de práticas voltadas a bem-estar e programas de assistência a empregados.

Caligiuri et al. (2020) destacaram a importância das práticas de suporte emocional, treinamento, e captação e seleção para empregados de multinacionais que atuam em diferentes países e culturas diante da covid-19. Os autores recomendam a implementação de práticas de suporte como *webinars* e aulas sobre temas como saúde mental, resiliência, *mindfulness*, e a oferta de programas de assistência individual. Reforçam o potencial de treinamentos para promover a sensação de pertencimento, incentivar a colaboração entre profissionais que trabalham geograficamente dispersos e assim, reduzir o estresse. E estimulam a contratação de pessoas que tenham competências como tolerância à ambiguidade, resiliência e curiosidade, para lidar melhor com diferentes culturas e pontos de vista.

Para investigar a percepção de profissionais acerca de práticas implementadas durante os períodos de crise, Cañibano e Avgoustaki (2022) traçaram um paralelo entre a receptividade de profissionais à prática de teletrabalho durante a crise econômica na Espanha de 2008 e a pandemia covid-19. Os autores ressaltaram que no caso estudado em 2008, foi oferecida aos profissionais a possibilidade de migrar para home office, ao passo que durante a covid-19, a migração foi compulsória. Cañibano e Avgoustaki (2022) concluíram que a intenção que motiva a adoção de teletrabalho tem efeitos significativos sobre a percepção dos empregados, e sugerem o constructo *external fit*, que significa alinhamento entre as mensagens enviadas pela empresa e as produzidas pelo contexto. Cañibano e Avgoustaki (2022) ainda ressaltam a importância de considerar o *external fit* na construção de sistemas de RH.

Finalmente, Collings et al. (2021) retomaram a perspectiva de paradoxos para avaliar a responsabilidade de RH na adoção emergencial de home office no contexto da covid-19. De acordo com os autores, a crise global gerada pela pandemia foi primordialmente humana, o que colocou líderes de RH em uma posição de destaque, porém desafiadora, com a responsabilidade de tomar decisões voltadas aos objetivos e necessidades dos colaboradores por um lado, e de geração de resultados, principalmente no curto prazo, do outro. Collings et al. (2021) defenderam que o papel da área de RH é gerar relacionamentos de qualidade entre organizações e empregados, a partir do alinhamento entre comprometimento e flexibilidade com segurança e senso de pertencimento; o encontro das capacidades desejadas por organizações e as oferecidas pelos profissionais; e percepção de contribuição mútua.

3.1.4 Considerações

Nesta seção foi apresentada a literatura que relaciona recursos humanos e teletrabalho. A pesquisa bibliográfica apresentada na Tabela 5 demonstra a existência de poucos artigos específicos na temática até o período de desenvolvimento da presente dissertação. Ainda assim, houve crescimento no número de publicações após os acontecimentos de 2020 e 2021, o que pode ser interpretado como tendência.

A literatura apresentada nesta seção gerou constatações relevantes para a realização desta dissertação. A primeira delas é a relação entre a adoção de teletrabalho e a flexibilidade em RH. Muitos autores ressaltam a importância de recursos humanos na criação de políticas flexíveis de trabalho que acomodem as mudanças promovidas na sociedade e na esfera organizacional. Alguns deles consideram o home office como parte do conjunto de práticas flexíveis de RH (Parkinson, 1996; Taskin & Devos, 2005; Martínez-Sánchez *et. al.*, 2008), enquanto outros o tratam como modalidade de trabalho que se beneficia do conjunto de práticas flexíveis de RH (Pérez et al., 2003; Martínez-Sánchez et al., 2007; Martínez-Sánchez et al., 2008). Ambos os grupos relacionam o sucesso da adoção ao conceito de flexibilidade em recursos humanos e alguns afirmam, inclusive, que o teletrabalho é a única prática flexível capaz de atender as necessidades de empregadores e empregados (Taskin & Devos, 2005; Martínez-Sánchez *et. al.*, 2008).

Também se pode observar a importância da atuação de recursos humanos na adoção de home office tanto pelo estímulo à confiança dos colaboradores (Illegems & Verbeke, 2004) quanto dos gestores (Peters et al., 2014). Estudos anteriores à pandemia da covid-19 evidenciaram a necessidade de alterações nas práticas de RH, especialmente captação e desenvolvimento, para criar equipes mais autônomas, autogeridas e responsáveis (Parkinson, 1996; Illegems et al., 2000; Pérez et al., 2003; Taskin & Devos, 2005; Martínez-Sánchez et al., 2008); e gestores com habilidades na gestão por resultados e mais confiantes em suas equipes (Martínez-Sánchez et al., 2007). Entretanto, há outras linhas de investigação que criticam essas afirmações. Peters et al. (2014) questionam a eficácia de práticas implementadas a partir das necessidades da empresa e não dos empregados; Taskin e Devos (2005) apontam os riscos inerentes à transferência de responsabilidade pelos resultados aos empregados, isentando os gestores e profissionais de RH; e Cooke et al. (2020) chamam atenção para a possível criação de vieses de contratação e promoção quando se perseguem perfis tão específicos para a atuação em home office.

Estudos realizados após o início da pandemia covid-19 sugerem que as mudanças no mundo organizacional e na sociedade favorecem o estabelecimento de áreas de recursos humanos mais preparadas e estratégicas, voltadas à saúde e bem-estar dos empregados e aos resultados das empresas simultaneamente (Collings et al., 2021). Para tanto, será necessário que mitiguem os desafios inerentes à modalidade, como a discriminação e exclusão de pessoas vítimas da covid-19; as que possuem mais responsabilidades domésticas, como as mulheres; e as com situações econômicas desfavoráveis (Cooke et al., 2020). Também será necessário que promovam culturas mais transparentes e flexíveis que estimulem a motivação e contemplem o desenvolvimento de competências colaborativas como relacionamento interpessoal, o respeito às diferenças, a tolerância à ambiguidade, entre outras (Caligiuri et al., 2020). A atuação dos profissionais de RH diante da pandemia covid-19 pode ressignificar, definitivamente, o papel de recursos humanos nas organizações (Donnelly & Johns, 2021), desde que considerem os efeitos que crises globais como a covid-19 podem desencadear nos empregados e na implementação de práticas de RH, entre elas o teletrabalho em si (Cañibano & Avgoustaki, 2022).

No intuito de aprofundar a compreensão de tais observações, nas próximas seções serão exploradas as teorias de gestão de recursos humanos (GRH), gestão estratégica de recursos humanos (GERH), implementação de práticas de RH e flexibilidade.

3.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH)

A área de estudo conhecida como gestão de recursos humanos (GRH) acompanhou as grandes mudanças vividas pela sociedade ocidental. Durante a década de 80, a própria alteração da nomenclatura do que antes era chamado *personnel management* já demonstrou a urgência de um olhar mais completo e estratégico sobre trabalho e a contribuição das pessoas nas organizações. Enquanto *personnel management* era primordialmente voltado à administração das equipes, a gestão de recursos humanos trazia o apelo mais forte à gestão da liderança e da empresa como um todo. Este movimento foi impulsionado por fatores como a globalização, a concorrência da indústria japonesa, a entrada das mulheres na força de trabalho e o enfraquecimento dos sindicatos diante do crescimento do setor de serviços e a diminuição da manufatura, e conseqüentemente, o despertar do trabalho do conhecimento (Legge, 1995).

Segundo Fischer (2002, p.12), gestão de pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. O autor ressalta quatro

modelos que são influenciados pelos contextos históricos nos quais são inseridos: o modelo voltado ao departamento pessoal, à gestão do comportamento, à gestão estratégica e à vantagem competitiva. Além disso, o autor reforça a presença de variáveis internas que influenciam os modelos, como por exemplo, a disponibilidade e a utilização de tecnologia, estratégia e cultura organizacionais; e variáveis externas, como a sociedade e o mercado. Adicionalmente, Fischer (2019) atribui o caráter metamórfico da GRH às dinâmicas das pessoas e organizações frente às mudanças de contexto.

Armstrong e Taylor (2014) afirmam que a gestão de recursos humanos é constituída por elementos que permitem a administração eficiente da relação entre pessoas e empresas, a saber, as políticas, procedimentos, sistemas (neste sentido, eletrônicos) e práticas. As políticas representam as principais diretrizes de como as questões voltadas aos recursos humanos são trabalhadas e têm influência direta no contrato psicológico, ou seja, nas expectativas entre as partes. Os procedimentos são a formalização de como as políticas são executadas; os sistemas representam as ferramentas por meio das quais as informações de RH são distribuídas, e as práticas, por fim, são as ações utilizadas com o intuito de atingir a conformidade com as leis trabalhistas. Fischer (2002), entretanto, aponta as práticas como as ações específicas utilizadas pela área de RH na execução das políticas que mobilizam o comportamento humano.

De acordo com Boxall (2007), as empresas contratam pessoas com a finalidade atingir resultados, mas a integração desses resultados com os objetivos da empresa nem sempre é bem delineada. O conceito de integração, segundo Legge (1995), é inerente à visão *hard* de recursos humanos e tem duas perspectivas: sua integração com os objetivos da empresa (*fit*) e a integração mútua entre as práticas de RH. A autora também sugere que *hard* (mais voltada aos resultados) se aplique ao que chamou de “trabalhadores temporários”⁸ (p. 88, traduzido pela autora), e a versão *soft* (com foco no desenvolvimento das habilidades e motivações das pessoas como diferencial competitivo) seja utilizada com os empregados cujas atividades são mais relevantes ao negócio principal (*core business*).

A dinâmica entre a definição e execução de planos estratégicos de longo prazo e a necessidade de ações de curto prazo diante de mudanças no contexto mercadológico representa uma dicotomia que requer flexibilidade de recursos humanos para que sejam atingidos os objetivos

⁸ “*employee’s peripheral to the organisation.*”

pretendidos (Boxall, 2007). Como visto anteriormente, a GRH sofre influências constantes dos acontecimentos macro e micro ambientais (Fischer, 2002; Legge, 1995), e dessa forma, demanda uma postura mais flexível por parte dos empregados (Legge, 1995), que será estimulada pelo uso das mais diversas práticas de RH (Fischer, 2002). A gestão estratégica de recursos humanos e os conceitos de flexibilidade serão explorados na próxima seção deste capítulo.

3.2.1 Gestão estratégica de recursos humanos (GERH)

No final da década de 80 Schuler e Jackson (1987) propuseram três estratégias para as empresas na busca por diferencial competitivo: inovação, aumento da qualidade e redução de custos. Os autores apontaram comportamentos que deveriam ser praticados pelos empregados quando da adoção de cada uma delas. No caso de inovação, por exemplo, a sugestão foi buscar profissionais bastante qualificados, implementar práticas de remuneração por resultados e, para tanto, investir fortemente em RH. Para a estratégia de qualidade, os autores recomendaram o uso extensivo de práticas de avaliação (*feedback*), trabalho em equipe e estímulo ao comprometimento. Já no caso de empresas que adotassem a estratégia de redução de custos, o uso de profissionais terceirizados, por projeto e com cargas menores de trabalho (flexibilidade numérica), o que permitiria a redução de custo com pessoal. Os autores então prepararam uma lista de práticas de recursos humanos com o objetivo de atender as estratégias, que inclui captação, desenvolvimento de carreira, promoção, socialização e postura aberta e receptiva nos processos de construção da força de trabalho.

Esse texto lançou as bases do que seria chamado, poucos anos depois, de gestão estratégica de recursos humanos (GERH), temática cujas definições teóricas geraram muitos debates conceituais (Wright & McMahan, 1992). O caráter estratégico de RH não está condicionado à temporalidade do planejamento (curto ou médio prazo) e tampouco ao grupo de profissionais que atinge, mas a sua capacidade de influenciar positivamente o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais (Schuler, 1992). Apesar dos mencionados debates, os autores Wright e McMahan (1992, p. 298, tradução da autora) descreveram GERH como “o padrão de implementações e atividades de recursos humanos planejadas, que têm o objetivo de permitir às organizações atingir suas metas.”⁹, definição que posteriormente foi considerada consonante com

⁹ “the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals.”

a abordagem configuracional pelos autores Delery e Doty (1996). Já Wright e Snell (1991) a descrevem como a condução de atividades de RH utilizadas para alcançar os objetivos estratégicos organizacionais. Esta foi a definição considerada na presente dissertação.

Diante da disponibilidade de estudos teóricos mais sólidos, representantes da comunidade acadêmica passaram então a realizar estudos empíricos para avaliar as relações entre práticas de recursos humanos mais estratégicas que outras e sua influência no resultado financeiro das organizações, e chegou-se ao conjunto chamado de sistema de trabalho de alta performance, em inglês *high performance work systems* - HPWS (Fischer, 2019). Adicionalmente, foram propostas diferentes abordagens de recursos humanos relacionadas à aplicação de práticas visando o atingimento de objetivos estratégicos, e as principais delas são a universalista, a contingencial e a configuracional (Delery & Doty, 1996).

A abordagem universalista pressupõe a existência de um conjunto específico de melhores práticas que, quando implementadas e independentemente do contexto, geram efeitos positivos nos objetivos estratégicos. Algumas das práticas consideradas pertinentes à teoria são a distribuição de resultados, a remuneração variável e a estabilidade profissional. Na abordagem configuracional, propõe-se a criação de conjuntos ou configurações diferentes de práticas, chamados tipos ideais, que, quando apresentam *fit* horizontal (consistência interna e mútua) e *fit* vertical (alinhamento com a estratégia da empresa), geram os mesmos resultados estratégicos, ou seja, possuem equifinalidade (Delery & Doty, 1996). A abordagem contingencial considera a estratégia como variável dependente que pode ser influenciada, de várias formas, por diferentes práticas de recursos humanos, dependendo da situação e do contexto (contingências). Dentre os principais fatores contingenciais constam as relações sindicais, a estrutura organizacional e o padrão tecnológico disponível e adotado (Fischer, 2019).

Apesar de a tecnologia ser condição indispensável para a adoção de teletrabalho, o desenvolvimento das TIC a partir da década de 1980 já possibilitava a prática (Messenger & Gschwind, 2016), e estudos demonstram que as principais barreiras à adoção de teletrabalho até o final de 2019 eram a falta de confiança e a atitude de gestores de linha (Harrington & Ruppel, 1999; Silva-C et al., 2019), o desconhecimento por parte de gerentes de RH (Illegems & Verbeke, 2004; M. P. Pérez et al., 2003), a ausência de políticas e práticas direcionadas (Ndubisi & Kahraman, 2005), entre outros que não remetiam à tecnologia. Pode-se inferir, desta forma, que o contexto da

pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em março de 2020 teve um papel contingencial decisivo no crescimento da prática de teletrabalho.

Nesse contexto, empresas se depararam com o desafio de adotar formas flexíveis de trabalho sem desconsiderar os objetivos estratégicos de longo prazo (Boxall, 2007) e criar práticas flexíveis que as sustentassem. Diante da relevância da aplicação da flexibilidade, o conceito será discutido na próxima sessão.

3.2.2 GERH e Flexibilidade

O termo flexibilidade possui diversos significados na esfera organizacional e representa o descolamento das formas de trabalho mais tradicionais, rígidas e hierárquicas, permitindo maior autonomia aos empregados (Gittleman et al., 1998). Atkinson (1984) propôs um modelo que oferecia três tipos de flexibilidade, a saber: funcional, que remete a possibilidade de realocação de empregados para atender à demandas internas devido a sobrecarga em determinados departamentos e ociosidade em outros; numérica, que permite a gestão de contratos alternativos de trabalho para acompanhar as flutuações de mercado e envolve a contratação de profissionais terceirizados para projetos específicos, trabalhadores com carga reduzida e outras; e flexibilidade financeira, que viabiliza ajustes nas despesas de pessoal de acordo com as necessidades da empresa frente a instabilidades mercadológicas.

A proposta de Atkinson (1984) foi arduamente questionado por autores críticos, pois, apesar de induzir percepções positivas relacionadas a ganhos para os trabalhadores, como desenvolvimento de habilidades, flexibilidade de tempo e local e estímulo a trabalho em equipe, pode mascarar desvantagens, como o aumento na carga de trabalho, redução de direitos e mesmo a perda de qualidade dos produtos e serviços ofertados nas empresas praticantes. Esses questionamentos foram corroborados pelo próprio Atikson quando salientou tratar-se de um conceito que demandava cuidados na utilização (Legge, 2005).

Outro entendimento do conceito de flexibilidade refere-se a estratégia. Diante dos crescentes estudos das escolas contingenciais de GERH a respeito de *fit* entre GRH e estratégia, Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988) conduziram uma revisão da literatura na qual afirmaram que a gestão de recursos humanos exerce um papel limitado diante das necessidades de diferenciação organizacional, pois, segundo os autores, ela é mais voltada à implementação do que

à concepção de estratégia. Fizeram então uma crítica às escolas contingenciais que, ao destacarem a importância do *fit*, estariam negligenciando a necessidade de flexibilidade diante de processos de mudanças. Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988, p. 461, traduzido pela autora) sugeriram, na ocasião, que “alinhamento é considerado o extremo oposto de flexibilidade no contínuo”.¹⁰

Wright e Snell (1998), posteriormente, desenvolveram um *framework* para demonstrar que *fit* e flexibilidade podem coexistir desde que GRH estimule a flexibilidade organizacional, e afirmam que “flexibilidade proporciona às organizações a habilidade de modificar práticas atuais para responder às mudanças temporárias no ambiente”¹¹ (p.757, traduzido pela autora). Para os autores, nem todas as práticas de RH são flexíveis, mas a natureza de algumas permite que sejam alteradas e/ou redesenhadas. Eles definem a avaliação de comportamentos como não flexíveis e a gestão por resultados como flexível e afirmam que práticas flexíveis podem ser implementadas em qualquer situação e lugar. Nesse sentido, eles defendem que a GERH tem papel importante na união de *fit* e flexibilidade.

O conceito de flexibilidade também foi amplamente inserido no contexto da adoção de práticas de recursos humanos voltadas ao equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal. Este movimento ocorreu devido às mudanças na demografia e composição da força de trabalho (Giardini & Kabst, 2008). Às estruturas familiares representadas por casais em que ambos os indivíduos possuem uma carreira, a maior participação de mulheres e grupos considerados minorias no ambiente profissional, ao ingresso de novas gerações no mercado de trabalho, ao surgimento de tecnologias que permitiram autonomia e flexibilidade para trabalhar em qualquer horário e local (Meurs et al., 2008). E à tensão de trabalhadores na tentativa de atender às demandas familiares e organizacionais (Putnam et al., 2014).

Segundo Giardini & Kabst (2008), há dois conjuntos de práticas flexíveis de RH, um voltado ao apoio à maternidade e o outro a modelos flexíveis de trabalho, por exemplo, meio período, home office e autonomia na definição de horários. A partir de um estudo longitudinal com intervalo de cinco anos entre cada coleta, os autores identificaram ganhos para as empresas, pois verificaram uma redução no absenteísmo e um aumento no engajamento dos profissionais, e porque perceberam que as práticas estimulam uma gestão mais cuidadosa entre atividades de trabalho e

¹⁰ “...*fit* be considered the opposite end of the continuum from flexibility...”

¹¹ “Flexibility provides organizations with the ability to modify current practices in response to no transient changes in the environment.”

domésticas. Giardini e Kabst (2008) ainda afirmaram que, independentemente de os empregados adotarem as práticas, o simples fato de elas existirem leva à percepção de que a empresa se preocupa com eles, o que aumenta a motivação.

Outros estudos destacaram outras práticas que elevam a flexibilidade, como semanas de trabalho comprimidas, compartilhamento de empregos, maleabilidade na definição de horários, licenças remuneradas com intuito de atender a questão familiares e teletrabalho, ou seja, a flexibilidade no local de trabalho (Meurs et al., 2008). O principal desafio apontado pelos autores foi a necessidade de suporte por parte dos gestores de linha na efetivação das práticas flexíveis implementadas pelo time de RH. Putnam et al. (2014) estudaram as contradições da flexibilidade, pautados em quatro tópicos. O primeiro é a rigidez de certas políticas flexíveis que, na verdade, transmitem a sensação de ausência de flexibilidade. O segundo tópico seria o de critérios de avaliação de clima organizacional pautados principalmente pelo discurso e prática de supervisores, enquanto outros profissionais não podem desfrutar das práticas flexíveis. A percepção de justiça na implementação de práticas e políticas é outro tema. Por fim, o paradoxo da autonomia e controle, já que empregados tendem a aumentar sua jornada de trabalho em forma de agradecimento pela flexibilidade e, com isso, terminam por ser mais controlados. Para amenizar essas tensões, Putnam et al. (2014) incentivam o estabelecimento de culturas organizacionais que estimulem a coexistência saudável entre vida e trabalho.

Jeffrey Hill et al. (2008) propuseram duas esferas para a flexibilidade; pela ótica das organizações, ou seja, a habilidade de reagir ao mercado para atingir resultados, neste caso, as necessidades dos empregados são consideradas secundárias; e pela ótica dos próprios empregados, que é originada na premissa que os indivíduos possuem necessidades fora do trabalho e que seu papel é fundamental para o atingimento dos resultados organizacionais. Os autores enfatizaram que a flexibilidade de trabalho (*workplace flexibility*) não é simplesmente a adoção de práticas isoladas, mas uma cultura construída pela confiança e respeito mútuos entre empresa e empregado. Jeffrey Hill et al. (2008, p. 152, traduzido pela autora) definiram flexibilidade de trabalho como “a habilidade de trabalhadores fazerem escolhas sobre quando, onde e por quanto tempo irão se dedicar a atividades de trabalho¹²”. Esta foi a definição considerada na presente dissertação.

¹² “*the ability of workers to make choices influencing when, where, and for how long they engage in work-related tasks.*”

Para que as práticas de caráter flexível gerem os resultados esperados em momentos de mudança, é necessário que sejam implementadas e percebidas de maneira adequada, e este tópico será apresentado a seguir.

3.2.3 Implementação das práticas de RH

As etapas de formulação e implementação de políticas e práticas de recursos humanos já eram investigadas desde que a união dos elementos constitutivos de RH e planejamento estratégico foi proposta na literatura de GERH. Schuler (1992) ressaltou a importância de haver regularidade e coerência entre a participação dos empregados em sua concepção e a implementação para que o comportamento desejado seja estimulado e os resultados organizacionais alcançados.

Atingir ou aperfeiçoar esses resultados organizacionais pode ser obtido por meio de aumento no comprometimento e satisfação. Porém, não existe consistência na disponibilização de conjuntos de práticas de RH entre diferentes empresas. Além disso, sua mera existência não assegura efetividade (Guest & Bos-Nehles, 2013). Pode haver desalinhamentos entre formulação e execução devido à existência de variações na compreensão dos gestores de múltiplos níveis (M. L. Lengnick-Hall et al., 2009). Ruídos na comunicação entre gerentes e equipes afetam negativamente o entendimento das práticas, inclusive porque empregados buscam fontes variadas de informação para suprir dúvidas e anseios, e em muitos casos, dentro de uma empresa, pode-se perceber visões divergentes de uma mesma prática (Nishii et al., 2008).

Há, por exemplo, a tendência de gerentes de RH superestimarem a presença ou efetividade de práticas e gerentes de linha apresentarem visões opostas. Isto pode ser motivado por diferentes interesses e/ou critérios de avaliação (Guest & Bos-Nehles, 2013). Diante dessas nuances, Nishii et al. (2008) pesquisaram os efeitos da percepção dos empregados sobre os objetivos de recursos humanos acerca da implementação de práticas. Os autores constataram que, diante da percepção de que a implementação é realizada com o intuito de aperfeiçoar a qualidade do trabalho e o desenvolvimento do bem-estar, os resultados são positivos, ou seja, os colaboradores apresentam maior propensão de mudar seu comportamento e as práticas alcançam o resultado esperado. Por outro lado, quando a percepção é de que as práticas são aplicadas somente na intenção de reduzir custos ou aumentar eficiência, as atitudes são negativas. Além disso, o processo de apreensão

depende de outros fatores que envolvem, mas não se restringem, aos valores e repertórios individuais.

Guest e Bos-Nehles (2013) propuseram quatro estágios que envolvem a concepção e implementação das práticas de RH com vistas ao aumento de desempenho. O primeiro é representado pela decisão de incorporar ou alterar práticas, o segundo, desenvolver procedimentos ou métodos que garantam a qualidade, ambos sob a responsabilidade de recursos humanos. O terceiro envolve a decisão efetiva de implementar e o quarto, a qualidade no processo de efetivação. Os dois últimos são referidos como sendo responsabilidade dos gestores de linha. Os autores ressaltam que não existe necessariamente ordem e nem distinção entre os estágios, o que é corroborado por Trullen et al. (2020, p.6, traduzido pela autora) quando afirmam que “a implementação é mais bem compreendida como processo dinâmico, no sentido de que pode evoluir em diferentes direções, mas apesar disso, tem um ponto de início e um ponto final”.¹³ Diante do objetivo desta dissertação, esta foi a definição considerada no decorrer da pesquisa.

Ao longo das etapas do processo de concepção e aplicação de práticas, recomenda-se que haja interconectividade entre os atores. Entretanto, os profissionais de recursos humanos têm um papel central de assegurar que os objetivos sejam alcançados (Guest & Bos-Nehles, 2013). Apesar disso, Trullen et al. (2020) ressaltam que o papel de diferentes atores depende da maneira com que as práticas atendem a suas necessidades específicas e de como eles as adaptam a elas. Finalmente, os autores afirmam que o processo de implementação se inicia no momento da decisão de concepção de uma nova prática, ou mesmo a alteração de uma existente, e termina no momento de sua institucionalização. Portanto, também definem a implementação não como um elemento estático, mas como um processo durante o qual muitas mudanças podem ocorrer. Conseqüentemente, sistemas de *feedback* estruturados podem ser colocados em ação para acompanhar os resultados das práticas, especialmente em cenários de alta volatilidade (Wright & Snell, 1998).

Enfim, é possível supor que a implementação de práticas existentes diante de novos cenários carece de bastante atenção, principalmente ao se tratar de contingências que requerem velocidade e flexibilidade, como a covid-19. A seguir, serão apresentados os conceitos explorados na literatura e a síntese do referencial teórico.

¹³ “...implementation is better understood as a dynamic process, in the sense that it may evolve in different directions but nonetheless has a starting and ending point.”

3.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos apresentados sustentam o objetivo deste projeto de investigar como as práticas de recursos humanos são adaptadas ao processo de adoção de home office integral e híbrido em empresas atuantes no Brasil. O capítulo atual forneceu as bases teóricas sobre a prática de home office. Demonstrou que sua origem, que teve como intuito gerar melhorias imediatas no trânsito e na poluição do ar (Nilles, 1988), precedeu o desenrolar de anos de estudo e debates que ajudam a construir as relações de trabalho do futuro. Relações essas que ganham ainda mais notoriedade a partir do rápido desenvolvimento da tecnologia, que por sua vez, tem acompanhado como propulsora, ou somente de forma contemporânea, a expansão das formas de trabalho remoto (Bailey & Kurland, 2002; Messenger & Gschwind, 2016) e o uso da flexibilidade.

As literaturas sobre os temas teletrabalho, flexibilidade, gestão estratégica de pessoas e implementação de práticas de RH trazem importantes contribuições quanto à necessidade de pesquisa. Enquanto alguns estudos anteriores abordavam a implementação de home office como uma prática flexível de RH que visa o estímulo à qualidade de vida, outros o tratavam como uma modalidade de trabalho que requer a adaptação de outras práticas de RH para obter êxito, mas ainda assim, permeada pela flexibilidade. Além disso, o processo de implementação em si possui nuances, e a depender de suas motivações e de quem a operacionaliza, pode obter diferentes resultados.

Entretanto, não foi encontrado nenhum estudo que relacione esses conceitos pela lente estratégica. Ademais, o contexto apresentado no momento da produção deste projeto permitiu a investigação mais aprofundada sobre a adoção e adequação das práticas, já que as empresas se viram obrigadas a acelerar a migração para a modalidade de teletrabalho. No próximo capítulo, serão explorados os procedimentos metodológicos com os quais foi conduzida a fase empírica desta dissertação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo esclarecer as estratégias, técnicas e ferramentas utilizadas para responder à pergunta de pesquisa deste projeto, qual seja: Como as práticas de recursos humanos são modificadas no processo adoção do trabalho em home office integral e híbrido?

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa envolve elementos mais descritivos, processuais e relacionais do que numéricos, e viabiliza a compreensão dos acontecimentos de maneira abrangente, não se restringindo à comprovação de relações de causa e efeito (Rynes & Gephart, 2004). Segundo Pratt (2009, p.856, traduzido pela autora), “a pesquisa qualitativa é ótima para abordar questões de ‘como’ – em vez de ‘quantos’¹⁴”, o que ilustra com assertividade o intento deste trabalho. O autor reitera que, à medida que o compromisso de pesquisas quantitativas é a busca por validação numérica, o objetivo dos estudos qualitativos é levantar dados e evidências suficientes para responder à pergunta de pesquisa proposta.

O método qualitativo se originou da investigação de fenômenos sociais e destaca os aspectos individuais e circunstanciais, ou seja, a perspectiva dos atores e do meio (Godoy, 1995a). Sua amplitude permite que estudiosos de diversas áreas o utilizem, como antropologia, sociologia, ciências políticas e psicologia, por exemplo. Alguns de seus diferenciais perante outras estratégias de pesquisa são a possibilidade de investigar fenômenos da vida real e organizacional, levando em consideração a perspectiva dos envolvidos e a partir da combinação de diversas fontes de dados (Yin, 2016).

Segundo Rynes e Gephart (2004), o propósito de autores de pesquisa qualitativa é munir-se de ideias e informações que facilitam a compreensão da aplicabilidade de teorias a determinadas situações. A afirmação é ilustrada nesta pesquisa a partir da aplicação de fundamentos de GERH, flexibilidade e implementação de práticas de RH em empresas que tenham optado por manter a

¹⁴ “qualitative research is great for addressing ‘how’ questions — rather than ‘how many’”.

modalidade de home office em alguma medida após o contexto de migração emergencial devido à pandemia de covid-19.

Portanto, para a condução deste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa, que viabilizou a investigação de como as práticas de recursos humanos foram adaptadas ao processo de adoção de home office integral e híbrido nas empresas participantes.

4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Estudo de caso é o método empírico indicado para investigar fenômenos sociais complexos e contemporâneos que se sobrepõem ao contexto do qual fazem parte (Yin, 2018). Este tipo de pesquisa busca compreender como e porque acontecimentos da vida real ocorrem e se caracteriza por investigações aprofundadas de determinadas unidades de análise em situações em que há pouco controle sobre os acontecimentos (Godoy, 1995b).

Em estudos de caso, “o caso” pode ser uma pessoa, empresa, processo, ou mesmo um local, entre outros. A escolha do caso representa um dos desafios enfrentados pelo pesquisador quando escolhe esta estratégia. Sua delimitação é muito importante para a condução adequada da metodologia (Creswell, 2013). Outras dificuldades inerentes ao estudo de caso são a associação equivocada com os estudos de caso de ensino, materiais suplementares utilizados em aulas que normalmente se baseiam em casos verdadeiros, servem para exemplificar o uso de conceitos e teorias, mas não seguem procedimentos de pesquisa; o fato de não haver um conjunto de características predefinidas para os pesquisadores que decidam realizar este tipo de pesquisa; questionamentos acerca do rigor metodológico e a percepção de que estudos de caso servem somente como etapas exploratórias para a condução de outras estratégias de investigação (Yin, 2018).

Apesar dos obstáculos apresentados, a estratégia de pesquisa escolhida para este projeto foi o estudo de casos justamente pela convergência entre características do fenômeno estudado e a aplicação do método. O contexto foi a pandemia da covid-19, durante a qual empresas de todo o mundo tiveram que migrar emergencialmente seus empregados para o teletrabalho, em muitos casos sem preparação prévia. O fenômeno se desenrolou durante os anos de 2020 e 2022, momento de condução desta pesquisa, e acarretou inúmeras adaptações contingenciais nas decisões dos profissionais de RH entrevistados. Ou seja, o ambiente não foi controlado e tampouco influenciado

pela pesquisadora, outro pré-requisito característico dos estudos de caso (Yin, 2018). Finalmente, a possibilidade de aprofundamento no fenômeno por meio de diferentes fontes de dados também foi primordial neste estudo, e configura como característica essencial da estratégia escolhida (J. W. Creswell, 2013; Godoy, 1995b; Yin, 2018).

4.3 DESENHO DE PESQUISA

O desenho de pesquisa tem o propósito de validar a metodologia empregada e a relação entre todos os seus elementos, inclusive a relação entre teoria e dados, e assim enfraquece a interferência de vieses por parte do pesquisador (Eisenhardt & Graebner, 2007). Quando bem utilizado, diminui o risco de incoerência entre os resultados obtidos na coleta de dados e o objetivo da pesquisa em si (Yin, 2018).

Segundo Yin (2018), há cinco componentes do desenho de pesquisa. O primeiro deles é a pergunta norteadora, normalmente voltada a porque ou como os fenômenos ocorrem; o uso de proposições quando houver justificativa para tal, ou seja, quando for possível detectar, por meio da literatura existente, aspectos que direcionem o pesquisador e tratem de áreas de estudo pouco exploradas; e o caso em si, concreto e proveniente do mundo real, e cuja separação do contexto seja cuidadosamente delineada pelo pesquisador. Esses três elementos direcionam a coleta de dados. Os dois últimos elementos do desenho de pesquisa de acordo com Yin (2018) são a conexão entre as proposições e os dados e, por fim, o critério para interpretação. Juntos, os dois últimos direcionam as escolhas voltadas à análise dos dados.

Há duas possibilidades de condução de estudos de casos: simples, com somente um caso, ou múltiplos, com mais de dois (J. W. Creswell, 2013; Eisenhardt & Graebner, 2007; Godoy, 1995b; Yin, 2018). A escolha de estudos de casos múltiplos implica maior dispêndio de recursos para o pesquisador, mas garante maior robustez nos achados e conseqüentemente, mais credibilidade (Yin, 2018). Eisenhardt (1991) também defende o potencial dos estudos de caso múltiplos e afirma que a pluralidade de casos leva à geração de teorias mais relevantes na medida em que permite avaliar se os achados são conseqüentes das especificidades do caso, ou se surgem de forma consistente em diferentes casos. Pode haver estudos de caso com uma única unidade de análise, ou múltiplas (Yin, 2018). Diante de tais afirmações, e considerando-se os objetivos e contexto da presente dissertação, foi conduzido um estudo de casos múltiplos, em que foram

pesquisadas três empresas, nas quais foi considerada uma unidade de análise, as práticas de recursos humanos.

4.4 SELEÇÃO DE CASOS

Os critérios de seleção têm um importante papel muito importante no aproveitamento dos casos (Godoy, 1995b). Estudos quantitativos costumam ser realizados com amostragem probabilística e têm como objetivo de generalização, enquanto estudos qualitativos partem de amostragem intencional (*purposefull sampling*), ou seja, a escolha de casos que realmente tenham potencial para agregar informações em profundidade (Patton, 1990). O autor aponta diferentes lógicas para a amostragem intencional, como a seleção de casos extremos, que, devido às suas características acentuadas, facilitam a apreensão de detalhes; seleção de casos homogêneos, que opostamente à estratégia anterior, permitem o aprendizado em detalhe de certos grupos a partir das similaridades; e seleção de casos críticos, que podem apresentar condições específicas que sinalizem a probabilidade ou não de algum fenômeno específico ocorrer.

A seleção de casos para estudos múltiplos pode ser feita a partir da lógica de amostragem teórica, na qual os casos são escolhidos a partir da revisão e compreensão de teoria existente e com a finalidade de desenvolver novas teorias (K. Eisenhardt & Graebner, 2007). Segundo Yin (2018, p. 103), a escolha dos casos pode ser feita de duas formas: replicação literal, que vislumbra resultados similares, e replicação teórica, que prevê resultados diferentes antecipados pelo pesquisador por meio do estudo das teorias existentes. Yin (2018) também afirma que não existe uma lógica quantitativa para escolha da quantidade de casos, mas que, diante da realização com dois ou três casos, a recomendação é o uso de replicação literal.

Diante dos objetivos desta dissertação, optou-se pelo uso da replicação literal e os três casos foram escolhidos a partir de três critérios pré-estabelecidos. O primeiro deles foi a seleção de empresas multinacionais com operação no Brasil que tenham adotado o home office emergencialmente durante as medidas de distanciamento social devido à pandemia da covid-19, e que se encontrassem em fase de avaliação e definição, durante o período da coleta, sobre a modalidade de trabalho de retorno aos escritórios, híbrida (algumas vezes na semana em casa), ou integral (todos os dias da semana em casa), e seus desencadeamentos. Este critério foi considerado relevante para a presente pesquisa porque tais empresas tiveram a oportunidade de vivenciar a

experiência do teletrabalho integralmente por pelo menos três meses, período médio adotado pelos estados e governo federal do Brasil para conter a disseminação da pandemia covid-19 (Valente et al., 2020) e, com isto, possuem informações reais sobre os efeitos da modalidade. Além disto, empresas que durante o período de avaliação tenham mapeado, mesmo que informalmente, seus desencadeamentos nas práticas de RH. O segundo critério escolhido foi o tamanho da empresa e foram selecionadas as que possuem mais de 1.000 funcionários no país, já que esta condição subentende a existência de departamento estruturado de RH. O terceiro critério foi que as empresas implementassem práticas elaboradas de RH em suas unidades nacionais, como por exemplo, mas não restritas, à captação e seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho, já que as práticas de RH representam um dos constructos centrais nesta dissertação.

4.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados tem por objetivo reunir informações de qualidade, e suficientes, para responder à pergunta de pesquisa (Creswell, 2014). Existem seis fontes possíveis na coleta de dados de estudos de caso: documentação, arquivos, entrevistas, observações diretas, observação como participante e artefatos visíveis (Yin, 2018). A documentação pode ser composta por e-mails, comunicações, atas e relatórios de reuniões, documentos administrativos, entre outros, e seu uso nos estudos de caso tem como principal objetivo reforçar os achados provenientes de outras fontes (Yin, 2018). As fontes de coleta de dados utilizados nesta dissertação foram entrevistas individuais com roteiros semiestruturados e documentos produzidos pela empresa e fornecidos à entrevistadora, e/ou disponíveis na internet. Os documentos utilizados foram os relacionados à visão geral da empresa; às práticas flexíveis de recursos humanos oferecidas pelas empresas antes da pandemia; e a política de retorno ao escritório, na modalidade híbrida, após a flexibilização de medidas de distanciamento devido a pandemia covid-19. O modelo de termo de esclarecimento livre e esclarecido utilizado na obtenção de autorização dos entrevistados; e o documento que permite a exposição do nome das empresas, se encontram no apêndice. A síntese dos documentos utilizados está representada na Tabela 6.

As entrevistas são processos sociais em que pode ocorrer desequilíbrio de poder entre as partes; portanto, o entrevistador deve ter muita consciência do seu papel e responsabilidade (Creswell & Creswell, 2018). Além disto, cabe ao entrevistador satisfazer, por meio de perguntas

previamente definidas, os objetivos da pesquisa, e ao mesmo tempo criar um ambiente amigável e aberto para que outros questionamentos, ligados à linha de investigação, surjam (Yin, 2018). Explicitar os objetivos da entrevista é imprescindível para atenuar possíveis desconfortos e mesmo engajar o entrevistado, e eventualmente, benefícios podem ser oferecidos em agradecimento, como por exemplo o acesso à apresentação de resultados (Creswell & Creswell, 2018).

Tabela 6 - Documentos coletados para a análise dos casos

	Código	Nome/ descrição do documento	Tipo
Estudo de caso 1	C1-Doc-1	Site Institucional da empresa - sobre nós	On-line
	C1-Doc-2	Organizational Chart P&C (People and Culture) - estrutura de recursos humanos	PPT
	C1-Doc-3	Apresentação política FlexAbility	PPT
	C1-Doc-4	Política de Trabalho Híbrido (retorno aos escritórios)	PDF
Estudo de caso 2	C2-Doc-1	Material institucional 1	PDF
	C2-Doc-2	Material institucional 2	PDF
	C3-Doc-3	Apresentação do modelo de recursos humanos	PPT
	C2-Doc-4	Site institucional -mídia	On-line
	C2-Doc-5	Política de recursos humanos	PDF
	C2-Doc-6	Manual de convivência Smart Office	PDF
	C2-Doc-7	Cartilha global sobre o futuro do trabalho	PDF
	C2-Doc-8	Manual de ações do programa Viva Mais	PDF
	C2-Doc-9	Política de regime de trabalho híbrido (retorno aos escritórios)	PDF
Estudo de caso 3	C3-Doc-1	Site institucional - perfil institucional	On-line
	C3-Doc-2	Estrutura de recursos humanos no brasil	PDF
	C3-Doc-3	Workflex - política de home office antes da pandemia	PDF
	C3-Doc-4	Política da prática Sexta Flex	PDF
	C3-Doc-5	Política da prática Short Friday	PDF
	C3-Doc-6	Detalhes do retorno aos escritórios	PDF
	C3-Doc-7	Guia global sobre o futuro do trabalho: Work with heart	PDF

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os profissionais selecionados para entrevistas foram: líderes das áreas recursos humanos; pessoas diretamente responsáveis pelas práticas de RH que podem, ou não, ter sido adaptadas após a migração emergencial; profissionais com o cargo de business partners, devido à proximidade com as áreas de negócio; gestores de linha diretamente afetados pela migração em suas rotinas enquanto profissionais e gestores de pessoas; e, por fim, profissionais envolvidos com o planejamento

estratégico da empresa, como por exemplo, diretores. A relação de profissionais entrevistados está representada na Tabela 7.

Tabela 7 - Relação de profissionais entrevistados e duração das entrevistas (em horas)

	Cargo do entrevistado	Código	Duração
Estudo de caso 1	Gerente RH	C1-GER-RH-4	00:46:25
	Gestor de linha	C1-GER-NEG-1	00:23:38
	Gestor de linha	C1-GER-SUP-2	00:40:25
	Gerente RH	C1-GER-RH-3	01:00:39
	Gerente RH	C1-GER-RH-1	00:56:58
	Gestor de linha	C1-GER-SUP-2	00:36:34
	Dirigente de RH	C1-DIR-RH-1	00:43:59
	Gerente RH	C1-GER-RH-2	01:02:21
Estudo de caso 2	Dirigente de RH	C2-DIR-RH-1	00:48:52
	Diretor	C2-DIR-NEG-3	00:39:32
	Gerente RH	C2-GER-RH-1	00:56:32
	Gerente RH	C2-GER-SEN-RH-1	01:01:26
	Diretor	C2-DIR-NEG-1	00:37:57
	Diretor	C2-DIR-NEG-2	00:29:27
	Diretor	C2-DIR-NEG-4	00:57:03
	Gerente RH	C2-GER-RH-2	00:42:40
Estudo de caso 3	Gerente RH	C3-GER-RH-1	01:05:40
	Gestor de linha	C3-GER-SUP-1	00:42:22
	Gestor de linha	C3-GER-NEG-1	00:34:03
	Diretor	C3-DIR-SUP-1	00:26:50
	Gestor de linha	C3-GER-SUP-2	00:31:15
	Gerente RH	C3-GER-RH-2	00:55:39
	Gestor de linha	C3-GER-SUP-3	00:49:55
	Dirigente de RH	C3-DIR-RH-1	00:29:49
Gerente RH	C3-GER-RH-3	00:35:24	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Yin (2018) define quatro princípios para a coleta de dados. O primeiro se refere à triangulação, que significa a análise de múltiplas fontes de dados voltada à busca de convergência ou divergência entre achados, que reforça a credibilidade do estudo. O segundo princípio é a estruturação da base de dados para o estudo de casos e permite que leitores mais investigativos possam encontrar documentos secundários, anotações, áudios e outros registros provenientes do

processo de coleta. O terceiro, aborda a concepção de uma cadeia de custódia, com organização cronológica das evidências, que demonstre visualmente o passo a passo entre as questões e os achados finais. E, por fim, o cuidado redobrado quando do uso de informações provenientes de redes sociais. Esta dissertação explorou os dois princípios iniciais: a triangulação a partir da análise de entrevistas e documentos, e a estruturação de base de dados, por meio do armazenamento digital de todos os materiais utilizados e anotações realizadas durante o processo de coleta.

4.6 ANÁLISE DE DADOS

A liberdade para trabalhar com os dados coletados é uma das grandes vantagens dos estudos de caso, e o sucesso do pesquisador em seu projeto dependerá da disciplina com que organizar, transcrever, estudar, e ainda, manusear os dados, como por exemplo a busca por padrões (Yin, 2018). O processo de análise deve ocorrer de forma concomitante à coleta desde o início para viabilizar a adição de dados não previstos, e potencializar os resultados do estudo (Miles et al., 2014). O ciclo de retroalimentação tem grande importância no trabalho de campo.

A primeira etapa da análise é composta pela codificação de dados, ou primeiro ciclo. Os códigos são etiquetas ou rótulos que permitem ao pesquisador nomear, identificar, e posteriormente reconhecer o sentido de dados que serão agrupados. A codificação representa uma tarefa importante que envolve profunda reflexão na análise e interpretação de dados. A partir de codificações bem-feitas, a separação de dados ocorre de forma mais intuitiva. Esta atividade também aproxima o pesquisador e o material coletado (Miles et al., 2014).

Segundo o trabalho de Miles et al. (2014), cuja estrutura de análise foi utilizada nesta dissertação, a codificação requer do pesquisador interpretar, dar significado e proceder com associações que facilitem a seleção dos trechos relevantes e o agrupamento de ideias, o que representa, fundamentalmente, o processo de análise. Os autores destacam três abordagens de codificação, a saber, a descritiva, em que normalmente se atribui substantivos para categorizar trechos registrados nas entrevistas; *in vivo*, que envolve a identificação e codificação de expressões recorrentes na linguagem exata usada pelo entrevistado; e, por fim, processo, em que são utilizados verbos no gerúndio para identificar ações presentes no discurso dos participantes. Nesta pesquisa, foi utilizado a descritiva.

Miles et al. (2014) definem duas etapas de codificação, o primeiro ciclo, onde códigos são utilizados para categorizar os dados similares e relacioná-los, quando aplicável, às questões de pesquisa, objetivo e proposições, e o segundo ciclo, quando são feitos agrupamentos dos códigos do primeiro ciclo em categorias menores, que podem identificar temas emergentes. O processo de análise desta dissertação se concentrou no primeiro ciclo. Miles et al. (2014) reforçam a importância de se selecionar os dados mais relevantes, pois é impossível transcrever e codificar todos. Portanto, um bom guia é a pergunta de pesquisa. Os autores afirmam que (p.86) “um método de criação de códigos é desenvolver uma ‘lista inicial’ de códigos antes do trabalho de campo – codificação dedutiva” (traduzido pela autora).¹⁵ Tais códigos são criados a partir das perguntas de pesquisa, teoria e outras variáveis. Portanto, uma primeira lista de códigos dedutivos foi criada para o início da análise. Segundo Miles et al. (2014, p. 86), outros códigos podem surgir ao longo do processo de codificação, que chamam de “codificação indutiva”¹⁶ (traduzido pela autora). A Tabela 8 demonstra os códigos dedutivos e indutivos utilizados na análise de dados.

¹⁵ *One method of creating codes is developing a provisional “start list” of codes prior to fieldwork — Deductive coding* (Miles et al. 2014, p. 86).

¹⁶ *Inductive coding* (Miles et al. 2014, p. 86).

Tabela 8 - Códigos utilizados na análise de dados

Primeiro ciclo: Códigos dedutivos	Primeiro ciclo: Códigos indutivos
Sobre a empresa	Informações gerais sobre a empresa Informações contextuais
Práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia de covid-19	A política de home office antes da pandemia covid-19 Percepções gerais sobre sua utilização. Outras práticas flexíveis A cultura da empresa
A migração emergencial para home office integral	Comitês de crise Medidas adotadas Desafios enfrentados A humanização das relações de trabalho
Alterações nas práticas de recursos humanos	Departamento pessoal Movimentação Desenvolvimento
Competências comportamentais estimuladas	N/A
A política de trabalho definida para o retorno aos escritórios	Processo de definição da política Definições gerais Principais vantagens percebidas Principais desafios percebidos
Recursos humanos	Estrutura de recursos humanos O papel de recursos humanos antes da pandemia O papel de recursos humanos durante a pandemia O papel de recursos humanos no futuro

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com o objetivo de aumentar a precisão da etapa de operacionalização da codificação do conteúdo, foi utilizado o *software* Atlas.ti. Isso não isentou a responsabilidade da pesquisadora da compreensão e manipulação dos dados, mas facilitou sua visualização e, assim, acelerou o processo. Por meio do *software*, foi realizada a codificação e agrupamento de corpus (Walter & Bach, 2015).

4.7 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, foram abordados as estratégias, ferramentas, métodos e técnicas utilizados na condução da presente pesquisa. A partir da revisão sistemática conduzida para a realização deste estudo, pôde-se constatar que, historicamente, os trabalhos acadêmicos voltados à temática teletrabalho e recursos humanos eram, em sua maioria, quantitativos (6 entre 11 dos artigos considerados centrais a esta pesquisa). Os demais são representados por dois ensaios teóricos, duas revisões da literatura e um qualitativo. Uma possível explicação para essa concentração em trabalhos quantitativos era a existência de limitações metodológicas impostas aos pesquisadores antes de pandemia decretada no ano de 2020. Havia um número baixo de empresas com políticas formais de home office. Dada a oportunidade metodológica apresentada no contexto de migração emergencial após março de 2020, acredita-se que a decisão de conduzir um estudo exploratório, com método qualitativo e por meio de estudos de casos múltiplos foi a mais adequada para compreensão de como ocorrem os ajustes nas práticas de RH na modalidade de teletrabalho. O Quadro 1 apresenta a síntese das escolhas mencionadas.

Quadro 1: Síntese dos procedimentos metodológicos

Título

Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido

Objetivo geral da pesquisa

Investigar como as práticas de Recursos Humanos são adaptadas ao processo de adoção de Home Office integral e híbrido em empresas atuantes no Brasil

Objetivos específicos

1. Descrever o processo de migração para o home office em um conjunto de organizações que operam no Brasil.
2. Constatar se ocorreram mudanças nas práticas de recursos humanos em função dessa migração e por quê.
3. Analisar os processos de mudança ou adaptação das práticas afetadas e seus resultados.
4. Analisar os efeitos da adoção de novas práticas para os diferentes agentes envolvidos.

Abordagem

Qualitativa

Método de pesquisa

Estudos de caso múltiplos

Seleção dos casos e informantes

1. Empresas com operação no Brasil que tenham adotado o home office emergencialmente durante as medidas de distanciamento social devido a pandemia da covid-19, e que se encontrassem em fase de avaliação, durante o período da coleta, sobre a possibilidade de manter a modalidade, de forma híbrida (algumas vezes na semana), ou integral (todos os dias da semana). 2. Empresas que possuem mais de 1000 funcionários no país, já que esta condição subentende a existência de departamento estruturado de recursos humanos. 3. Empresas que adotaram práticas estruturadas de recursos humanos em suas unidades nacionais, como por exemplo, mas não restritas, à captação e seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho

Coleta de dados

Documentação e entrevistas semiestruturadas.

Análise de dados

Codificação descritiva com apoio do Atlas.ti

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5 DESCRIÇÃO DOS CASOS

5.1. DESCRIÇÃO DO CASO 1 – PHILLIP MORRIS BRASIL (PMB)

5.1.1 Apresentação da organização

Phillip Morris Brasil (PMB) é uma subsidiária da Phillip Morris Internacional, que comercializa seus produtos em 180 mercados, possui 39 centros de distribuição e aproximadamente 69 mil empregados em todo o mundo. As atividades da empresa no Brasil se iniciaram na década de 70 e ela é considerada a segunda maior empresa de tabaco no país. Possui aproximadamente 2500 funcionários, dos quais mais de 800 trabalham na fábrica em Santa Cruz do Sul (SCS) (C1-Doc-1¹⁷). Sua sede é localizada na cidade de São Paulo (SP) desde o ano de 2019. A PMB atua em diversas fases da cadeia produtiva, desde a produção do tabaco até a comercialização do cigarro, por meio de operação comercial com regionais por todo país, e também opera com a exportação dos produtos.

5.1.2 Informações contextuais relevantes ao estudo

Por ser uma empresa global e possuir escritórios em diferentes cidades do país, as equipes da Phillip Morris Brasil, especialmente funcionários administrativos em posições de gestão, possuem no escopo de suas funções a necessidade de viajar, inclusive porque muitos atendem a diferentes regiões no país. O Entrevistado E1-GRH4, afirma “O meu time, por exemplo, atende a área comercial que está espalhada pelo Brasil todo”. Além da existência de equipes em diferentes cidades, os funcionários entrevistados alegam haver uma cultura de relacionamento que também estimulava a realização de muitas reuniões e viagens de trabalho no período anterior à pandemia covid-19, conforme exemplifica o Entrevistado C1-GER-RH-1: “É uma empresa, ainda é, bastante relacional. É uma empresa que privilegiava muito o estar próximo, de reuniões”.

Até o ano de 2019, a sede da empresa no Brasil se encontrava em Curitiba e possuía aproximadamente 300 colaboradores no local, mas nesse mesmo ano migrou para São Paulo. Este

¹⁷ Os parênteses utilizados nas descrições dos casos que possuem a sigla doc, se referem aos documentos mencionados na Tabela 6 - Documentos coletados para a análise dos casos.

acontecimento acarretou a movimentação de muitos profissionais, principalmente de alta gestão, já que foi determinado que todas as diretorias, com exceção da área tributária, se mudassem para a sede. Alguns profissionais saíram da empresa e outros mantiveram moradia nas duas cidades, Curitiba e São Paulo, até a migração emergencial devido à pandemia covid-19. Tal alteração na estrutura da empresa abriu caminho para a intensificação de utilização do home office:

Não sei se tem essa questão do “meu chefe está aqui me vendo – agora não está mais, então vou trabalhar de casa”. Não muda muita coisa, mas, enfim, o pessoal começou a fazer mais [home office] com essa migração para sede (C1-GER-SUP-2).

Outro dado de contexto relevante para o estudo é a reavaliação da visão global da empresa. A Phillip Morris Internacional anunciou que irá substituir o cigarro por um portfólio de produtos sem fumaça que oferecem risco reduzido à saúde do consumidor. Esta mudança é fruto de anos de planejamento e visa melhorar a saúde da população, oferecendo produtos menos nocivos e sem fumaça para os fumantes que não queiram ou não consigam deixar o vício. Além da substituição de produtos, a nova visão global da empresa prevê implementar programas sustentáveis ao longo da cadeia produtiva, estimular a transparência organizacional, alavancar o retorno dos acionistas e aumentar sua atratividade para os melhores talentos em todo o mundo (C1-Doc-1). Para tanto, serão necessárias mudanças na forma como o trabalho é percebido e conduzido globalmente, e o time de Pessoas e Cultura terá um papel relevante, como afirma o Entrevistado C1-DIR-RH-1: “Isso impacta muito tanto a parte de desenvolvimento de capacidades organizacionais, [como] também habilidades específicas dentro dos times”.

5.1.3 Estrutura da área de Recursos Humanos - Pessoas e Cultura (P&C)

A área de Pessoas e Cultura (P&C) é composta por uma equipe de aproximadamente 35 colaboradores, estruturada nos seguintes times: Business Partner, People Engagement, Talent Acquisition, e Organizational Effectiveness, com reporte exclusivo à diretoria do Brasil; e duas áreas, Compensation e Experience Delivery, que possuem duplo reporte, para o departamento de P&C no Brasil e para a estrutura global (C1-Doc-2). Durante o período das entrevistas havia planos de agregar o time de Facilities, que é localizado na fábrica de SCS, também ao time de P&C. A missão da área P&C, de acordo com o Entrevistado C1-GER-RH-1, é "trabalhar cultura e desenvolvimento de pessoas para entregar os melhores resultados para o negócio”.

Entre as responsabilidades da área de Organization Effectiveness, se encontram desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de lideranças, a definição de estratégias de aprendizado, avaliação de desempenho, desenvolvimento de talentos, planejamento sucessório e treinamentos. Além disso, conforme afirma C1-GER-RH-1, “A gente toca também a parte de cultura no que tange a valores organizacionais que aqui, para a gente, a gente chama de dimensões de liderança”. Tais dimensões são “consumidor em primeiro lugar”, “foco no futuro” e “empoderando pessoas”.

A gerência de Experience Delivery é uma estrutura criada na empresa perto do período de pandemia e é responsável por projetos de recursos humanos, folha de pagamento, benefícios, admissão e desligamento. A área é compartilhada com o escritório da Argentina e possui nove colaboradores. A parte de Talent Acquisition é responsável por todas as etapas relacionadas à contratação, integração e toda a estratégia de marca empregadora (*employment branding*). Diz o Entrevistado C1-GER-RH-4, “Eu comunico os traços dessa cultura para atrair outros talentos, então tudo que está relacionado a essa jornada para trazer novos talentos para a companhia”. A estrutura de Talent Acquisition cuida de todo o Brasil, e, portanto, é dividida por segmentos: comercial, operações, *leaf* (plantação de tabaco), manufatura (fábrica), e as áreas de suporte, como RH, Finanças, Jurídico e outros.

A gerência de business partners atende a seis áreas organizacionais consideradas funcionais, como Recursos Humanos, Finanças, Jurídico, Compliance, TI (tecnologia da informação) e assuntos corporativos. De acordo com o Entrevistado C1-GER-RH-3: “[Essas são] talvez as áreas mais modificadas pelo home office”. O time também é responsável pela inclusão e diversidade e temas relacionados às mudanças de cultura, entre eles, a implementação do modelo híbrido.

5.1.4 Práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia covid-19

No segundo semestre do ano de 2016, a PMB implementou a política global chamada Flexability. Seu objetivo era propiciar mais flexibilidade no trabalho, atrair e reter talentos e melhorar o desempenho organizacional. Sua adoção era tratada como uma possibilidade, e não direito adquirido.

A política era composta por 4 pilares: jornada de trabalho flexível, desde que os profissionais respeitassem o chamado *core time* da empresa, composto pelos horários de maior

intensidade de interações durante o dia; trabalho remoto, sem interferir negativamente na jornada de trabalho acordada em contrato; *part-time*, com a opção de reduzir a carga horária e a remuneração proporcionalmente, e período sabático, em que os empregados podiam se ausentar do trabalho por um período de tempo sem perder o emprego. O processo de adesão dependia da solicitação do colaborador e aprovação do gestor, levando em consideração a natureza da atividade, a manutenção do trabalho e o atingimento dos resultados (C1-Doc-3). O Entrevistado C1-GER-SUP-2 afirmou que, no departamento em que trabalhava, a flexibilidade era amplamente praticada: “Eu fiz dois anos de mestrado com o suporte da empresa e do meu chefe direto”.

A PMB faz parte de um grupo internacional e muitos empregados mantêm contato frequente com pessoas de outros países. As posições administrativas no Brasil são distribuídas em diferentes escritórios no território nacional e alguns profissionais têm, inclusive, responsabilidades regionais. Adicionalmente, a alteração na sede da empresa no ano de 2019 levou dezenas de empregados a mudar de cidade. Talvez por essas razões, o trabalho remoto, realizado em casa ou em outras localidades, já era frequentemente praticado, apesar de que as ressalvas por parte de muitos líderes eram públicas e representavam um dos desafios a sua institucionalização.

Segundo vários entrevistados sua adoção era vinculada a acordos pontuais conforme predileção de líderes e gestores. O entrevistado C1-GER-RH-4 mencionou que durante sua contratação foi especificado que poderia trabalhar duas vezes por semana na sede, duas vezes por semana no escritório regional e que tinha liberdade para escolher de onde trabalharia no dia restante. Entretanto, responsáveis por outras diretorias não aceitavam a sua utilização “A gente tinha, no passado, gestores que eram totalmente contra a política e se você falava que ia fazer, eles torciam o nariz e às vezes eram até um pouco mais ríspidos com a forma de comunicar” (C1-GER-SUP-1). Muitas decisões eram tomadas de forma presencial nos escritórios, e o volume de trabalho também se mostrava uma variável importante na prática do trabalho flexível como um todo (C1-GER-RH-4).

A implementação da Flexability enfrentou algumas barreiras no país. Os profissionais de alta liderança que estimularam seu lançamento saíram da empresa, o que reduziu o apoio à adesão. Na época, o modelo de atuação da empresa requeria disponibilidade total da agenda para reuniões (C1-Doc-3), mas quando elas eram agendadas fora do chamado *core time*, era gerado muito desconforto entre empregados. Além disso, como ressaltou o Entrevistado C1-GER-RH-1: “O

objetivo era flexibilizar, mas dentro de uma regra que tinha que servir para todo mundo do mesmo jeito, e as pessoas tinham dinâmicas diferentes de vida e de trabalho”.

Apesar da política Flexability ter sido criada para estimular a flexibilidade organizacional, as barreiras impostas por parte do time de liderança não permitiram seu desenvolvimento. “A organização já vinha tentando instaurar uma certa flexibilidade nas práticas organizacionais, mas obviamente como a gente sabe, a cultura depende muito da liderança” (C1-GER-RH-3).

5.1.5 A migração emergencial para home office Integral durante a pandemia covid-19

Para enfrentar os desafios oferecidos pelo anúncio da pandemia covid-19 foi instituído um comitê de crise chamado BCP – Business Contingency Plan (plano de contingência de negócios). Ele era composto por quatro áreas, uma delas voltada a questões de saúde, segurança, comunicação e engajamento; outra responsável pelas contingências do negócio, como decisões voltadas ao fechamento ou manutenção das atividades da fábrica, estoque, distribuição etc.; uma direcionada às questões logísticas e a quarta, para os impactos sociais. Posteriormente o mesmo grupo assumiu os estudos relacionados a política de volta para o escritório.

O comitê foi estruturado de forma multidisciplinar, participaram profissionais de diferentes áreas da empresa, porém, os responsáveis pela governança da equipe e por coordenar as áreas de negócio eram provenientes de Recursos Humanos e do Departamento Jurídico. O time do BCP foi responsável por se atualizar em relação a todas as variáveis que pudessem impactar as 4 áreas mencionadas acima, e fazer recomendações de atuação. A aprovação era feita pela diretoria, apesar disto, devido à alta velocidade das mudanças e do ambiente ambíguo, o time tinha autonomia para tomar decisões extraordinárias, sempre utilizando a transparência na prestação de contas: A gente precisava, na ambiguidade do processo, tomar a decisão com o que a gente tinha (C1-GER-RH-3).

Para condução dos trabalhos do comitê foi criada uma sala de guerra (War Room), e o primeiro comunicado inicial proveniente da equipe global foi com diretrizes de cessar todas as viagens, nacionais e internacionais. Em seguida foi definido que mais nenhum empregado administrativo deveria ir ao escritório, então houve a solicitação de que todos retirassem seus pertences e que aguardassem até novas comunicações. Como a duração da crise era imprevisível, o posicionamento da companhia nos comunicados globais e nacionais era voltada a sensibilidade do momento e da ambiguidade das decisões: “. . . a gente precisava trabalhar entre, segura um

pouco mais as pessoas, solta mais o business, garante que na continuidade, a gente também está olhando para as pessoas, não estou largando as pessoas lá e correndo o risco” (C1-GER-RH-3).

Após os comunicados iniciais de migração de toda equipe administrativa para o trabalho em home office, a atenção se voltou às decisões referentes à fabricação e distribuição para que “não houvesse ruptura no business” (C1-GER-RH-2), e à saúde da equipe de campo e fábricas. Para tanto foi estabelecido um time de saúde para acompanhar os casos de covid-19 de empregados e de parentes, desenvolveram relatórios de BI (Business Intelligence) para coordenar a situação do time e para enviar para a matriz nos Estados Unidos e acompanhamento dos leitos disponíveis nas principais regiões de atuação da empresa no Brasil.

Para fins de negócios estes levantamentos eram utilizados para organizar os estoques, as rotas de entrega e abastecimento; em relação a saúde das equipes, eram definidos planos de distanciamento nas fábricas, nos transportes, envio de equipamentos de segurança, como máscaras, luvas, álcool em gel, e posteriormente acompanhamento de vacinação sem desrespeitar a privacidade dos dados. Na questão legislativa houve acompanhamento intensivo das medidas do governo com poder de afetar as relações de trabalho, e também o acompanhamento do status dos casos de covid internacionalmente para antecipar eventuais crises, como por exemplo no retorno do período de festas de 2021, a empresa já tinha um plano de ação baseado no aumento dos números de casos da Europa.

Uma parte dos desafios apontados pelos entrevistados remete à saúde dos colaboradores, afinal, a maior parte dos profissionais continuou atuando em campo ou fábricas e o time de liderança demonstrava muita preocupação com esta população chamada de linha de frente. Houve muita sobrecarga de trabalho conforme cita o Entrevistado C1-GER-RH-2: “a parte de acompanhamento das atividades e priorização . . . porque tudo virou urgente”. Alguns departamentos foram mais impactados, como tecnologia da informação, responsável por providenciar equipamento para todos os colaboradores em home office, segurança de dados, acesso à rede etc., e o time de finanças que precisou realizar o faturamento remotamente, sem interrupções. Além disso, as incertezas quanto ao futuro também figuravam entre os principais pontos de atenção.

Os líderes sentiram dificuldade na gestão remota das equipes, porque se depararam com condições de trabalho diversas entre os colaboradores, alguns em casas pequenas com crianças, idosos, pessoas com Alzheimer e conflitos voltados à dinâmica familiar. Todos os entrevistados concordam que o aumento no número de reuniões e a extensão da jornada de trabalho gerou grande

desgaste nas equipes. Por fim, as questões de saúde mental também apresentaram grandes desafios ao time de BCP e aos líderes em geral, conforme cita o Entrevistado C1-GER-SUP-2: “as pessoas estavam cansadas; cansadas da pandemia, cansadas de tudo, cansadas de não poderem sair, cansadas de todas as restrições [a] que elas estavam sujeitas.”

Apesar do contexto e das adversidades, alguns entrevistados alegam que o time administrativo da PMB teve grande vantagem em relação a outras empresas porque já trabalhava de forma remota principalmente após a mudança da sede em 2019, responsável pela migração de diversos colaboradores entre cidades, e também devido à cultura considerada flexível. Conforme apontado por Entrevistado C1-GER-RH-1 “As entregas nossas melhoraram na pandemia. O volume de vendas aumentou, assim como o *market share*: nós entendemos o contexto, mas precisamos entregar ainda mais porque o mercado está mais desafiador, está mais competitivo”.

5.1.6 Alterações nas práticas de recursos humanos

A área de Recursos Humanos da PMB implementou práticas durante a migração emergencial e promoveu alterações em outras para acomodar as necessidades dos colaboradores e do negócio. Na área de benefícios, a empresa não forneceu apoio financeiro recorrente direcionado a energia elétrica e internet, por exemplo, mas optou por pagar incentivos a profissionais que trabalharam nas fábricas ou em campo no período considerado mais arriscado em termos de contaminação. Além disso, disponibilizou equipamentos e materiais de segurança para preservar a saúde desses profissionais.

Após pouco mais de um ano de pandemia, a empresa deu uma bonificação aos profissionais que migraram para home office “para arcar com as despesas que as pessoas possam ter tido durante esse primeiro ano de pandemia” (C1-GER-RH-2), por meio de cartão de benefícios com acesso a lojas de materiais de escritório. Em dezembro de 2021, diante do surgimento da variante Ômicron e a possibilidade de extensão do distanciamento social, repetiu o benefício, desta vez com valor mais alto, direcionado ao reembolso de despesas e contendo um valor adicional pelo atingimento dos resultados da empresa. No período em que foram conduzidas as entrevistas desta pesquisa, havia planos de adotar benefícios flexíveis que envolvessem a conversão de todos os vales em um cartão único que possa ser utilizado em diferentes produtos, não necessariamente vinculado aos tradicionais, como transporte, alimentação, saúde ou refeição.

Visando a ampliação da saúde mental e bem-estar dos empregados, a empresa adotou uma série de medidas. Implementou GymPass, plataforma corporativa de atividade física que dá acesso a diferentes academias, estúdios e aulas a partir de uma mensalidade paga pela empresa, e que, de acordo com entrevistados, teve uma alta taxa de aderência. Intensificou o estímulo à utilização do sistema 0800 anônimo para auxílio psicológico, que já existia antes da pandemia e era direcionado a casos como pânico e dificuldades financeiras, de forma pontual. Também realizou *lives* e treinamentos sobre temas diversos, como hábitos para organizar a rotina, organização do trabalho e luto, entre outros.

O time de Recursos Humanos lançou campanhas, jogos e iniciativas que envolveram inclusive os familiares dos empregados, como “Juntos Contra o covid”, para educar e estimular cuidados de combate ao vírus, e promoveu treinamentos com os gestores para que acompanhassem as equipes com mais proximidade, realizassem reuniões individuais frequentes e sempre questionassem aspectos pessoais antes de entrar nos temas voltados a negócio. Houve implementação de uma prática flexível formal durante a pandemia voltada ao bem-estar dos empregados chamada Short Friday, proposta como solução para o cansaço dos empregados diante das longas jornadas de trabalho. Ela envolvia a possibilidade de desfrutar de horas extras nas sextas-feiras e a determinação corporativa de não se agendar reuniões após o horário do almoço — apesar de não haver controles voltados à adoção da prática, que respeitava as particularidades de cada departamento:

Aos pouquinhos as áreas foram adotando, foram quebrando esse paradigma e hoje a gente praticamente não tem reuniões, exceto a área comercial, que tem as visitas, mas reuniões internas a gente eliminou quase todas na sexta-feira depois da hora do almoço (C1-DIR-RH-1).

A execução das práticas de recursos humanos voltadas à movimentação de empregados sofreu muitas alterações. A captação de profissionais administrativos já era conduzida de forma virtual antes da pandemia, mas atividades como entrevista, integração e mesmo desligamento passaram a ser realizadas de forma predominantemente virtual. Empresas com plantio e manufatura como a Phillip Morris sofreram pelo agravante de lidar com candidatos que possuíam pouca ou nenhuma familiaridade com a internet:

Então pensa assim, um vendedor ou um operador de máquina, a gente teve que ajudá-los a conectar para fazer uma entrevista online que não é a realidade deles, que às vezes até levavam currículo debaixo do braço para algum lugar (C1-GER-RH-4).

A pessoa responsável pela área de Talent Aquisition também sentiu algumas dificuldades na captação de profissionais de outras empresas que não demonstraram abertura para sair dos seus empregos devido às inseguranças geradas pela pandemia. Outro desafio foi a adequação de pessoas com deficiência (PCD), pois cabia à empresa a responsabilidade pelas condições de trabalho desses profissionais em seus domicílios. Por outro lado, o acesso a candidatos de outras regiões ampliou o leque de talentos potenciais, algo que não era praticado anteriormente.

As atividades de integração também sofreram alterações, tanto nas questões administrativas, voltadas a assinaturas de contrato, envio de documentação e equipamentos, como na familiarização com a equipe, atividades e cultura da empresa. O processo estava sendo desenvolvido pela equipe responsável e sua implementação foi acelerada pela pandemia. Nos primeiros meses, foi realizada a tradução e disponibilização em meios virtuais dos materiais utilizados globalmente, e também foi incentivado o envolvimento dos gestores para facilitar o acultramento dos novos colaboradores: “Ali foi nosso *kick-off*, vamos dizer assim, nessa jornada de integração que já estava prevista de acontecer naquele ano e aí foi uma oportunidade que nos fez seguir” (C1-GER-RH-4).

A contratação de profissionais menos experientes ofereceu desafios, pois além de a curva de aprendizado ter sido considerada mais morosa no modelo home office, houve dificuldades legais no trabalho com aprendizes, já que a legislação pressupõe a realização de atividades presenciais para seu desenvolvimento. A demissão de empregados também foi uma atividade considerada crítica, não só devido à virtualização de conversas consideradas sensíveis, mas às questões práticas, como bloqueio de computadores e acesso ao sistema da empresa. Para amenizar os desafios dos gestores durante as conversas de desligamento, os *business partners* foram envolvidos informalmente no processo.

No conjunto de práticas de desenvolvimento, a realização do processo de avaliação de desempenho, que seguia as diretrizes e o calendário global, se manteve mesmo durante o período mais crítico de pandemia. Como as reuniões passaram a ser conduzidas de forma virtual, houve um esforço para reduzir sua duração, inclusive as reuniões chamadas de calibração, nas quais são aprovadas as movimentações de colaboradores e definidos planos de desenvolvimento. A empresa passou revisar somente os profissionais sobre os quais havia dúvidas, ao passo que deixou de avaliar em detalhes os profissionais considerados potenciais por todos os diretores. Essa alteração teve como objetivo buscar mais objetividade. Como afirmou o Entrevistado C1-DIR-RH-1: “Então

a gente precisou ser mais claro na definição desses objetivos, em como a gente está fazendo esse acompanhamento com as diferentes equipes e como isso está sendo mais objetivo na forma, de fato, de avaliar”.

Uma das preocupações apontadas por profissionais no período foi o medo de perder a visibilidade, de não ser adequadamente avaliados no trabalho remoto e desta forma, não ter oportunidades de carreira. Mas, como afirma o Entrevistado C1-GER-RH-2, “A gente teve bastante movimentação nesses últimos dois anos, não diria que foi um *blocker* de carreira”. Corroborando esta afirmação, outro entrevistado afirmou que alguns dos profissionais da sua área haviam migrado para outros departamentos, mudado de cidade e mesmo de país (C1-GER-SUP-1).

Adicionalmente, houve uma mudança significativa na avaliação de desempenho. Além dos indicadores utilizados originalmente voltados ao negócio, foram implantados outros, relacionados ao desenvolvimento comportamental das competências de liderança definidas pela empresa. Foi implementado o modelo de *feedback* 360° por meio de plataforma virtual em que essas competências da liderança passaram a ser avaliadas por outros profissionais. Por fim, as reuniões de acompanhamento ao longo do ano foram formalizadas no processo de avaliação. Quando questionada, a pessoa responsável pela área afirmou que a mudança não foi consequência do trabalho em home office, mas das mudanças culturais que já vinham sendo realizadas na empresa:

Esse é um tema que está em discussão desde que eu entrei na companhia. Estava-se testando e vendo viabilidade de modelo porque a forma como a gente fazia avaliação de performance já não estava condizente com a cultura que a gente quer estabelecer dentro da empresa (C1-GER-RH-1).

Os entrevistados apontaram dificuldades na realização das reuniões de *feedback*, principalmente as negativas, assim como as reuniões de desligamento, pois, conforme afirmou o Entrevistado C1-GER-RH-4: “antes da pandemia, era considerado desrespeito realizá-las virtualmente”. Entretanto, há indícios de que pessoas se adaptaram bem (C1-GER-SUP-1).

A prática de treinamento sofreu alterações significativas no conteúdo e também na forma. Historicamente os treinamentos eram síncronos em sua maioria, e apesar da disponibilidade de treinamentos virtuais pela matriz da empresa, estes não eram amplamente utilizados pelos funcionários brasileiros. No ano de 2021 a equipe do Brasil desenvolveu treinamentos digitais e passou a oferecer aproximadamente 80% de forma híbrida, divididos entre síncrono e assíncrono, com alguns encontros virtuais ao vivo obrigatórios e outros opcionais, ficando disponíveis para

assistir a qualquer momento. Questões legais impediram a formalização do estímulo à realização dos treinamentos em horários fora da jornada de trabalho, e a diversidade no processo de aprendizado dos profissionais demandou mais criatividade na oferta de materiais:

A gente está precisando se reinventar na forma como eu entrego conteúdo para as pessoas, onde eu disponibilizo esses conteúdos, como é que eu faço uma comunicação que ela é mais assertiva (C1-GER-RH-1).

Os treinamentos presenciais antes da pandemia tinham duração de até 4 horas, mas desde que passaram a ser realizados virtualmente, o time responsável os reduziu para 90 minutos com intervalos para manter a atenção dos participantes. Foram utilizados recursos tecnológicos e dinâmicas para estimular engajamento; porém, devido ao seu uso recorrente, essas ferramentas perderam a eficácia, como cita o Entrevistado C1-GER-RH-1: “a gente precisou se desafiar com o uso de Teams, Zoom e White Boards, Niro e check-ins online de reunião que ninguém aguenta mais”.

A área de Recursos Humanos da Phillip Morris não responde pelos treinamentos técnicos da empresa, somente pelos comportamentais, e as competências incentivadas aos líderes e equipes são as mesmas, alterando somente o nível de profundidade. Como afirma o Entrevistado C1-GER-RH-1: “o processo de capacitação do líder, ele era e ele continua sendo muito relevante dentro da estratégia organizacional”.

No período inicial da migração, houve uma tendência de os gestores dedicarem excessiva atenção aos resultados durante as reuniões, e as interações pessoais, antes realizadas em momentos informais como almoços e cafés, deixaram de existir. O time de Recursos Humanos então passou a estimular a adoção do estilo de liderança ambidestra, voltado à visão integral do colaborador com foco no desempenho profissional e nos desafios pessoais. Conforme apontado por um dos entrevistados: “Eu acho que os líderes hoje estão muito mais preocupados com a qualidade da conversa, esse 1:1, as reuniões individuais com os funcionários; melhorou muito” C1-DIR-RH-1 .

Outras competências e comportamentos estimulados e desenvolvidos no período foram a cultura da aprendizagem, aprender a partir de diferentes estímulos e com proatividade; senso crítico para avaliar a necessidade de participação em reuniões e para definir limites entre a vida pessoal e o trabalho; o protagonismo voltado ao planejamento de carreira e também as decisões acerca do uso do tempo; autogestão e foco no trabalho; autonomia e velocidade para tomada de decisões;

resiliência para lidar melhor com incertezas; reforço à cultura de *feedback*; delegação de atividades; a comunicação; colaboração e empatia, e a confiança.

A comunicação foi considerada especialmente sensível, inicialmente devido à expectativa dos empregados por respostas relacionadas à condução do trabalho e o retorno aos escritórios, e porque o excesso de informações provenientes de outros meios aumentou a insegurança e a ansiedade. Os responsáveis reforçaram o uso da transparência e adotaram o uso da ferramenta Yammer para a troca entre os profissionais. O excesso de reuniões também foi apontado como um desafio e estimulou mais atenção por parte dos gestores.

A despeito de a maioria dos entrevistados ter afirmado que a adoção do home office não acarretou mudanças significativas nas práticas de recursos humanos, pode-se perceber que houve muitas alterações, em diferentes níveis, implementadas ou aceleradas como consequência da modalidade de trabalho.

5.1.7 O retorno aos escritórios

A política de retorno aos escritórios da PMB foi estruturada a partir do formato híbrido de trabalho no qual os profissionais passam parte do tempo nas instalações da empresa e parte em home office. Apesar de o local de trabalho representar uma importante variável, sua adoção integra o objetivo principal da empresa que é fortalecer o Trabalho Smart, pautado em três pilares: flexibilidade, colaboração e reconexão (C1-Doc-4). O modelo prevê uma transformação cultural mais ampla do que simplesmente a flexibilidade de lugar (C1-GER-RH-3). Sua construção foi baseada no trabalho predominantemente remoto (para empregados considerados elegíveis); pressupõe o mapeamento de rituais; o fomento de uma cultura organizacional que acomode a realização do trabalho de forma híbrida e incluirá a contínua avaliação de sua efetividade por meio da coleta de feedbacks e de processo de governança (C1-Doc-4).

O Trabalho Smart foi proposto pelo time da global e também está alicerçado na modalidade híbrida, mas os responsáveis pelas subsidiárias tiveram autonomia para implementá-lo da forma mais adequada às necessidades do mercado. No Brasil, o mesmo grupo nomeado para o BCP foi responsável pelos estudos de retorno ao escritório. Seus membros conduziram conversas e pesquisas com os funcionários ao longo dos dois anos em que a empresa operou de forma

predominantemente virtual para coletar feedbacks, realizou pesquisas de mercado e avaliou estudos de grandes consultorias para chegar ao modelo proposto.

Quando questionados, os empregados da PMB, em sua grande maioria, solicitaram a implementação do trabalho híbrido e afirmaram não haver necessidade de ir aos escritórios por mais de 20% do tempo (C1-GER-RH-3). Entretanto, diante do receio de que a flexibilidade seja descaracterizada pelo amparo em regras rígidas, não houve determinação da quantidade de dias nos escritórios. A recomendação é que o trabalho seja 60% remoto e 40% presencial, mas a decisão final será feita pelas áreas a partir das particularidades das atividades, da necessidade das pessoas e principalmente, da discricionariedade de cada gestor.

A ausência de uma limitação clara causou inseguranças nos profissionais e mesmo em outros gerentes mais adeptos ao modelo flexível. Eles têm receio de que alguns gestores de linha ou líderes não permitam a prática. Para atenuar este risco, a área de P&C mapeou, junto às responsáveis pelos diferentes departamentos, o conjunto de rituais que justificam a ida ao escritório para estimular conexão, inovação e criatividade, e os que podem ser realizados de forma remota. Também incentivou o estabelecimento de relações de confiança:

O que a gente quer é que o líder tenha essa conversa com o funcionário, não necessariamente porque ele está vindo mais que os 40% ou menos . . . tenha essa conversa franca (C1-DIR-RH-1).

O time de Recursos Humanos da empresa planeja expandir a flexibilidade do Trabalho Smart para outras áreas, mesmo as cuja natureza envolva trabalhar em campo ou nas fábricas. Ela pode ser implementada a partir da autonomia de decisões acerca da rotina de trabalho, da flexibilidade de horário, eventualmente da solicitação de folgas e do acesso aos benefícios flexíveis que estão sendo mapeados.

As principais vantagens do novo modelo de trabalho apontadas pelo BCP foram a possibilidade de expandir o acesso a diferentes talentos em qualquer região do país; a ampliação e diversificação da força de trabalho para estimular a inovação, considerada fundamental para garantir a visão de futuro da empresa de construir um mundo sem fumaça; a atração e retenção de talentos a partir da cultura flexível, e a consideração pelo papel social que o trabalho tem na vida das pessoas.

Por outro lado, também foram identificados desafios na manutenção do Trabalho Smart. O primeiro deles é relacionado ao time de liderança e suas diferentes ideologias e vieses cognitivos.

Se por um lado alguns gestores são entusiastas do modelo e estimulam sua adoção, outros eventualmente atribuem a falta de resultados aos formatos flexíveis de trabalho (C1-GER-RH-1). Há também o receio de alguns gestores não conseguirem engajar as equipes no trabalho remoto. Esta diversidade de pensamentos pode gerar incoerências entre departamentos e a percepção de injustiça por parte dos empregados, tanto os que não podem trabalhar em home office, quando os que não se sentem tão valorizados quanto os que atuam predominantemente no presencial. Garantir o uso apropriado dos escritórios em atividades que realmente gerem conexão e inovação também representa um desafio (C1-DIR-RH-1).

O modelo prevê uma mudança de mentalidade que facilite a intensificação da cultura flexível em todas as esferas da organização. Contudo, os profissionais da PMB ainda têm muita dificuldade de trabalhar a ambiguidade; portanto, o estímulo à transparência e confiança desempenhará um papel importante na transformação (C1-GER-RH-3). Apesar de todos os pontos colocados, os responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos foram taxativos ao afirmar que a política está em construção e avaliação, e segundo C1-DIR-RH-1: “Essas conversas de amadurecimento da relação entre empresa e funcionário, líder e subordinado, é que vão ajudar a gente a definir, aprender e desenvolver o modelo que vai ser ideal para gente”.

5.1.8 O papel de Recursos Humanos

Embora haja evidências de que a migração emergencial para home office devido à pandemia covid-19 tenha representado implicações relevantes no papel de P&C da PMB, o processo de transformação já havia iniciado anteriormente. No ano de 2018, houve uma mudança no quadro da diretoria que acarretou um realinhamento de expectativas. Até este momento, a área de Recursos Humanos era muito voltada às pessoas e passou então a ser cobrada por negócios. Segundo o Entrevistado C1-GER-RH-3: “Fomos muito para o business . . . como que a gente encontra o nosso meio termo que faz sentido tanto para os líderes de negócio quanto para os funcionários e para o que a gente acredita como área também”. Outros entrevistados confirmaram esta visão de que o departamento tinha o enfoque muito voltado a resultados e processos. Além disso, o lançamento da categoria de produtos com risco reduzido implicou na revisão da cultura organizacional, cujo êxito depende diretamente da implementação de práticas de gestão de pessoas

coerentes com a nova mentalidade da organização, como por exemplo, o plano de sucessão, a compensação, o incentivo e o engajamento da liderança, entre outras (C1-DIR-RH-1).

Durante a pandemia, o departamento teve um papel de extremo protagonismo, não somente na liderança do BCP e na adequação de todas as práticas de gestão de pessoas, como comunicação, folha, benefícios, bem-estar, etc., mas também no acolhimento, mobilização e capacitação do time de liderança. Apesar de todas as dificuldades, os líderes da PMB passaram a expressar maior preocupação com as pessoas e falar sobre temas que antes eram tidos como velados, as vulnerabilidades da vida no âmbito pessoal. Como citou o Entrevistado C1-GER-RH-2: “acho que a facilidade foi que todos estavam no mesmo cenário. Isso ajudou os gestores a entenderem os seus funcionários também”.

Neste sentido, os profissionais do departamento de Recursos Humanos se voltaram a desenvolver a abordagem mais humanizada nos líderes, para que também se preocupassem com a saúde mental dos empregados além dos resultados dos negócios. Como afirmou o Entrevistado C1-GER-SUP-1: “Eu acho que a gente teve um ganho muito grande enquanto companhia de ter uma equipe [de Recursos Humanos] parceira e muito preocupada com a qualidade de vida”. Adicionalmente, o time de liderança enfrentou muita dificuldade para gerir pessoas remotamente, o que demandou o acompanhamento intensivo das *business partners* e a disponibilização de ferramentas de acompanhamento.

O envolvimento da área de Recursos Humanos em decisões de negócio se tornou mais evidente. Alguns exemplos práticos foram a participação na decisão de manter ou suspender as operações de fábrica de exportação, da definição de rotinas e protocolos para a equipe de vendas no campo e da definição de como a empresa seguiria no retorno ao escritório no novo formato de Trabalho Smart. Como afirmou o Entrevistado C1-DIR-RH-1:

. . . mais do que o papel da área de Recursos Humanos, o papel da liderança mudou e, como o papel da liderança mudou, o nosso papel para ajudar esse líder a fazer essa virada eu acho que foi o grande diferencial.

Em suma, o advento da pandemia consolidou o papel estratégico de Recursos Humanos na PMB, que teve início a partir das mudanças da empresa globalmente e foi potencializado pelas demandas da migração emergencial. A atuação dos profissionais da área, antes muito voltada a pessoas e posteriormente a negócios, encontrou equilíbrio à medida que o cuidado com as pessoas

se tornou prioridade para a organização em um momento intenso de crise humanitária e de adaptação para o modelo remoto.

Isto não significa, entretanto, que a responsabilidade pelo fator humano seja exclusividade do departamento de Recursos Humanos. O papel da liderança também foi amplamente impactado e isso também intensificou a relevância de Recursos Humanos na sua formação e conscientização, nas definições de modelos de trabalho, na aplicação das práticas de gestão de pessoas, nos cuidados com saúde-mental e na manutenção da modalidade de Trabalho Smart. Finalmente, a área de P&C se tornou peça fundamental na transformação cultural que a empresa busca, tendo em vista mais flexibilidade nas práticas de trabalho e mais responsabilidade com a saúde dos principais *stakeholders*, empregados e consumidores.

5.1.9 Síntese do caso 1

A PMB disponibilizou para seus empregados uma política chamada Flexability, antes da pandemia covid-19, que previa flexibilidade na jornada de trabalho, possibilidade de usufruir de um ano sabático e a prática de home office. Seu lançamento representava sinais de que a empresa pretendia implementar uma cultura mais flexível, mas sua adesão dependia da aprovação de gestores de linha e, apesar de que representantes de algumas áreas já estavam habituados ao trabalho remoto devido a viagens, havia restrição por parte de alguns diretores, que questionavam sua efetividade. Consequentemente, a adoção política foi enfraquecida.

Apesar de atuar com plantação, produção e distribuição de cigarros e ter grande parte do efetivo em fábricas, todos os funcionários administrativos migraram para home office após o anúncio da pandemia covid-19. A empresa estabeleceu um comitê de crise liderado por pelas áreas de Recursos Humanos e Jurídica para tomar decisões acerca da saúde da equipe e da manutenção do negócio. Este protagonismo de Recursos Humanos já representa indícios de que a área tem um papel estratégico na empresa. Foram dados incentivos financeiros aos profissionais que trabalharam nas fábricas ou em campo, houve intensificação do estímulo à utilização do sistema 0800 anônimo para auxílio psicológico, o time de Recursos Humanos lançou campanhas, jogos e iniciativas voltadas a segurança, promoveu treinamentos com os gestores para que acompanhassem as equipes com mais proximidade e intensificou muito a comunicação com foco em transparência.

A empresa também adotou a Sexta Flex durante a pandemia, o que sinaliza a preocupação com bem-estar e equilíbrio.

Todas as atividades que envolvem entrevista, integração e mesmo demissão passaram a ser realizadas virtualmente. Foi estabelecido um processo local de integração, até então inexistente no Brasil, para intensificar o aculturação dos novos contratados. A demissão também passou a ser realizada virtualmente, o que ofereceu desafios para os gestores de linha e dificuldades operacionais em relação à devolução de equipamentos e acessos a sistemas. O cronograma do processo de *talent review* não sofreu alterações, sua condução também migrou para o ambiente virtual, as reuniões de calibração passaram a ser mais objetivas e foi implementado o processo de feedback 360° por meio de ferramenta digital.

Houve uma mudança significativa no conteúdo da avaliação de desempenho, pois foram adotados novos indicadores de sucesso voltados ao desenvolvimento das competências de liderança ambidestra, que prevê a visão integral do colaborador, com foco no desempenho profissional e nos desafios pessoais, uma mudança muito adequada ao modelo de trabalho remoto e ao contexto pandêmico. Os treinamentos também passaram a ser realizados de forma remota e seu tempo foi reduzido para manter o engajamento. Foram oferecidas opções assíncronas, antes inexistentes na empresa. Em termos de conteúdo, a PMB passou a estimular valores e competências como cultura de aprendizagem, protagonismo, autogestão, autonomia, resiliência, velocidade na tomada de decisões, colaboração, empatia, comunicação, delegação e cultura de feedback, algumas direcionadas à obtenção de resultados em home office, e outras a aspectos de colaboração, e mesmo enfrentamento das adversidades.

O modelo de trabalho definido pela PBM para o retorno aos escritórios se chama Trabalho Smart, pautado em flexibilidade, colaboração e conexão. Sua política prevê o modelo híbrido predominantemente virtual, com a recomendação de 60% do tempo em home office. O comitê considerou a vontade dos empregados e buscou informações de mercado para definir o modelo. É possível inferir que o objetivo da empresa é fomentar uma cultura mais flexível, mas a operacionalização do modelo dependerá da decisão e diretores, o que representa um risco ao seu êxito. E ainda que o time de Recursos Humanos tenha estimulado o mapeamento dos rituais que justifiquem a ida aos escritórios, não parece haver uma determinação que impeça líderes de atuarem conforme suas preferências, e isso pode representar ruídos entre empregados e despertar a sensação de injustiça. Entretanto, a empresa tem planos de expandir a flexibilidade, em alguma medida, à

equipe de produção, o que parece reforçar sua intenção de estimular uma cultura mais flexível. Apesar dos desafios, os responsáveis têm clareza das vantagens competitivas do modelo híbrido na captação e retenção de talentos.

A área de Recursos Humanos na PMB era considerada muito voltada a resultados e processos em detrimento das pessoas e isso mudou com a troca de diretoria e o advento da pandemia covid-19. A necessidade de humanizar as relações entre gestores de linha e empregados parece ter alterado o papel do departamento em si. A pandemia e a migração emergencial representaram um contexto fértil para a mudança na cultura organizacional que já vinha sendo trabalhada pelo time de Recursos Humanos. A continuidade do modelo de Trabalho Smart, apesar de ainda incerto, parece determinante na transformação da visão de futuro planejada pela PMB.

5.2 DESCRIÇÃO DO CASO 2 – MARSHMCCLENNAN (MMC)

5.2.1 Apresentação da organização

A MarshMcLennan (MMC) é uma empresa multinacional de capital aberto, com sede nos Estados Unidos e composta por quatro unidades de negócio: GuyCarpenter, focada em gestão de risco e corretagem de seguro; Marsh, também dedicada à gestão de risco e corretagem de seguro; Mercer, voltada a soluções para talentos, aposentadoria e investimentos e OliverWymann, que atua com consultoria estratégica. As unidades têm autonomia e estruturas independentes para atuar de acordo com as necessidades do negócio, mas possuem áreas de suporte compartilhadas. O grupo existe há aproximadamente 150 anos, está presente em mais de 130 países, tem mais de 80 mil profissionais no mundo e atende 95% das empresas listadas na Fortune 1000 (C2-Doc-1). Na América Latina, há aproximadamente 6400 funcionários, dentre os quais 3 mil estão no Brasil distribuídos entre todas as unidades de negócio e escritório (C2-DIR-RH-1).

5.2.2 Informações contextuais relevantes ao estudo

A MMC é uma empresa de serviços, portanto sua operação não envolve indústria, plantio, não tem maquinário e tampouco equipamentos pesados, a não ser os utilizados pelo departamento administrativo. Apesar de o principal ativo serem as pessoas, o Entrevistado C2-DIR-NEG-2

explicou a dificuldade na atração de talentos: “O nosso setor tem uma carência enorme, ninguém se forma e fala: vou trabalhar no mercado de seguros . . .”.

Anteriormente à pandemia, a empresa já possuía tecnologia suficiente para que os empregados pudessem trabalhar em home office, diante de regras rígidas de *compliance*, como por exemplo, que todos os computadores e acessórios fossem levados para casa todos os dias. A segurança de dados é uma prioridade:

A gente faz muitos cursos de compliance, isso é mandatório na empresa, desde quando você entra . . . a empresa sempre foi muito forte nisso, então eu acho que ela estava preparada e hoje a gente consegue trabalhar com muita fluidez em casa, sem nenhum problema (C2-GER-RH-1).

A MMC passou por inúmeras fusões e aquisições em sua história (C2-Doc-4). A mais citada pelos entrevistados e que teve efeitos relevantes na estrutura organizacional no Brasil foi a aquisição global da multinacional inglesa JTL, que possuía subsidiária local, o que acarretou a fusão das equipes no país. A operação ocorreu em 2018 e pouco depois, houve a mudança da sede para um novo complexo empresarial. Já nesta época, o novo escritório foi concebido no conceito *smart office*, com capacidade para apenas 80% da equipe e sem lugares fixos. Foram implementadas *hotdesks*, mesas rotativas equipadas e disponíveis para qualquer profissional trabalhar, inclusive o presidente da empresa. Os departamentos são agrupados em áreas predeterminadas chamadas bairros, mas qualquer pertence pessoal deve ser guardado em armários.

Entretanto, entrevistados ressaltaram que a MMC é uma empresa antiga e tradicional, muito grande, seu conselho é composto executivos maduros, criados por *baby boomers* (*nascidos entre 1946 e 1964*) (C2-GER-SEN-RH-1), e há poucos anos sua equipe ainda era composta predominantemente por homens de terno escuro, camisa branca e gravata azul ou vermelha (C2-GER-RH-2), fatores que dificultam a mudança cultural com respeito à flexibilidade. Além disso, de acordo com relatos, a cultura é fortemente influenciada pelos líderes. Quando questionado acerca da adoção de práticas flexíveis no departamento pelo qual é responsável, um dos entrevistados afirmou ter dúvidas se a cultura da empresa não é flexível, ou se ele, enquanto gestor, não é flexível (C2-DIR-NEG-3).

Independentemente, alguns profissionais atribuíram os traços flexíveis da empresa à mentalidade do atual presidente. O Entrevistado C2-DIR-NEG-1 descreveu “. . . nós saímos de uma empresa tradicional, talvez mais rígida . . . mas o nosso presidente localmente é um cara muito flexível”. E o Entrevistado C2-GER-RH-2 relatou ter sido estimulado pelo presidente da empresa

a influenciar na transformação cultural em direção a uma empresa mais diversa. Finalmente, C2-DIR-RH-1 informou se tratar de uma empresa flexível em termos de pessoas, não de negócios, o que ilustra bem a divergência de opiniões. A MMC é capitaneada por um executivo que aparentemente estimula comportamentos mais abertos e flexíveis, mas atua em um mercado tradicionalmente conservador.

5.2.3 Estrutura da área de recursos humanos

O departamento de Recursos Humanos da MMC já vinha passando por mudanças há aproximadamente cinco anos, como citou o Entrevistado C2-GER-RH-1. Na etapa chamada RH Transformation, o objetivo foi expandir as atividades para além das relacionadas ao departamento pessoal. Criaram-se então duas áreas que atendiam a todas as unidades de negócios com reporte direto para a estrutura global da empresa: HR Services e Talent Acquisition. Também havia uma diretoria de Recursos Humanos local para cada unidade de negócio, com um time de business partners que atendia as áreas e respondia por outras atribuições de apoio operacional, como desenvolvimento de talentos e remuneração (C2-GER-RH-1).

Com o intuito de solidificar o grupo MMC sem gerar prejuízos às necessidades de cada negócio, em agosto de 2021, foi implementado o projeto chamado Reimagine, em que se criaram três pilares em Recursos Humanos. Um deles é composto por uma nova posição, os people partners, profissionais dedicados a cada unidade de negócio, que atuam estrategicamente junto à presidência; são posições seniores, mas não têm equipe direta. O segundo pilar é chamado people services, com dois blocos que atendem todas as unidades do grupo: gerentes de Recursos Humanos, que dão suporte aos gestores de pessoas, e RH Services, que cuidam de áreas técnicas como relações sindicais, remuneração, benefícios e outras. Os pilares 1 e 2 são regionais, e o terceiro pilar é formado pelos Centers of Expertise, faz parte da estrutura global e também atua de forma horizontal respondendo para todas as unidades. As atividades são captação de talentos, desenvolvimento de talentos, relações com empregados, diversidade e inclusão e analytics (C2-Doc-3).

Portanto, não há uma pessoa responsável pelo departamento de Recursos Humanos da MMC no Brasil. Os people partners das unidades de negócio trabalham de forma alinhada, visando manter uma cultura unificada (*one enterprise*) e tomam as decisões estratégicas junto aos diretores (C2-DIR-RH-1). São os gerentes de recursos humanos que efetivamente as implementam,

garantindo consistência em toda a organização, atuando como *coaches*, dando suporte e aconselhamento para os gestores de linha. Algumas das atividades foco da área são a harmonização de benefícios do grupo e acompanhamento dos gerentes em questões como gestão, liderança, avaliação de desempenho e *feedbacks* (C2-GER-SEN-RH-1). Alguns entrevistados acreditam que o projeto Reimagine foi impulsionado pela pandemia e o novo formato de trabalho adotado.

5.2.4 Práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia covid-19

Antes da pandemia covid-19, já havia uma política na empresa que previa a flexibilidade de horário de entrada e saída e a prática de Short Friday, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, e consequentemente, o rendimento e equilíbrio. O documento determina jornada de trabalho de oito horas e meia diárias, incluindo uma hora para almoço, totalizando 37,5 horas semanais, para profissionais elegíveis. Os empregados possuem três diferentes opções para o horário de entrada e saída. Para desfrutar do Short Friday, que significa a jornada mais curta de trabalho nas sextas-feiras, solicita-se a adição de 30 minutos na jornada diária entre segunda-feira e quinta-feira, mantendo as variações no horário de entrada e saída, desde que acordado com o gestor e notificado ao departamento de Recursos Humanos (C2-Doc-5). Segundo o Entrevistado GER-RH-2, os empregados podem aproveitar o dia de folga em seus aniversários e a equipe de Recursos Humanos implementou a licença parental, “... porque existem casais heterossexuais, mas também homoafetivos, adotivos assim por diante, então nós colocamos o nome de política de licença parental”.

Além disto, quando a empresa mudou de sede em 2019, foi implementado o conceito de *smart office*. O escritório é estruturado em vizinhanças que abrigam as diferentes áreas da empresa, e cada um desses espaços possui infraestrutura completa com *phone booths* (salas individuais para a realização reuniões virtuais), salas de silêncio, impressoras, salas de reunião, armários e espaços de convivência e estações de trabalho, chamadas *hotdesks*. Não são mesas fixas, e, ao final do dia, os pertences pessoais devem ser guardados em armários. Há também uma sala de saúde e outra destinada às funcionárias com filhos pequenos, onde podem retirar leite materno e armazená-lo (C2-Doc-6).

A MMC não possuía políticas formais voltadas ao home office, mas desde a implementação do *smart office*, que oferece espaço para apenas 80% da equipe, o time de Recursos Humanos

passou a estimular a modalidade. Inicialmente, recomendou-se a utilização do home office uma vez por semana, mas a indicação logo passou para duas vezes por semana. Como informou o Entrevistado C2-DIR-RH-1: “A prática era muito capitaneada pelo presidente que é um homem que tem um foco interessante em performance (sic) e não em presença”. A possibilidade de trabalhar em home office já constava inclusive na carta de oferta para os candidatos e gerava um efeito muito positivo nos novos colaboradores (C2-GER-RH-2).

Apesar de parte dos profissionais, com dominância, mas não exclusividade de Recursos Humanos, mencionar que o home office era culturalmente aceito e que a equipe tinha liberdade para realizá-lo, aparentemente muitos líderes impediam sua utilização e, conseqüentemente, alguns profissionais se sentiam injustiçados (C2-GER-RH-1). O Entrevistado C2-DIR-NEG-1 afirmou: “Eu gosto muito de estar no escritório e eu não fui um gestor que incentivou as pessoas [a praticar home office]”. O Entrevistado C2-DIR-NEG-3 relatou: “Eu não usava, porque como eu viajava muito, já ficava dois dias pelo menos, na semana, fora do escritório. Então eu fazia questão de quando eu estivesse na sede, de estar no escritório”.

Foi possível identificar que a utilização de home office estava sujeita a acordos individuais entre empregados e gestores. Alguns departamentos o adotavam amplamente, inclusive com revezamento estruturado entre colaboradores para que sempre houvesse algum representante no escritório. Outros se apoiavam na discricionariedade dos profissionais para identificar a necessidade de mais concentração ou privacidade para realizar tarefas específicas. Ainda assim, o Entrevistado C2-GER-RH-1 explicou: “Alguns gestores tinham uma sensação de que, estando próximo do colega, eles conseguiam monitorar muito mais a produtividade. . .”.

5.2.5 A migração emergencial para home office integral durante a pandemia covid-19

A migração emergencial, nos aspectos tecnológicos, foi considerada simples na MMC. Os profissionais já estavam habituados a utilizar o sistema Zoom para interações virtuais, pois, apesar de que a maioria das reuniões ocorria presencialmente, a empresa é multinacional e tem diferentes escritórios no Brasil, então havia comunicações frequentes com profissionais alocados em outras regiões e países. Como afirmou o Entrevistado C2-DIR-NEG-4: “No período da pandemia, 95% dos colaboradores usando um laptop facilitou demais, a gente já tinha uma conectividade”. A

segurança de dados é uma prioridade para a empresa, os equipamentos possuíam um alto nível de proteção e os treinamentos de *compliance* já eram uma prática frequente.

No domingo, após o anúncio da pandemia pela Organização Mundial da Saúde, o comitê executivo se reuniu e o presidente da empresa definiu que, a partir do dia seguinte, todos deveriam trabalhar em home office. Manteve-se o escritório aberto por alguns dias para que colaboradores pudessem coletar algum item pessoal guardado nos armários. Os estagiários e jovens aprendizes que não possuíam laptops logo receberam o equipamento e puderam prosseguir com o trabalho atuando em suas casas. Como citou o Entrevistado C2-DIR-NEG-2: “A companhia foi muito rápida em relação a esse movimento. A gente viu que as empresas levaram um certo tempo para se adaptarem ao mundo virtual”.

Em seguida, foi instituído um comitê de crise liderado pelo CEO da empresa que envolvia diversos departamentos como TI, a área médica, Recursos Humanos, Facilities, a área de benefícios e outros. O grupo realizava reuniões diárias no início da migração para avaliar a situação e tomar decisões que fossem mais adequadas. A equipe de saúde já existia na empresa devido a alguns serviços que o grupo oferece, e representou um apoio importante na migração. O time de Recursos Humanos foi encarregado de mapear as demandas que acarretassem despesas extras à empresa, como as dificuldades apresentadas pelos empregados no trabalho em domicílio e a necessidade de equipamentos ou auxílio com internet. Os profissionais de Recursos Humanos apoiaram os líderes na transição, e foram responsabilizados, junto à equipe de saúde, por tomar as decisões finais quando havia falta de consenso entre o restante do grupo. Foi definido globalmente que não haveria reestruturações que impactassem negativamente os funcionários, como demissões, reduções de jornada e tampouco de salários.

Apesar da velocidade de adaptação da empresa, os profissionais enfrentaram desafios. Como afirmou C2-DIR-NEG-3: “Se eu pensar nos primeiros meses, essa migração foi simples tecnologicamente, complexa no [campo] comportamental”. Muitos entrevistados citaram o aumento no número de reuniões no primeiro ano, que foi acompanhado pelo ganho de produtividade. Adicionalmente, um dos entrevistados relatou que a migração devido à pandemia reduziu a resistência ao trabalho remoto (C2-GER-RH-1).

Pode-se inferir que o time de liderança da MMC teve um papel relevante durante o processo de migração emergencial para home office, iniciando pelo CEO. Além de liderar o comitê de crise, o executivo realizou uma série de *webinars* coletivos no período, tratando os desafios de forma

franca e transparente e expandindo o acesso a profissionais que não participariam das reuniões chamadas Town Hall devido ao espaço limitado no auditório (C2-DIR-NEG-4). Os diretores acompanharam as equipes de forma próxima com o objetivo de dar apoio em assuntos diversos, com destaque à saúde mental. Durante a pandemia, uma das unidades do grupo no Brasil atingiu 91% de engajamento, ao passo que o grupo como um todo no país chegou a 89%, de acordo com pesquisas internas conduzidas com os empregados. O Entrevistado C2-DIR-NEG-2 explicou: “A gente teve que ter uma liderança muito próxima, mais próxima do que a gente já tinha aqui no escritório”. Um dos diretores afirma ter catalogado as necessidades individuais da equipe para levar aos profissionais de Recursos Humanos, e promoveu auxílio financeiro informal (angariando recursos com os próprios profissionais) para os membros da equipe que enfrentaram situações mais críticas. Os executivos também relataram a necessidade de um acompanhamento mais próximo dos empregados mais jovens.

5.2.6 Alterações nas práticas de recursos humanos

Uma das unidades da MMC já possuía em seu leque de serviços um programa de qualidade de vida chamado Viva Mais, com uma série de soluções voltadas à saúde e bem-estar. Durante o ápice da pandemia, a empresa implementou as soluções do programa internamente, visando a ampliação da saúde mental dos empregados, promoveu palestras virtuais abordando qualidade de vida e compartilhou textos e newsletters sobre jornada de trabalho e gestão do tempo. Segundo o Entrevistado C2-DIR-HR-1, “Bem-estar é uma coisa muito forte para a gente, a gente vende isso.”.

O Viva Mais é composto por seis pilares; Doutor on-line, que oferece atendimento médico virtual por meio de aplicativo; Ativamente, voltado à saúde mental com atendimento psicológico on-line, apoio jurídico, social e financeiro e seções de *mindfulness* (meditação); Viva saudável, dedicado a saúde física, que inclui atividades como ginástica laboral on-line, atendimento nutricional e Gympass; Cuidando de você, voltado a ações de prevenção a saúde; Viva mais em família, direcionado aos dependentes, e por fim, um pilar chamado Mais mamãe, com iniciativas para apoiar a gestação e o primeiro ano do bebê (C2-Doc-8).

O Entrevistado C2-GER-RH-2 relatou que faz parte do grupo que trabalha com temas de inclusão e diversidade na empresa, e que, devido ao aumento de notícias nos meios de comunicação sobre casos de agressão às mulheres durante o distanciamento social, estabeleceu uma parceria com

a iniciativa chamada Bem Querer Mulher para dar apoio a funcionárias que sofressem algum tipo de violência doméstica. O processo era totalmente anônimo e confidencial.

A empresa disponibilizou uma quantia alta em dinheiro para distribuir aos funcionários que enfrentassem problemas financeiros durante a pandemia, o valor era bonificado. O grupo recebeu o prêmio BQV em 2022, reconhecimento máximo da Associação de Qualidade de Vida do Brasil (C2-DIR-NEG-2).

As atividades de departamento pessoal e benefícios foram muito afetadas durante a pandemia. Como muitos profissionais faziam uso do ponto físico para controle de jornada e gestão de banco de horas, foi necessário que o departamento de Recursos Humanos realizasse uma negociação com o sindicato para adotar o ponto digital, o que facilitou a manutenção da modalidade home office. Além disso, a empresa suspendeu vale transporte e auxílio combustível e reverteu o orçamento para auxílios com despesas de energia elétrica e internet. Todo o processo administrativo de Recursos Humanos para admissão e homologação de funcionários passou a ser realizado virtualmente. O processo de aprovação para que os atendimentos de saúde fossem realizados de forma remota foi moroso devido à Lei Geral de Proteção de Dados, mas, após a regulamentação, os profissionais de recursos humanos estimularam o uso de teleatendimento para questões de saúde e apoio psicológico.

Apesar de não haver consenso entre os entrevistados, a maioria afirmou que as práticas mais alteradas com a pandemia, devido à migração para o trabalho remoto, foram captação, seleção e integração. Antes da pandemia, havia preconceito quanto à condução de entrevistas remotas (C2-DIR-RH-1). Ainda assim, o time de captação e retenção já trabalhava com uma ferramenta para entrevistas virtuais chamada Hire Vue, que pode ser utilizada de forma síncrona na condução de entrevistas tradicionais, e assíncrona, quando a empresa envia perguntas e o candidato grava as respostas. Como citou o Entrevistado C2-GER-RH-2, responsável pela prática: “Olha, eu não senti muita diferença não. Porque eu já fazia muita coisa usando uma ferramenta chamada HireVue Hiring Platform”. Entretanto, admite que alguns gestores já estavam familiarizados com a ferramenta, mas outros, que tinham predileção por entrevistas pessoais, sofreram mais dificuldades na adaptação.

Durante o primeiro ano de pandemia, a empresa privilegiou a manutenção do emprego e congelou as contratações, a não ser para posições muito específicas e necessárias à manutenção do negócio. Já no segundo ano, houve uma intensa atividade de contratações. Por esta razão, o time

responsável terceirizou algumas etapas do processo temporariamente. O alto volume de contratações e o excesso de reuniões consequentes do trabalho remoto inviabilizaram a realização de sessões de *feedback* entre os profissionais de recursos humanos e gestores de linha, e houve reclamações sobre a qualidade das contratações. Ainda assim, a percepção de integrantes de Recursos Humanos é de que a virtualização das entrevistas tornou o processo mais rápido e eficiente, principalmente pela ausência de deslocamentos, a facilidade de agendamentos ou remarcações e a redução de barreiras para profissionais com deficiência. Não houve alterações na prática de recrutamento interno, considerado alto na empresa no Brasil.

Alguns diretores de negócio contestaram a efetividade dos processos de captação e seleção remotos, pois sentiram que os desafios de atrair profissionais para o setor, supostamente pouco atrativo, se intensificaram. Também afirmaram ser mais difícil avaliar a veracidade das falas nas entrevistas remotas e avaliar elementos como postura e vestimenta. Por esta razão, parte dos profissionais contratados durante a pandemia foram desligados, e alguns *trainees*, também contratados durante a pandemia, saíram devido a dificuldades para compreender a estratégia, o negócio e a cultura da empresa, e aos desafios da gestão a distância (C2-DIR-NEG-2). Como afirmou o Entrevistado C2-DIR-NEG-3: “Talvez [no] presencial a gente consiga ter um feeling um pouco melhor sobre isso para tomar decisão”. Esta situação não se restringiu a profissionais jovens, e a integração dos mais seniores também foi considerada problemática (C2-DIR-NEG-2).

Na MMC, os treinamentos são conduzidos pelos gestores de linha, com acompanhamento do time de recursos humanos. Antes da pandemia, todos eram realizados presencialmente, e após a migração emergencial, passaram a ser realizados totalmente *on-line*. As principais adaptações apontadas foram aprender a operar o Zoom e estimular a integração dos participantes. Entrevistados afirmaram que esta alteração representou outra quebra de preconceitos, pois antes acreditava-se que todos os treinamentos deveriam ser presenciais. Após a migração, profissionais de Recursos Humanos identificaram que o modelo híbrido de treinamento será o mais adequado, e como citou o Entrevistado C2-GER-RH-2: “Então a gente aprendeu que nem tudo a gente tem necessidade de fazer presencialmente, mas também não é tudo que a gente pode fazer virtualmente”, e exemplificou a necessidade do presencial para treinamentos voltados a assuntos que requeiram mais didática, como Excel e oratória. Por fim, a empresa também se apropriou de conhecimentos e técnicas na área de treinamento que já eram oferecidas como serviços por uma das unidades de

negócio: “Nós nos apoiamos neste conhecimento técnico, que já está dentro de casa, para poder fazer essas adaptações” (C2-DIR-RH-1).

Não houve menção de alterações na prática de avaliação de desempenho, mas a percepção de que os líderes passaram a compreender melhor a importância de acompanhar o desempenho ao invés da presença.

5.2.7 O retorno aos escritórios

O time global da empresa desenvolveu um manual (C2-Doc-7) visando estabelecer diretrizes a respeito do futuro do trabalho e orientar os diretores e gestores de linha a conduzirem o processo de retorno aos escritórios. Os responsáveis pela sua confecção afirmam ter levado em consideração os aprendizados do período da pandemia, e a cultura organizacional, que privilegia o trabalho em conjunto presencial e a interação com os clientes. Tal guia especifica que a flexibilidade, para a MMC, representa o equilíbrio entre as necessidades individuais, coletivas e do negócio, e prevê que a condução do trabalho seja distribuída entre escritório, clientes e em casa, e não considera a modalidade *work-from-anywhere*. O documento (C2-Doc-7) traz orientações sobre como aproveitar ao máximo o escritório para atividades colaborativas e intencionais, utilizar a tecnologia de melhor forma e estabelecer acordos para que a flexibilidade de trabalho não gere prejuízos a nenhum stakeholder e promova os benefícios esperados em termos de qualidade de vida. Seu caráter é de orientação, e a liberdade para as diferentes regiões e unidades de negócios ajustarem suas instruções foi explicitada.

No Brasil, a decisão acerca da implementação da política híbrida foi tomada pelo Comitê de Retorno local. O modelo híbrido foi divulgado como dois a três dias no escritório e os demais dias da semana em home office (C2-Doc-2). Esta definição foi feita, em partes, para não configurar teletrabalho pois, de acordo com a lei brasileira, a predominância do trabalho fora dos escritórios configura teletrabalho e requer outro tipo de contrato laboral. Porém, a política de trabalho híbrido (C2-Doc-9) estabelece o contrário, ou seja, até dois dias no escritório. Durante o período de entrevistas, as instalações da empresa estavam estruturadas para receber 50% do efetivo e havia previsão de aumento gradativo. A solicitação para reserva de espaço é feita por meio de aplicativo.

Não há definição de regras detalhadas sobre a adoção do modelo. O e-mail do CEO local comunicando o retorno teve tom de recomendação, não obrigatoriedade, e a decisão será tomada

primordialmente pelos líderes junto às suas equipes, inclusive no caso de pessoas que respondem à matriz nos Estados Unidos. Entretanto, houve uma preocupação de Recursos Humanos em transmitir aos colaboradores a importância de ir ao escritório em ocasiões específicas, como por exemplo, reuniões de equipe, e ao mesmo tempo, aos líderes de não obrigarem seus liderados a comparecerem. Também foi solicitado aos gestores ir ao escritório no primeiro dia de retorno para receber as pessoas. A MMC irá promover palestras com representantes de algumas empresas clientes que já estão operando de forma híbrida há mais tempo para compartilhar experiências.

O caráter flexível da política de retorno gerou diferentes interpretações. Para parte dos entrevistados, ficou claro que a empresa deseja ver as pessoas no escritório a maior parte do tempo, outros compreenderam o contrário. Além disso, a maturidade dos profissionais foi mencionada como um fator relevante na decisão de atuar em home office: “Eu acho que o estagiário, o trainee, o funcionário em começo de carreira, ele ganha muita experiência estando sentado ao lado” (C2-DIR-NEG-3). Outros ainda demonstraram preocupação quanto à sensação de injustiça que pode surgir nas pessoas que precisem trabalhar presencialmente com mais frequência, e com os profissionais que mudaram de cidade durante a pandemia e tenham que voltar para regiões próximas caso haja reuniões emergenciais.

Outros desafios apontados sobre a política de modelo híbrido proposto foram a suscetibilidade à interpretação das pessoas, por exemplo, os entusiastas da modalidade acharem que devem estimular, e os que apresentam resistência, acharem que não devem estimular; a perda de visibilidade dos profissionais que optarem por ficar em casa; a falta de experiência dos líderes na gestão por resultados; a dificuldade de mobilizar as pessoas a retornarem ao escritório quando, muitas vezes, enfrentam horas de deslocamento; a queda de produtividade que pode ocorrer no trabalho presencial quando comparado ao trabalho em casa. Os líderes de negócio mencionaram o desafio de mobilizar as pessoas a irem para o escritório motivadas, e de encontrar o equilíbrio no posicionamento que considera o bem-estar das pessoas e, ao mesmo tempo, a pressão pela entrega de resultados financeiros. Como cita o Entrevistado C2-DIR-NEG-1: “Nós não somos uma ONG [Organização não Governamental], somos uma empresa que precisa dar lucro, que tem acionista. Então para mim esse tem sido um grande desafio nesse momento”.

Enquanto benefícios da política híbrida, foram mencionadas a liberdade para usufruir dos dois mundos, remoto e presencial; a manutenção da relação com o escritório em si, considerado um importante elemento da cultura organizacional da MMC (C2-DIR-NEG-4); e a atratividade de

novos talentos, pois, como exemplificou o Entrevistado C2-GER-RH-2: “Quando eu falo que é híbrido, as pessoas ficam mais tranquilas. Parece que dá um acalento no coração e na tomada de decisão”.

5.2.8 O papel de recursos humanos

A área de Recursos Humanos da MMC passou por uma mudança estrutural significativa em 2021, quando foram contratados profissionais para a posição *people partner*, com uma atuação mais estratégica junto à diretoria de negócios. Esta revisão, que era prevista para 2022, foi antecipada devido à pandemia. Antes dessa reestruturação e da migração emergencial para *home office*, o time de Recursos Humanos era dedicado a questões operacionais, processuais, e muitos gerentes atribuíam a responsabilidade por solucionar questões sensíveis com as equipes da área. Como cita o Entrevistado C2-GER-SEN-RH-1: “Muitas vezes o gestor não sabe conduzir a situação e busca Recursos Humanos para dar este apoio”. Esse comportamento pode ser explicado pela visão do time de negócios. Alguns entrevistados consideravam Recursos Humanos uma área muito burocrática e operacional, distante do colaborador e pouco direcionada a pessoas.

Durante a pandemia, a diretora de Recursos Humanos da empresa foi desligada, o que aproximou os *business partners* das áreas de negócio. O departamento então se tornou um apoio importante perante os desafios da pandemia nas questões de saúde, dificuldades de profissionais e no auxílio aos gestores (C2-DIR-NEG-2), pois a atuação dos gestores de linha sofreu muitas alterações. Entre elas a aproximação com as equipes, mais organização e disciplina no acompanhamento das atividades e na comunicação, mais proatividade, assunção de posicionamentos mais claros e mais confiança nos empregados. Segundo o Entrevistado C2-DIR-NEG-3: “A gente aprendeu a ter uma liderança mais ativa, uma liderança não pelo exemplo, mas sim por atitudes mais claras, mais diretas”.

Segundo seus representantes, o departamento de Recursos Humanos não ficou mais ou menos estratégico devido à pandemia e ao trabalho em *home office*, mas: “Passou a olhar para esta nova realidade da relação de trabalho e focar na criação e aceleração de produtos e serviços” (C2-GER-RH-1), e “. . . [o departamento] avançou em termos de tomada de decisão, e em termos de estratégia dentro da companhia, devido ao novo modelo que foi implementado em ano pandêmico” (C2-DIR-RH-1). Por meio da análise dos documentos e entrevistas, pôde-se inferir que a área de

Recursos Humanos não teve participação ativa na definição e nem na implementação da política de trabalho híbrido.

5.2.9 Síntese do caso 2

Apesar de ser considerada por muitos empregados como uma empresa de cultura tradicional, a MMC é liderada por um executivo com visão moderna e que privilegia resultados. Em 2019, a empresa passou por uma mudança no formato do escritório, com um novo conceito de trabalho mais colaborativo e menos hierárquico. As salas individuais foram substituídas por grandes áreas com *hotdesks*, mesas rotativas, o que representou o primeiro passo em direção a uma visão mais flexível. Na ocasião, já havia algumas práticas flexíveis de recursos humanos e o home office passou a ser estimulado, de maneira informal, porque a estrutura não acomodava todo o efetivo. Alguns líderes permitiam que suas equipes trabalhassem em casa esporadicamente, mas em linhas gerais, o trabalho em home office não era bem aceito. Muitos gestores de linha sentiam mais facilidade de controlar os resultados de suas equipes presencialmente.

A MMC atua no setor de serviços e no contexto da pandemia covid-19 todos os empregados da empresa migraram para home office. Foi instituído um comitê de crise multifuncional liderado pelo CEO. A empresa adotou um dos programas que comercializa, o Viva Mais, voltado à saúde e bem-estar, junto ao quadro de colaboradores, e deu apoio financeiro para os que enfrentaram mais dificuldades. O time de liderança da empresa teve um papel protagonista na migração emergencial e, para atenuar as inseguranças e ansiedades da equipe, os diretores passaram a acompanhar os empregados de forma mais individualizada, o que promoveu uma relação mais próxima e mais humanizada. Entre outras iniciativas, o time de Recursos Humanos estabeleceu parceria com a iniciativa chamada Bem Querer Mulher, para dar apoio a funcionárias que sofressem algum tipo de violência doméstica.

As práticas de recursos humanos passaram a ser realizadas no formato virtual, e as que sofreram alterações mais significativas foram captação e seleção de talentos, integração e treinamentos. O preconceito de gestores de linha em relação às entrevistas virtuais, devido à dificuldade de validar o discurso e avaliar a vestimenta e a postura dos candidatos, se manteve após o home office emergencial. Ainda assim, o time de recursos humanos apontou benefícios, como maior eficiência, expansão regional da base de talentos e mais facilidade para contratar pessoas com deficiências. Os treinamentos, que eram predominantemente presenciais, passaram a ser

conduzidos de forma virtual. O ponto presencial foi substituído pelo eletrônico, e a avaliação de desempenho não sofreu alterações, com exceção de ter sido realizada virtualmente no período da pandemia e de ter sido facilitada pela proximidade entre diretores e empregados. Foi desenvolvido um projeto piloto de integração para o time comercial de uma das unidades de negócio, considerado bastante eficiente e efetivo, mas tal projeto não foi estendido a outras áreas. Por essa razão, as outras diretorias possuem uma visão negativa sobre o acultramento e engajamento de novos colaboradores de forma virtual.

O modelo de retorno aos escritórios foi definido pelo comitê liderado pelo CEO, e no Brasil optou-se pela modalidade híbrida, em que os empregados vão aos escritórios duas a três vezes por semana. Apesar de haver elementos que sustentem a intenção da empresa de manter o engajamento dos empregados no retorno às atividades presenciais, a ausência de definições claras acerca da ida aos escritórios gerou visões opostas entre os diretores e o time de Recursos Humanos, e a decisão de adoção do home office ficará a cargo de cada diretoria, o que pode provocar ruídos entre os empregados. O futuro do trabalho remoto ainda é incerto na MMC, e, apesar de haver consenso de que o trabalho híbrido representa uma importante vantagem competitiva na atração de talentos, há indícios de que a cultura presencial será privilegiada.

A empresa possui diferentes unidades de negócio consequentes de fusões e aquisições, e já possuía intenção de reestruturar a área de Recursos Humanos para um modelo mais estratégico e que promovesse a consolidação da cultura organizacional. Tal mudança foi acelerada pela pandemia com a criação da posição *people partner*, em 2020. Entretanto, a ausência de uma liderança unificada de Recursos Humanos no Brasil pode explicar a falta de protagonismo da área durante a migração emergencial e na formulação do modelo de retorno aos escritórios. Ainda assim, Recursos Humanos teve um papel importante na operacionalização de benefícios que foram considerados chave na adequação ao trabalho remoto emergencial, e no acompanhamento de gestores na linha na condução do trabalho.

5.3 DESCRIÇÃO DO CASO 3 – GENERAL MILLS (GNM)

5.3.1 Apresentação da organização

A General Mills é um multinacional norte-americana do setor alimentício que existe há 150 anos, possui aproximadamente 38 mil colaboradores e produz e distribui mais de 25 marcas globalmente. Seus negócios geraram 17 bilhões de dólares em vendas líquidas no ano de 2019. O propósito da empresa é “fazer os alimentos que o mundo ama” e sua estratégia é concebida a partir das necessidades do consumidor (C3-Doc-1).

Sua fundação no Brasil ocorreu em 1997, na época a partir da venda do sorvete Haagen-Daazs, e em 2012, após adquirir o grupo nacional Yoki alimentos, adicionou a produção e distribuição das marcas Yoki, Mais Vita e Kitano (C3-Doc-1). Os mais de 4 mil empregados da empresa no país estão distribuídos em quatro plantas e alguns centros de distribuição, e 70% trabalham em operações (C3-DIR-RH-1). A região Ásia e América Latina, onde os negócios do Brasil estão inseridos, representou 10% dos resultados globais no ano fiscal de 2019 (C3-Doc-1).

5.3.2 Informações contextuais relevantes ao estudo

Até o ano de 2012, a equipe da GnM era composta por 100 pessoas alocadas em um escritório moderno numa região de prédios corporativos em SP e sua operação consistia somente em importação e distribuição. A sede do Grupo Yoki se localizava na cidade de São Bernardo do Campo (SBC) dentro de um dos Centros de Distribuição (CD) da empresa. No período inicial após a aquisição, a condução dos negócios se manteve praticamente intacta, e então começaram ser feitos ajustes, como mudanças no portfólio de produtos e alterações em diferentes departamentos. As diferenças culturais eram evidentes, como afirmou Entrevistado C3-DIR-SUP-1: “. . . a Yoki era uma empresa familiar . . . com cultura, um pouco da cultura oriental e o oriental tem muito de cobrança, tem muito de hierarquia”.

No ano de 2019, houve a contratação de muitos profissionais em posições de liderança com a finalidade de unificar a cultura da GnM (C3-GER-SUP-3). Nesse período, ainda existiam os dois escritórios, São Paulo e SBC, com aproximadamente 200 pessoas cada um, e as atividades administrativas eram conduzidas por integrantes em ambas as localidades, levando muitos

profissionais em posição de gestão a dividir a jornada de trabalho entre as duas cidades. Diante do contexto da pandemia covid-19, com todos os funcionários administrativos trabalhando em home office e a necessidade de redução de custos, a empresa decidiu fechar o escritório de São Paulo, o que acarretou um grande projeto interno que envolveu o convencimento do time de liderança, adaptações legais e administrativas e o mapeamento de benefícios para compensar o aumento de deslocamento dos profissionais residentes em São Paulo, em um eventual retorno aos escritórios (C3-GER-RH-1).

5.3.3 Estrutura da área de Recursos Humanos

A GnM possui aproximadamente 70 profissionais no departamento de Recursos Humanos, distribuídos entre a estrutura corporativa e as plantas, responsáveis por todas as frentes de gestão de pessoas, como gestão da cultura organizacional, clima, carreira, bem-estar e segurança, e operações (C3-DIR-RH-1). A equipe de HR Shared Services é responsável pelas atividades operacionais para o time corporativo, e possui responsáveis dentro das plantas. Os *business partners* são profissionais de RH voltados a diferentes departamentos, sendo uma das gerências dedicadas a *supply chain* e fábricas. Existe também uma área chamada HR Direct Services que atende diretamente os funcionários e promotores, e, como cita o Entrevistado C3-GER-RH2, isso aproxima os empregados de Recursos Humanos do restante da equipe.

5.3.4 Práticas flexíveis de Recursos Humanos antes da pandemia covid-19

Antes da pandemia covid-19, existia uma política de home office chamada Workflex, que permitia que empregados com posições de gerência, que atuassem na área corporativa, trabalhassem um dia por semana em home office. A empresa se eximia de responsabilidades com infraestrutura, como equipamentos, energia elétrica e internet, e por qualquer dificuldade na condução do trabalho em casa, e recomendava que, diante de imprevistos, o empregado fosse para as instalações da empresa. A política determinava a escolha de um dia fixo para a prática de home office que não podia ser alterado. Além disso, na ocasião de haver reuniões importantes presenciais no dia escolhido pelo colaborador, este deveria ir para o escritório (C3-Doc-3).

A empresa já oferecia o benefício flexível chamado Short Friday durante os meses de verão, com o qual os empregados podem optar por encerrar sua jornada de trabalho às 13 horas nas sextas-feiras desde que sejam elegíveis, ou seja, atuem na área administrativa. Para viabilizar a utilização do benefício, a política determina ser responsabilidade do gestor garantir o cumprimento das demandas semanais e não agendar compromissos e nem reuniões após as 13 horas de sexta-feira, e que os empregados estejam disponíveis via aplicativo Microsoft Teams para eventuais emergências (C3-Doc5). Antes da pandemia covid-19, os empregados tinham flexibilidade de horário de início e término, podendo optar por começar a trabalhar entre 7:30 e 9:00 horas, e sair após o cumprimento de 8,48 horas de jornada diária (C3-GER-RH-1).

A adesão e percepção dos profissionais acerca das práticas flexíveis, principalmente Workflex, parece variar por departamento e por tempo trabalhando na empresa. Segundo o Entrevistado C3-GER-RH-1, que é funcionário antigo: “A empresa não via com bons olhos o home office”. Uma das razões era o medo de que as pessoas perdessem a produtividade trabalhando em suas casas. Por essa razão, o programa só contemplava gerentes, que supostamente teriam mais senioridade e maior capacidade de autogestão. Além disso, era inadmissível para a equipe da fábrica que o administrativo trabalhasse de forma remota. O Entrevistado C3-GER-RH-1 também expôs que, nos dias em que trabalhava em home office, “Parecia que as pessoas todas (pares e outras áreas) ficavam meio te vigiando, para saber se você estava *online* o dia inteiro”.

O Entrevistado C3-DIR-SUP-1, que também já atuava na GnM desde antes da aquisição do grupo Yoki, afirmou não acreditar, na época do lançamento da política Workflex, que o trabalho em home office funcionaria, a não ser na sede em São Paulo: “A companhia tinha um formato muito presencial”. Ainda assim, a empresa disponibilizava infraestrutura suficiente para o acesso remoto (C3-GER-SUP-1), e recomendava que os adeptos da política Workflex utilizassem os armários e deixassem suas mesas livres nos dias em que não estariam na empresa para que outros colegas pudessem utilizá-las (C3-GER-RH-2).

Por outro lado, os profissionais mais novos, que iniciaram na GnM alguns anos após a aquisição do grupo Yoki, e os que atuavam nos dois escritórios, afirmaram tratar-se de uma empresa com a cultura muito flexível, em que o home office era bem aceito. Como expôs o Entrevistado C3-GER-RH-3: “É meu entendimento que eles já estavam acostumados, tinha público que já fazia [home office] mais de um dia normalmente”. Segundo o Entrevistado C3-GER-SUP-2, na sua equipe, havia uma pessoa que morava no interior e que já atuava em home office três a

quatro vezes por semana, e além disso: “. . . a gente tinha uma rotina de alguns dias da semana estar em um escritório, outros dias estar em outro escritório, um dia estar em casa”. Por fim, Entrevistado C3-GER-SUP-3, que atua na empresa desde 2019, alegou: “Eu acho que a GnM sempre teve uma cultura bem flexível em um estilo americano mesmo”.

Apesar das declarações de alguns profissionais de que a empresa não apreciava a prática de home office, há consenso entre os entrevistados de que havia intenção de ampliar a flexibilidade, pelo menos para o time administrativo, e que a criação da política Workflex representou uma primeira tentativa. Já havia planos para estender o home office para duas vezes na semana, e, conforme alegou o Entrevistado C3-GER-RH-1: “As pessoas faziam [home office] porque elas queriam muito que isso existisse”. Depois do início da pandemia, em março de 2020, a empresa passou a adotar metodologias ágeis de trabalho em diversas atividades e a buscar boas práticas em empresas ágeis, e, segundo o Entrevistado: C3- GER-NEG-1: “. . . a empresa foi se abrindo para uma cultura flexível.”

5.3.5 A migração emergencial para home office integral durante a pandemia covid-19

Segundo os Entrevistados C3-GER-SUP-1, C3-GER-RH-1 e C3-GER-RH-2, a GnM é uma empresa que historicamente sempre se dedicou muito à saúde e segurança dos empregados e a operação do Brasil foi reconhecida pelo time global algumas vezes como *benchmark* (caso de sucesso). Tão logo foi decretada a pandemia covid-19, os dirigentes da empresa anunciaram que os profissionais administrativos deveriam trabalhar em home office até novas orientações, e se iniciou uma campanha para proteger os empregados das fábricas antes mesmo da definição de medidas de segurança pelos órgãos de saúde. Foram criados comitês de crise para atender áreas específicas, como supply chain, manufatura, e para cada fábrica, e um comitê global de covid com diretores de diversos países, com participação do diretor de Recursos Humanos do Brasil.

O objetivo principal dos comitês era informar e comunicar os empregados sobre a curva de contaminação da covid-19, as medidas anunciadas pelo governo, e providenciar práticas de segurança para as equipes de produção que não deixaram de trabalhar presencialmente, com exceção de idosos e gestantes. Foram tomadas medidas como reforma do refeitório, ampliação da frota de transporte para respeitar o número máximo de pessoas por ônibus, subsídio de carros particulares (Uber) para a equipe de *merchandising* (responsáveis pela organização dos produtos

nos pontos de venda), disponibilização de máscara e outros equipamentos de segurança, e também houve diversas campanhas para reconhecer o esforço dos profissionais das fábricas. Também foi criado um banco de talentos, ou seja, a empresa contratou 30 temporários para as fábricas que foram treinados para substituir, imediatamente, empregados afastados pela covid-19. Segundo o Entrevistado C3-GER-RH-1: “Tivemos relatos de pessoas falando que se sentiam mais seguras dentro da fábrica do que fora”.

A empresa disponibilizou, para os empregados administrativos que passaram a trabalhar integralmente em home office, todos os equipamentos necessários para a condução do trabalho, como mesa, cadeira, kit ergonômico, e o subsídio para a compra de materiais para escritório. A comunicação do presidente para a empresa se intensificou e o time de recursos humanos criou boletins informativos semanais com boas práticas de segurança. Os dirigentes da empresa anunciaram que não haveria demissões e nem redução de salários, e a única medida implementada foi o estímulo ao uso de férias emergenciais. O programa “A gente se cuida”, uma iniciativa do departamento de Supply Chain que já existia antes da pandemia covid-19 para promover a segurança dos empregados das fábricas, foi estendido aos demais profissionais com o título “A gente se cuida em casa”. Ele incluiu práticas de ginástica laboral e sessões de *mindfulness* virtuais, orientações sobre saúde mental, disponibilização de psicólogos, médicos e enfermeiros. O Entrevistado C3-GER-SUP-1 declarou: “Esses tipos de ação foram super importantes para a gente poder passar por esta fase mais tranquilos”.

Os profissionais com posição de gestão tiveram dificuldades na condução do trabalho em home office nos primeiros meses, e a equipe de recursos humanos ofereceu boletins e treinamentos sobre como utilizar o tempo e como gerir pessoas remotamente. Os líderes então intensificaram as reuniões individuais com pessoas de suas equipes, sempre que possível com suas câmeras ligadas, para conduzir conversas abertas sobre o estado emocional dos colaboradores.

Eu tive que tomar mais cuidado na minha conexão com as pessoas, ter conexões prontas para discutir como é que aquela pessoa estava, abrir um espaço sem um tema muito fixo, mas que não desse a sensação de um tempo perdido (C3-DIR-RH-1).

Alguns entrevistados relataram que, devido à aproximação com seus funcionários e por terem tomado conhecimento de aspectos pessoais de suas vidas aos quais não teriam acesso antes da pandemia covid-19, sentiram que houve uma humanização das relações na empresa. Como citou o Entrevistado C3-DIR-SUP-1: “. . . as empresas entraram dentro da casa da pessoa, e a pessoa

então deixou de ser um número de matrícula”, e afirmou que algumas situações passaram a ser normalizadas e aceitas, como por exemplo, interromper uma reunião para realizar atividades voltadas à família. Por outro lado, houve muitas queixas sobre a quantidade extensiva de reuniões no início da pandemia, e para atenuar o problema, os profissionais de Recursos Humanos enviaram um convite para todos os funcionários administrativos bloqueando as agendas antes das 8:00 horas, durante o almoço, e após as 17:00 horas, para que não se agendassem reuniões nestes períodos e as pessoas tivessem mais qualidade de vida.

Apesar de todos os desafios do período crítico da pandemia covid-19, há indicativos de que o time da GnM teve uma boa adaptação ao novo formato de trabalho. Segundo o Entrevistado C3-GER-SUP-3: “A gente já estava acostumado a uma rotina de não necessariamente encontrar as pessoas ali neste escritório, porque poderiam estar em outra localidade”. E como citou o Entrevistado C3-DIR-SUP-1: “A gente foi aprendendo a como operar dessa forma, até que em algum momento a gente achou a forma de operar”.

5.3.6 Alterações nas práticas de recursos humanos

Com o intuito de acomodar as alterações impostas pelo trabalho em home office decorrente do distanciamento social devido à pandemia covid-19, foram concedidos novos benefícios e auxílios para o time administrativo, como a disponibilização do kit ergonômico e equipamentos como fones de ouvidos e o auxílio home office, uma ajuda financeira única para adequar o ambiente de trabalho nas residências e que englobava o atendimento de necessidades diversas, como ajustes de iluminação, construção de paredes de gesso (*drywall*) e compra de mesa, por exemplo. A empresa abriu a possibilidade de substituição do vale refeição, utilizado em restaurantes, pelo vale alimentação, que é aceito em supermercados, e aumentou o valor. Adotou a utilização do GymPass, e estimulou que os líderes dessem flexibilidade nos intervalos intrajornada, como horário de almoço, por exemplo, para auxiliar aqueles empregados com demandas familiares específicas, como fazer almoço para a família entre onze horas e meio-dia, ou cuidar de parentes com covid. Segundo o Entrevistado C3-GER-RH-1: “... os líderes da empresa já eram voltados ao bem-estar das pessoas antes da pandemia, e portanto foi natural que incorporassem a flexibilidade”. Por fim, a empresa ofereceu férias emergenciais para os empregados utilizando uma das medidas provisórias permitidas pelo governo.

Após a companhia decidir fechar o escritório de São Paulo e manter somente a sede de SBC, foram feitas pesquisas com os colaboradores, especialmente os residentes em São Paulo, para compreender quais seriam os ajustes necessários para que a rotina e o engajamento não fossem comprometidos, e então a GnM passou a oferecer o Ticketcar, que é um auxílio mobilidade que pode ser utilizado com combustível, contratação de carros particulares como Uber, taxi, ônibus fretados ou comuns. O auxílio com despesas no home office foi ampliado para disponibilidade de uma verba mensal líquida junto ao pagamento do salário, sem descontos, para ser utilizada com energia elétrica e/ou internet, mas não incorporado como benefício. E todos os benefícios criados para a equipe de São Paulo foram estendidos para os empregados que moram em SBC, representando inclusive um ganho em valores, já que os custos de alimentação na cidade são menores do que em São Paulo. Os benefícios concedidos às equipes das fábricas também foram revisados, mas de acordo com o enquadramento sindical de cada região.

Os processos de admissão e demissão passaram a ser realizados de forma integralmente virtual, desde o envio de documentos até a assinatura de contratos. Entrevistados relataram dificuldades na demissão no ambiente virtual. Segundo o Entrevistado C3-GER-SUP-1: “Presencialmente, você conseguia transmitir um pouco do seu suporte, do seu apoio . . . de maneira remota eu confesso que foi difícil . . .”. Por outro lado, o recrutamento e seleção virtuais apresentaram vantagens. Uma delas foi a possibilidade de entrevistar mais candidatos, o que aumentou a assertividade da contratação, além da ampliação da base de talentos, pois, trabalhando em home office, os dirigentes da empresa definiram que se poderia contratar pessoas atuando em qualquer lugar dentro do Brasil. Essa ampliação facilitou a agenda de inclusão e diversidade: “Então se eu não estou achando o perfil de diversidade aqui, você não precisa mais olhar na localidade, você pode expandir (geograficamente)” (C3-GER-HR-3). Além disso, as entrevistas virtuais reduziram os vieses inconscientes na contratação relacionados à aparência física, vestimenta e outras características visuais:

A pessoa apresenta suas qualidades, apresenta seu perfil profissional, fala da sua vida pessoal também sem esse contato físico . . . o que eu acho que facilitou muito, deixou mais justa, eu diria, deixou melhor para a gente e principalmente para o sistema de diversidade que a gente tem abraçado e trabalhado (C3-GER-SUP-1).

Quando questionados sobre a criação de vieses de contratação em relação às competências comportamentais, entrevistados afirmaram que sim, que haviam sido orientados a buscar

profissionais com mais facilidade para gestão do tempo, comunicação, independentes, e que se sentissem confortáveis com a autonomia que o trabalho em home office requer. A seleção dos profissionais para atuação nas fábricas e centros de distribuição também foi realizada virtualmente, o que facilitou muito na criação do banco de talentos operacionais, até porque antigas dinâmicas que eram realizadas com aproximadamente 20 pessoas em um sala passaram a ser individuais, e a empresa decidiu testar os meios eletrônicos:

... apesar de haver um paradigma de que os candidatos para uma área operacional não tinham acesso à internet ... no final das contas, todo mundo tem WhatsApp, todo mundo tem Instagram, tem o seu celular com uma câmera boa ou ruim (C3-GER-HR-1).

O processo de integração da GnM antes da pandemia foi concebido com o objetivo de privilegiar a conexão entre as pessoas e disseminar a cultura organizacional, e os novos entrantes vivenciavam uma semana inteira de integração com seus *stakeholders* em reuniões individuais dedicadas a informações de cunho pessoal, como *hobbies*, preferências etc. Como citou o Entrevistado C3-GER-RH-1: “... as pessoas são tão apaixonadas por esta cultura [da empresa], que normalmente neste momento elas já falam: nossa, você vai adorar trabalhar na empresa”. Após a pandemia, o processo de integração passou a ser realizado de forma integralmente virtual, e diferentes entrevistados demonstraram a preocupação com o engajamento dos empregados novos, que não conhecem a cultura da empresa, entrando direto na modalidade home office. Como cita o Entrevistado C3-GER-HR-3; “... esta questão da espontaneidade [dos encontros no escritório] se perdeu, agora é conteúdo, então a maior dificuldade é criar esta conexão”, e segundo C3-GER-SUP-2: “Esta questão de como engajar stakeholders de uma forma remota ganhou mais peso”.

Para reduzir as perdas de engajamento e substituir os encontros que antes ocorreriam naturalmente no escritório, a equipe de Recursos Humanos aumentou o número de stakeholders nas reuniões individuais de integração. Segundo o Entrevistado C3-GER-NEG-1, que iniciou na empresa alguns meses após o início da pandemia: “... eu fiquei mais ou menos um mês nesse processo de conhecer todas as áreas, fazer integração, apresentações”. Como explicou o Entrevistado C3-GER-RH-2: “Por isso que as nossas integrações foram alteradas, para que ele[recém-contratado] pudesse se situar mais na cultura da empresa”.

Também houve ajustes na disponibilização de equipamentos, que passaram a ser enviados diretamente para a casa do novo empregado. A integração com o time de Recursos Humanos para fins processuais, acesso a sistemas, políticas e canais também foi ampliada para que os novos

empregados tivessem mais facilidade no acesso às informações. O envio do *kit* produtos da empresa (que produz e vende alimentos) foi suspenso por um período devido às medidas de saúde contra a covid-19 e substituído por um cartão impresso com as imagens dos alimentos e um código para aquisição virtual, acompanhado por um link em que o empregado podia escolher seu produto preferido, informação que era então incorporada à assinatura digital no e-mail.

Antes da pandemia covid-19, a empresa oferecia treinamentos virtuais assíncronos, chamados *self-learning*, utilizados na integração de novos contratados, em temas como política e viagem e outras questões processuais, e cuja realização era obrigatória. Após a migração emergencial, o time de recursos humanos no Brasil incorporou outros treinamentos de *self-learning* disponibilizados pela matriz nos Estados Unidos, o que permite que os empregados assistam no momento mais conveniente sem a necessidade de ida ao escritório. Apesar da praticidade, alguns entrevistados se queixaram da perda de interação nos treinamentos virtuais, pois mesmo no modelo síncrono, não é possível ter várias conversas paralelas concomitantemente (C3-GER-NEG-1). Alguns dos temas incorporados aos treinamentos da empresa durante a pandemia foram gestão do tempo e gestão de pessoas de forma remota.

Após a decisão de implementar um modelo de trabalho essencialmente virtual (que será explicado mais adiante neste capítulo), a GnM trocou o contrato de todos os empregados administrativos para haver flexibilização total de horário. Com isso, foi eliminada a marcação de ponto e o controle de jornada. Tal decisão alterou significativamente a relação com os talentos da empresa, pois os empregados passaram a gerenciar suas carreiras (C3-DIR-HR-1), o que significou que a empresa não mais avaliará tempo, mas sim resultados (C3-GER-HR-1). Para viabilizar essa mudança, a equipe de Recursos Humanos mapeou junto aos líderes de todas as áreas as eventuais necessidades de contratações extras para auxiliar pessoas que realizassem muitas horas extras.

Para estimular a autonomia dos colaboradores, a empresa expandiu a Short Friday que ocorre nos meses de verão e o programa chamado Sexta Flex nos demais meses do ano, que permite aos empregados optarem pela realização de atividades de desenvolvimento pessoal, como cursos, leituras ou mesmo ouvir podcasts, as que demandam concentração e as que estimulam o equilíbrio entre vida e trabalho a partir das 13:00 horas de sexta-feira. Aos gestores cabe, assim como na Short Friday, coordenar a entrega das atividades e deixar o período livre de reuniões, e os profissionais devem manter-se disponíveis no aplicativo Microsoft Teams para o caso de emergências (C3-Doc-4). Além disso, foram oferecidos treinamentos para as equipes voltados à

autogestão e protagonismo, para aprenderem, por exemplo, a recusar a entrega de uma atividade ou participação de uma reunião baseados em argumentos sensatos (C3-GER-SUP-1).

O processo de avaliação de desempenho passou a ser conduzido virtualmente e voltado a resultados. Segundo o C3-DIR-RH-1: “A gente conseguiu quebrar vários vieses para fazer gestão por entrega e não presença física, por afinidade ou por horas no escritório”. Não houve outras alterações nos ciclos de avaliação, considerados robustos pelos entrevistados, e tampouco nos *feedbacks* mensais. Mas alguns relataram dificuldades para recuperar os profissionais com baixo desempenho a distância, por não estarem ao lado para impulsionar a retomada e por não conseguirem interpretar adequadamente as reações das pessoas nas sessões de *feedback*. Por outro lado, se intensificou a exposição dos profissionais com alto desempenho, pois as promoções devem ser aprovadas por um comitê de gerentes, então Recursos Humanos criou um processo recorrente de compartilhamento de projetos, exitosos ou não exitosos, para divulgar boas práticas (C3-GER-NEG-1).

5.3.7 O retorno aos escritórios

O modelo de retorno aos escritórios adotado pela GnM no Brasil é híbrido e essencialmente virtual, no qual os empregados deverão ir ao escritório entre três e quatro vezes por mês para atender atividades que se enquadrem nos 4 Cs: criar, colaborar, celebrar e conectar (C3-Doc-6). Criar está relacionado à concepção e planejamento de novos projetos; colaborar, no sentido de construção de equipes por meio de atividades de grupo (*team building*); celebrar se refere a comemoração de resultados e finalização de projetos; e conectar significa estimular a conexão entre as pessoas e o estabelecimento de vínculos de confiança (C3-GER-RH-1). A política prevê foco em resultados e não em presença, a rotina é individualizada e há flexibilidade de tempo e local. Pode haver exceções para profissionais que atuam de forma integralmente remota desde que sua atividade permita, estes são enquadrados no regime teletrabalho, que, de acordo com a legislação, responsabiliza a empresa por despesas de ida ao escritório, que é requisitada até quatro vezes por ano. Também pode haver funções que exijam atuação integral no escritório.

A empresa adequou a oferta de benefícios para este novo modelo de trabalho e foram disponibilizados auxílio mobilidade; auxílio com despesas no home office; equiparação de vale alimentação e vale refeição para os empregados que antigamente estavam vinculados ao escritório

de São Paulo e os de SBC e flexibilidade entre os cartões; Gympass e Sexta Flex (C3-Doc-6), todos detalhados na seção anterior deste capítulo. Além disso, houve uma reformulação do *dress code* (código de vestimenta) da empresa para se adequar ao conforto do trabalho em home office.

Essa política faz parte de um programa mais amplo, criado pela matriz norte-americana da empresa no intuito de acomodar as necessidades individuais, chamado Work with Heart (trabalho com o coração). O destaque do programa é a adoção da flexibilidade de tempo, ou seja, empregados podem escolher o horário de trabalho, desde que os resultados não sejam sacrificados, e levando em consideração as diferenças entre atividades. A empresa criou diferentes personas (personagens fictícios) para demonstrar os tipos de necessidades que as pessoas podem solicitar em termos de flexibilidade e que serão atendidos pelo programa (C3-Doc-7). As rotinas de envio de relatórios deverão ser mantidas e não se permitirá a substituição do trabalho do dia pela noite.

A principal diferença do modelo brasileiro e do norte-americano é que, nos Estados Unidos, se estimula que os empregados vão ao escritório aproximadamente três vezes por semana, e no Brasil, três a quatro vezes por mês. Segundo o Entrevistado C3-GER-RH-1, apesar de a política de retorno aos escritórios na sede norte-americana ter sido divulgada em julho de 2021, a presença dos profissionais ainda estava muito baixa em torno de maio de 2022.

Os detalhes do modelo de trabalho adotado no Brasil foram desenhados por um time multifuncional de trabalho (*squad*) que, ao longo dos meses de migração emergencial, coletou informações sobre a vontade dos profissionais por meio de pesquisas, informações de mercado provenientes de fóruns de debate e de reuniões com diretores, cuja responsabilidade era conversar com suas equipes e entender as necessidades coletivas, e não impor seus desejos pessoais. O resultado das pesquisas mostrou que aproximadamente 2% das pessoas gostariam de voltar ao escritório como era antes da pandemia, 10 a 20% gostariam de ir aos escritórios quatro a cinco vezes por semana, 50% das pessoas gostariam de ir aos escritórios entre zero e três vezes por semana, e pouquíssimas pessoas gostariam de trabalhar no formato 100% virtual (C3-GER-RH-1).

O comitê de retorno considerou adotar o modelo híbrido mais comum, quando as pessoas vão ao escritório alguns dias por semana, mas, segundo o Entrevistado C3-DIR-RH-1, tiveram receio de armadilhas, como a exclusão natural dos profissionais que optassem por atuar em casa diante dos que fossem para as instalações da empresa com mais frequência. Então iniciou-se um trabalho de mapeamento com a diretoria para identificar quantas vezes seria realmente necessário ir aos escritórios para praticar os 4 Cs, e nesse momento, identificou-se que três a quatro vezes por

mês seria o suficiente. Somado a isso, havia uma grande vantagem financeira na entrega do escritório de São Paulo e a preocupação de acomodar os 400 profissionais administrativos no escritório da SBC, que possui espaço para somente 200. Além disso, as pessoas estavam mais e produtivas trabalhando em home office:

Quando chegou a pandemia, a surpresa foi que não caiu a produtividade e os resultados, muito pelo contrário, melhoraram . . . e conforme o tempo foi passando e as regras se flexibilizando, a gente percebeu que a flexibilidade também foi aumentando, as pessoas foram ganhando maturidade em como gerenciar sua própria agenda com esta flexibilidade nas mãos delas (C3-GER-RH-1).

Os entrevistados afirmaram que as respostas ao modelo proposto foram muito positivas, principalmente no time administrativo. Como citou o Entrevistado C3-GER-RH-3: “No time corporativo, foi praticamente unânime, todo mundo amou, sucesso total”. Aproximadamente cinco meses após o lançamento do programa, o time de Recursos Humanos lançou uma pesquisa de satisfação com a pergunta: “Você sente flexibilidade na prática, está feliz com o modelo que temos hoje?”, e o resultado foi 90% de aprovação (C3-DIR-RH-1). Por outro lado, os empregados administrativos que atuam nas plantas, como business partners e pessoas de logística, se queixaram por não poder adotar o modelo essencialmente virtual. Ainda assim, a extensão dos novos benefícios a estes empregados amenizou os questionamentos. E, segundo entrevistados, as pessoas que atuam 100% na operação entendem que o trabalho presencial é inerente à atividade.

O comitê de retorno disponibilizou materiais e promoveu eventos para esclarecer os empregados acerca do novo modelo de trabalho. O lançamento foi feito em uma das reuniões recorrentes de comunicação conduzidas por recursos humanos junto ao presidente da empresa. Foi criado um documento de Q&A (perguntas e respostas), promoveram-se treinamentos com o time de liderança, o time de recursos humanos passou por um treinamento intensivo para responder aos questionamentos dos profissionais, houve eventos no escritório para apresentar aos profissionais recém-contratados, houve conversas com psicólogas sobre a ressocialização e cuidados com a saúde, e foram enviados brindes às casas dos empregados. Como afirmou o Entrevistado C3-GER-RH-2; “Nós só tivemos este resultado (de aprovação ao modelo) porque fomos muito assertivos no tratamento durante todo o período.”

Uma das grandes preocupações mencionadas pelos entrevistados é que haja consistência na condução do modelo essencialmente virtual para que ele não se reduza à prática Workflex que

havia antes da pandemia, devido aos vícios da modalidade presencial, e tampouco aos extremos vividos durante a pandemia. Existe o receio de que as pessoas não respeitem os 4 Cs na condução de encontros e reuniões presenciais, e que isso crie desvantagens para os profissionais que estejam em casa, levando-os a acreditar que deveriam estar nos escritórios. Os líderes têm um papel muito relevante no processo de manutenção do modelo definido:

Se você está fazendo uma reunião presencial, que você poderia ter tido o mesmo resultado fazendo virtual . . . não deveria ter feito isso . . . você deveria trazer um propósito maior e uma roupagem diferente para toda a reunião que você fizer presencial para alcançar algo de cultura e clima diferente (C3-DIR-RH-1).

Outro desafio apontado foi como encontrar formatos de trabalho produtivos e eficientes e que não dependam da realização de um número tão alto de reuniões, como está sendo vivenciado, pois, segundo entrevistados, a empresa parece ainda ter uma cultura muito forte de prestação de contas por meio de relatórios em formato de planilhas e apresentações em formato de slides. Além disso, há uma grande preocupação com a manutenção do engajamento das equipes a distância, a criação de uma identidade nos departamentos, e a manutenção da cultura. Como afirmou o Entrevistado C3-GER-RH-1: “Eu acho que o mais desafiador, a partir de agora, vai ser justamente desenvolver os líderes para continuar engajando as pessoas mesmo a distância”. Por fim, a eliminação de horas extras devido ao novo contrato de trabalho sem marcação de ponto gerou preocupações.

A flexibilidade de tempo foi mencionada como uma vantagem muito relevante por diversos entrevistados, pois ela favorece o equilíbrio entre trabalho e atividades pessoais. Há relatos de mães e pais, por exemplo, que estão desfrutando mais a companhia de seus filhos porque podem ter interações durante o dia, como almoços, que antes não eram possíveis (C3-GER-RH-1). A flexibilidade de horário também atenuou a rotina de empregados que interagem com outros fusos horários e cumprem agendas de trabalho muito cedo ou muito tarde no Brasil. Já a flexibilidade de local possibilitou que os empregados escolhessem morar em outras cidades, desde que atentos às despesas de deslocamento (quando não enquadrados em teletrabalho), e também promoveu a economia de tempo de deslocamento, principalmente para os colaboradores residentes em São Paulo.

Entrevistados também ressaltaram que a construção da política foi feita a partir das necessidades individuais, e as pessoas podem ir ao escritório caso haja necessidade, sem que isso signifique a existência ou manutenção da antiga cultura de presenteísmo. Também foi mencionado por algumas pessoas que o novo modelo de trabalho reforça a cultura da empresa, promovendo mais qualidade nos encontros presenciais, estimulando a humanização e aproximação das relações, unificando a cultura dos profissionais da GnM e da antiga Yoki, além de abrir a possibilidade de um novo olhar para as necessidades individuais de cada colaborador (C3-DIR-RH-1). Por fim, o modelo foi apontado como uma grande vantagem competitiva mercadológica devido à atratividade de talentos que não estão dispostos a voltar para o trabalho presencial.

Os entrevistados afirmaram que o novo modelo de trabalho será ajustado conforme as necessidades dos colaboradores, segundo os resultados das pesquisas, para que sua condução seja o mais favorável possível às pessoas e aos resultados.

5.3.8 O papel de Recursos Humanos

Segundo representantes de Recursos Humanos, a área historicamente teve um papel bastante estratégico, e, além do objetivo de desenvolver uma cultura organizacional em que as pessoas se sentissem valorizadas, também era muito voltada a resultados. Como expôs C3-GER-RH-1: “A nossa diretora anterior de Recursos Humanos era muito focada em resultados, era a pessoa que influenciava o time de liderança inclusive com os resultados financeiros”. Talvez por esta razão, a equipe de Recursos Humanos tinha influência em fóruns estratégicos: “Eu entendo que eu já chegava tendo voz, eu precisava embasar a ação que precisava ser feita, mas eu já tinha voz, então eu precisava chegar com conteúdo, porque estavam escutando” (C3-GER-RH-3). O Entrevistado afirma que, por outro lado, antes da pandemia, tinha pouco envolvimento na execução de detalhes dos processos.

Aparentemente isso gerava um distanciamento entre equipes e representantes de Recursos Humanos, como se a área fosse inacessível (C3-DIR-SUP-1). Talvez por esta razão, havia pouco conhecimento sobre a atuação da área e, segundo o Entrevistado C3-GER-SUP-1: “O Recursos Humanos lá atrás, ele era bastante voltado para, digamos, atender os funcionários das necessidades básicas de uma folha de pagamento, como agendamento de férias ou alguma coisa neste sentido”. Este quadro mudou após a criação das posições de business partners (parceiros de negócios),

focados em cada área funcional da empresa, o que “facilitou muito nossas conversas, a evolução do trabalho de desenvolvimento do nosso time, assim como avaliação de desempenho, recompensa e tudo mais” (C3-GER-SUP-1).

Durante o período crítico da pandemia, logo após o anúncio das medidas de distanciamento social pelo governo que acarretou a migração emergencial para home office, o time de recursos humanos teve a função de operacionalizar no Brasil as determinações de segurança que estavam sendo promovidas pela matriz nos Estados Unidos. E, a partir do momento em que os profissionais perceberam que o período de migração seria mais longo do que imaginavam, os representantes de Recursos Humanos assumiram um papel protagonista na criação de treinamentos e disponibilização de materiais que auxiliassem líderes e empregados nas adaptações necessárias à condução do trabalho remoto. Além disso, a área de Recursos Humanos teve um papel determinante ao estimular que líderes assumissem uma mentalidade mais flexível em relação à gestão dos horários dos profissionais, para que isso proporcionasse mais conforto diante do elevado volume de trabalho, o que pode ser explicado pelo fato de a empresa “possuir uma cultura muito voltada a pessoas” (C3-GER-SUP-1).

A pandemia covid-19 também parece ter aproximado muito os profissionais de Recursos Humanos das demais áreas, tanto na interação diária, como a partir da condução de pesquisas para compreender os principais desafios dos líderes e empregados. Como afirmou CE-GER-SUP-1: “Era uma interação muito forte, não só com gestores, com os gerentes . . . mas também com o time por completo”. Os líderes, por sua vez, passaram a buscar mais auxílio com os profissionais da área de Recursos Humanos para auxiliá-los na resolução de problemas relacionados à gestão das equipes de forma remota, na manutenção do engajamento e para que auxiliassem no acompanhamento dos empregados com mais dificuldade de atuar em home office. Segundo entrevistados, os gerentes tiveram que se tornar mais organizados com o trabalho essencialmente virtual.

Quando questionados sobre a alteração no papel da área de Recursos Humanos, profissionais de outros departamentos afirmam ter havido uma intensificação do contato. Segundo o Entrevistado C3-GER-NEG-1: “. . . quando tem algum problema de performance com a equipe, quando a gente precisa de alguma orientação, temos reuniões mensais em que o RH participa ativamente”. A área de Recursos Humanos conduz reuniões gerenciais com todas as áreas em conjunto para discutir temas de negócio, como tabelas de preços, ciclos de produtos e outros. E além disso, existe uma grande preocupação com a repercussão de mudanças realizadas na empresa,

não somente as relacionadas ao modelo de trabalho, mas também alterações estruturais nos times. Como afirmou o Entrevistado C3-GER-SUP-3: “O RH da empresa é extremamente presente, participante e provocativo, extremamente”.

A área de Recursos Humanos também teve um envolvimento intensivo na definição da política de retorno aos escritórios. O diretor de Recursos Humanos faz parte do comitê estratégico de decisões, e um dos gerentes de Recursos Humanos lidera o *squad* (grupo multifuncional de trabalho) que levanta as informações necessárias para pautar as decisões. Como citou o Entrevistado C3-DIR-RH-1: “O papel de RH foi muito neste sentido de fazer esses ajustes e ajudar com que a voz dos nossos colaboradores, que estava vindo através do comitê (*squad*), fosse ouvida pelo time de liderança”.

Eu tinha uma frequência praticamente semanal, nessas reuniões do time de liderança, em que eu entrava como representante do projeto e o meu diretor, ele entrava como meu stakeholder para cancelar algumas das minhas iniciativas e estimular a discussão para que o grupo voltasse e trouxesse iniciativas diferentes (C3-GER-RH-1).

Segundo entrevistados, o departamento de Recursos Humanos possui um papel relevante de manutenção, validação e correção do formato essencialmente virtual, para garantir que os novos líderes compreendam e multipliquem a cultura da empresa sem depender da condução excessiva de reuniões virtuais, e que não haja prejuízos aos resultados da empresa, às entregas de volume, às margens de lucro e às entregas de serviço.

Agora eu dedico uma boa quantidade de tempo pensando em de que formas eu consigo fazer isto, destilar isso (a cultura da empresa) virtualmente, sem ficar colocando todo mundo na frente do computador ouvindo alguém falar durante horas, e como coloco estes grandes momentos dos encontros dos 4 Cs (C3-DIR-RH-1).

Outra preocupação é garantir que a flexibilidade de horário e os benefícios como Sexta Flex sejam respeitadas pelos líderes.

5.3.9 Síntese do caso 3

A GnM já adotava práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia de covid-19, e uma delas, Workflex, permitia que empregados em cargos de gerência e níveis hierárquicos mais altos trabalhassem em home office um dia fixo por semana. Apesar de a cultura organizacional na

época ser muito centrada no trabalho presencial e o uso do home office enfrentar muitas restrições, sua existência representava um indício importante de que já havia intenção de adotar algum nível de flexibilidade no trabalho para os times administrativos.

Durante a migração emergencial para home office devido à pandemia covid-19, o time de recursos humanos e o presidente da empresa intensificaram as comunicações com todos os funcionários por meio de reuniões virtuais e boletins informativos semanais com boas práticas de segurança, e estenderam para o time administrativo o programa “A gente se cuida”, uma iniciativa que visava a segurança dos empregados das fábricas e então recebeu o novo nome de “A gente se cuida em casa”. Além disso, estimularam a aproximação dos líderes com suas equipes e recomendaram a adoção de uma visão mais flexível em relação aos horários intrajornada visando o bem-estar dos empregados. Como consequência, as relações se tornaram mais próximas e humanizadas, apesar de conduzidas por meio de telas de computador.

Houve alterações importantes nas práticas de recursos humanos da empresa. Os processos de admissão, demissão, captação e seleção de profissionais, integração, treinamento e avaliação de desempenho passaram a ser realizados de forma integralmente virtual. Tais mudanças representaram uma quebra de paradigmas na empresa. Diante dos aprendizados colhidos durante o home office emergencial e a sinalização, por meio de pesquisas, de que 90% dos empregados gostariam de manter o trabalho remoto em alguma medida, a empresa optou por adotar um formato de trabalho híbrido flexível para o time administrativo.

A decisão de adotar o modelo híbrido essencialmente virtual também foi sustentada pelos resultados positivos das práticas de recursos humanos em sua nova configuração. A digitalização dos processos de captação, seleção e toda a burocracia de admissão de novos empregados gerou celeridade e permitiu à empresa usufruir de uma base muito mais ampla de talentos espalhados geograficamente, o que contribuiu para a agenda de inclusão e diversidade. A condução virtual das entrevistas reduziu os antigos vieses de contratação, antes mais direcionados a estereótipos e imagem física do que ao conteúdo em si. Porém, gerou novos vieses voltados a competências comportamentais que supostamente viabilizam a entrega de resultados em home office, como autogestão, autonomia e comunicação.

Para mitigar os desafios de manutenção de cultura organizacional e de estímulo à colaboração e engajamento no trabalho híbrido, a equipe de recursos humanos intensificou o processo de integração. Historicamente, a prática na GmM privilegia o estabelecimento de relações

interpessoais, e no novo modelo, foram incluídos mais stakeholders na integração dos novos contratados. Além disso, o time de recursos humanos mapeou junto aos líderes todas as atividades que envolvem o que a empresa chamou de 4 Cs: criar, colaborar, celebrar e conectar. Desta forma, as idas aos escritórios serão intencionais, direcionadas às atividades de integração e cultura.

Os treinamentos virtuais assíncronos, *self-learning*, foram ampliados para que as pessoas possam realizá-los nos momentos mais adequados e sem precisar ir para o escritório. O processo de avaliação de desempenho foi totalmente direcionado à entrega de resultados, o que também minimiza vieses frequentes na cultura de presenteísmo. Esta decisão representa uma importante medida de reforço à decisão da empresa de atuar de forma essencialmente virtual, com idas ao escritório no máximo três a quatro vezes por mês, e de adotar a flexibilidade de horário para os funcionários administrativos, pois a gestão por controle não é adequada ao trabalho remoto. O desenvolvimento de profissionais com baixo desempenho, *feedbacks* de melhoria e demissões em ambiente virtual representam um desafio para os gestores de linha.

O novo modelo de trabalho foi bem aceito entre os profissionais e a equipe de Recursos Humanos terá um papel importante na sua manutenção para evitar que preferências e comportamentos individuais corrompam as definições acerca do uso do escritório. Por esta razão, seus representantes têm o objetivo de conduzir continuamente treinamentos e pesquisas com líderes e funcionários para avaliar possíveis ajustes necessários ao êxito da condução do trabalho essencialmente virtual. Por fim, o departamento de Recursos Humanos, considerado bastante estratégico e provocativo na empresa, manterá a proximidade com gestores e equipes adquirida durante a pandemia covid-19, e que deve se tornar permanente.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS CASOS

O objetivo do presente capítulo é analisar os três casos, considerando suas diferenças e similaridades à luz dos conceitos expostos na teoria e dos objetivos desta dissertação. A primeira parte se refere às características gerais das organizações e informações contextuais relevantes. A segunda parte tratará das práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia. Em seguida, serão exploradas as seções que remetem à migração emergencial para home office no contexto da pandemia de covid-19, as alterações nas práticas de recursos humanos, o retorno aos escritórios e o efeito das alterações das práticas para os principais atores, com destaque ao time de recursos humanos. Por fim, será proposto um modelo para a implementação de home office, desenvolvido com base nos achados da pesquisa.

6.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO E INFORMAÇÕES CONTEXTUAIS RELEVANTES AO ESTUDO

As três organizações avaliadas neste estudo de casos múltiplos são multinacionais de capital aberto, com mais de 2.500 empregados no Brasil, atuam em todo o território nacional e migraram a sua equipe administrativa completa para home office devido à pandemia de covid-19. Essas características atendem aos critérios de replicação literal definidos para a escolha dos casos. O primeiro deles se refere à migração emergencial, pois as empresas tiveram a possibilidade de avaliar os desencadeamentos do trabalho em home office nas práticas de recursos humanos. Antes da pandemia de covid-19, essa avaliação era desafiadora, pois menos de 3% dos trabalhadores assalariados do mundo trabalhavam em casa (Mollona et al., 2020). Optou-se por pesquisar multinacionais atuantes no Brasil para compreender a influência das definições globais nas práticas de recursos humanos e modelo de retorno aos escritórios adotado no Brasil. O segundo critério foi que as empresas tivessem mais de mil empregados, pois este porte sugere a necessidade de times de recursos humanos estruturados, com profissionais dedicados às diferentes atividades abrangendo, assim, um escopo amplo da atuação da área. O terceiro critério foi a implementação de práticas elaboradas de recursos humanos, o que viabiliza a análise das suas alterações diante do trabalho em home office. A checagem destas características foi realizada durante a primeira reunião conduzida com os responsáveis pela pesquisa em cada empresa.

A atividade de dois dos casos, PMB e GnM, envolve a produção, distribuição e comercialização de produtos e grande parte de sua força de trabalho atua ao longo das etapas da cadeia produtiva. Por esta razão, essas empresas não puderam migrar para o home office. Isso não ofereceu limitações ao estudo pois o quadro de empregados administrativos de ambos é composto pelos “profissionais do conhecimento”, ou seja, que não trabalham com atividades manuais, e sim com seu conhecimento, e atendem à definição de teletrabalho adotada nesta dissertação (trabalho assalariado de profissionais do conhecimento, realizado fora das instalações das empresas, especialmente no domicílio, de forma integral e/ou híbrida, por meio do uso das tecnologias da informação e comunicação, TICs). A outra empresa, MMC, opera no setor de serviços, portanto 100% dos empregados migraram para home office durante a pandemia de covid-19.

Poder-se-ia inferir que empresas dedicadas a serviços tenham mais facilidade na adoção do trabalho em home office, mas os três casos demonstraram barreiras muito similares para a adoção da modalidade antes da pandemia e dificuldades semelhantes no processo de migração emergencial. Além disso, a preocupação com a segurança e bem-estar dos profissionais de fábrica levou a uma maior mobilização de recursos humanos na migração emergencial das duas empresas com operação fabril, o que parece ter acarretado um maior envolvimento da área na estruturação da política de retorno aos escritórios.

Devido à presença das três empresas em quase todo território nacional, muitos dos profissionais, especialmente gestores de linha, já estavam habituados ao trabalho remoto antes da pandemia, principalmente na PMB e GnM. A sede da PMB mudou de estado em 2019, levando muitos profissionais a mudarem de cidade e outros a manterem dois domicílios, criando uma rotina de deslocamento e de usufruto do home office quando estavam em suas cidades de origem. A GnM possuía dois escritórios, SP e SBC, e a equipe era distribuída entre ambos; portanto, gestores de linha e diretores trabalhavam a partir de diferentes lugares com frequência e possuíam alguma familiaridade com a gestão remota de suas equipes. Isto não significa que o trabalho em home office fosse normalizado e aceito, mas que, devido às contingências do negócio, alguns profissionais, especialmente em posições de gestão, sofriam menos resistência para trabalhar em home office.

6.2 PRÁTICAS FLEXÍVEIS DE RECURSOS HUMANOS ANTES DA PANDEMIA DE COVID-19

Os três casos estudados já possuíam práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia de covid-19. A política Flexability, na PMB, englobava flexibilidade de horário, local de trabalho e ano sabático. A política Workflex, da GnM, era voltada ao home office, e havia outras práticas de flexibilidade de horário de início e término de jornada e expediente mais curto na sexta-feira. Já a MMC também oferecia flexibilidade de horário e jornada mais curta nas sextas-feiras, folga nos aniversários dos empregados e licença parental para acomodar as necessidades de casais heterossexuais, homoafetivos, adotivos etc. Todas essas políticas e práticas flexíveis tinham o objetivo de aumentar a qualidade de vida de seus profissionais e atrair mais talentos, o que condiz com as afirmações de Giardini e Kabst (2008) de que a criação de práticas flexíveis de recursos humanos ocorre, em grande medida, para acompanhar as mudanças na demografia, na composição da força de trabalho, promover mais qualidade de vida e aumentar o engajamento dos empregados.

A adesão às práticas flexíveis nas três empresas era sujeita à aprovação dos gestores de linha, confirmando os achados de Putnam et al. (2014), que apontaram o suporte dos gestores de linha como fundamental para a efetividade das práticas flexíveis propostas por recursos humanos. Além disso, uma das razões para o enfraquecimento da política Flexability, na PMB, e da Workflex, na GnM, foi justamente a rigidez na sua utilização e a sensação de injustiça por parte dos colaboradores que não podiam aproveitá-las, ambos fatores apontados por Putnam et al. (2014) como contradições da flexibilidade nas práticas de recursos humanos.

A prática de home office enfrentava resistência dos gestores de linha devido ao desconhecimento, o que corrobora os achados de Illegems et al. (2000) de que uma das principais barreiras à modalidade é o medo de líderes e profissionais de recursos humanos sobre seus efeitos negativos. Na MMC, por não haver uma política estruturada, o home office era utilizado informalmente, também segundo preferências do time de liderança, e nos três casos, enquanto alguns gestores permitiam o uso do home office como benefício, outros o impediam por receio de perder o controle sobre as equipes, repetindo o comportamento previsto por Illegems et al. (2000) e identificado por Peters et al. (2014).

A cultura organizacional surgiu nas entrevistas como um elemento bastante relevante na implementação de práticas flexíveis de recursos humanos como home office. As empresas MMC

e GnM passaram por fusões e aquisições consideradas determinantes na cultura, especialmente no que diz respeito à flexibilidade e à atuação de recursos humanos. A MMC adquiriu outra corretora em 2018 e o processo de união das equipes no Brasil envolveu o lançamento de um novo escritório no formato *smart office*, impulsionado pelo presidente da empresa. A mudança foi considerada disruptiva, tendo em vista o perfil extremamente formal e hierárquico do segmento de seguros, mas não foi suficiente para mudar a cultura organizacional, que privilegia as práticas tradicionais de gestão de pessoas pautadas na presença física no escritório.

A aquisição do grupo Yoki pela GnM em 2012 gerou um conflito cultural entre profissionais provenientes de uma empresa nacional, rígida e hierárquica (Grupo Yoki), e outra norte-americana e voltada a resultados (GnM). O home office não era bem aceito principalmente entre os profissionais provenientes do Grupo Yoki; já os profissionais contratados pela GnM tinham uma visão mais positiva. Ainda assim, era permitido somente para profissionais de gestão e, na época, havia mais barreiras do que estímulos para sua adoção. Na PMB, a existência de dois escritórios e a mudança de sede facilitavam a aceitação do trabalho remoto, mas ainda assim, a maior parte dos líderes apresentava muita resistência.

A mera existência de práticas flexíveis de recursos humanos não garante seu uso concreto (Guest & Bos-Nehles, 2013), e apesar de os três casos possuírem práticas e demonstrarem a intenção de ampliar a flexibilidade visando o bem-estar dos empregados, a resistência do time de liderança e a cultura mais tradicional voltada ao trabalho nos escritórios não permitiam sua plena utilização. Isso reforça a afirmação de Jeffrey Hill et al. (2008) de que a adoção de práticas flexíveis não tem efetividade se não for acompanhada por uma cultura pautada na confiança entre gestores e profissionais.

6.3 A MIGRAÇÃO EMERGENCIAL PARA HOME OFFICE INTEGRAL DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

Até o surgimento da pandemia de covid-19, o home office era utilizado como solução para o aumento do trânsito e da poluição, redução de despesa com aluguéis de espaços físicos e busca por equilíbrio entre vida e trabalho (Nilles, 1988). Porém, sua adoção, em março de 2020, ocorreu de forma contingencial à pandemia de covid-19 para a manutenção dos negócios e promover a segurança dos empregados cujas atividades podiam ser realizadas em casa. O time administrativo

dos três casos foi transferido integralmente para home office, mas centenas de profissionais de produção nas duas empresas que operam com fabricação mantiveram-se trabalhando presencialmente durante toda a crise sanitária. Isso reforça que a viabilização do home office depende da natureza da atividade (Baruch, 2000) e que é acessível a poucas pessoas, especialmente em países com baixo desenvolvimento econômico como o Brasil, onde somente 24,1% das ocupações podem ser realizadas em casa (Góes et al. 2022).

O trabalho em home office é possível devido à utilização das TICs (Bailey & Kurland, 2002; Messenger & Gschwind, 2016; Nilles, 1988), e as três empresas investigadas possuíam tecnologia suficiente para acomodar os profissionais na modalidade. A MMC teve bastante facilidade neste quesito, pois além de 95% dos empregados utilizarem laptop, todos já eram treinados em *compliance* e os computadores possuíam tecnologias robustas de segurança de dados. Os profissionais de TI da PMB foram bastante sobrecarregados no momento da migração para equipar toda a equipe. E as três empresas forneceram equipamentos e subsídios para que os empregados tivessem estrutura adequada para o trabalho em suas casas.

As medidas promovidas em prol da segurança de dados, as preocupações com questões legais e jurídicas e as relações com sindicatos nos três casos parecem exemplificar alguns dos receios comuns apontados por Illegems et al. (2000) em empresas com pouca ou nenhuma experiência em home office. Houve intensa participação do departamento jurídico no comitê de crise da PMB; o time de recursos humanos da MMC negociou com o sindicato a substituição do ponto físico por eletrônico; e na GnM, optou-se por alterar os contratos de todos os empregados administrativos para suspender o uso do ponto. É evidente que a pandemia de covid-19 ofereceu muitos desafios relacionados à saúde que acarretaram a mobilização desses departamentos, mas a adequação dos contratos de trabalho e a questão da segurança de dados são inerentes ao home office, independentemente do contexto.

O êxito do trabalho em home office depende de boas práticas de gestão (Nilles, 1997), planejamento intensivo dos profissionais de recursos humanos e a preparação dos gestores de linha (Illegems & Verbeke, 2004). Porém, como visto na seção anterior, o home office não era estimulado em nenhum dos casos estudados e, no contexto da pandemia de covid-19, as três empresas migraram com pouca ou nenhuma preparação. Consequentemente, os gestores de linha sentiram muita dificuldade no acompanhamento das equipes. Tais dificuldades eram fruto da impossibilidade de controlar a produtividade e disponibilidade dos empregados a distância,

confirmando os achados de Illegems et al. (2000), e também porque se depararam com realidades adversas. Alguns liderados precisaram cuidar dos filhos em casa devido às medidas de distanciamento social, e outros já eram responsáveis, mesmo antes da pandemia, por parentes idosos ou pessoas com necessidades especiais. Além disso, as particularidades de cada moradia e estrutura familiar também variavam, e alguns empregados vivem em casas pequenas, com baixa infraestrutura, compartilhamento de espaço com outros familiares etc. Todos esses elementos compõem as condições de trabalho das pessoas e interferem na produção e saúde mental.

Apesar de todas as adversidades da crise pandêmica, parece ter havido uma percepção de aumento significativo de desempenho dos profissionais, confirmando os achados de Martínez-Sánchez et al. (2008) antes da pandemia de covid-19 e de Fischer et al. (2020) nos dois anos de migração emergencial, sobre a influência positiva do trabalho em home office sobre o desempenho organizacional. Este resultado não corresponde com a afirmação de Collings et al. (2021), de que o aumento de desempenho dos profissionais durante a pandemia teria sido influenciado pelo medo de perder o emprego, já que a percepção de aumento do desempenho foi mantida nas três empresas após o primeiro ano da pandemia e de trabalho em home office.

Pesquisas conduzidas com os empregados das três empresas apontaram o desejo da grande maioria de se manter trabalhando em home office, pelo menos de forma híbrida, após as medidas de flexibilização da pandemia. Isso também reforça os resultados encontrados por Fischer et al. (2020), sobre altos níveis de satisfação e o desejo de manutenção da modalidade por parte de trabalhadores durante os anos de 2020 e 2021.

6.4 ALTERAÇÕES NAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A migração emergencial para home office integral acarretou a virtualização de praticamente todas as práticas de recursos humanos nas três empresas investigadas, mas também gerou outras alterações significativas. Os entrevistados não atribuíram essas mudanças ao trabalho em home office, entretanto, alguns exemplos revelam o contrário. Relatos de entrevistados nas três empresas demonstram que alguns dos maiores riscos da modalidade são a perda de colaboração entre os profissionais atuando em home office, a dificuldade de compreensão da cultura organizacional e de desenvolvimento de senso de pertencimento por parte de novos contratados. Para mitigar esses desafios, a prática de integração sofreu adaptações. Na empresa GnM, passou-se a agendar reuniões

de integração com um número maior de *stakeholders* do que era feito antes da pandemia de covid-19, para reduzir as perdas associadas à eliminação de encontros espontâneos nos escritórios. Na MMC, foi realizado um projeto piloto com o time comercial que contou com um período superior de integração dos novos membros: duas semanas intensivas para que esses profissionais absorvessem as informações necessárias para a condução exitosa do trabalho. Os responsáveis pelas atividades de aquisição de talentos na PMB, que engloba captação, seleção e integração de novos empregados, traduziram os materiais disponibilizados pela matriz global e passaram a envolver os gestores de linha para mobilizar os recém-chegados a estudá-los adequadamente.

Parkinson (1996, p. 46) alertou sobre a necessidade de se adaptar a captação da “força de trabalho em movimento” viabilizada pelo uso da tecnologia. A previsão do autor se concretizou, não devido à disponibilidade de tecnologia, mas como consequência da migração emergencial para home office no contexto da pandemia de covid-19. A principal mudança ocorrida na prática de captação e seleção de talentos foi a virtualização do processo, o que, segundo profissionais de recursos humanos e alguns gestores de linha, o tornou mais rápido e objetivo. Dependendo do formato de trabalho adotado por empresas no retorno aos escritórios, essa alteração pode representar, inclusive, uma vantagem competitiva, pois torna viável prospectar e contratar profissionais em outros estados, o que amplia muito o leque de candidatos. Adicionalmente, durante a condução de entrevistas virtuais, é mais difícil avaliar a aparência física e a vestimenta, e conseqüentemente, a conversa passa a evidenciar o conteúdo apresentado pelo entrevistado, e não sua aparência, quebrando assim vieses comuns na entrevista presencial. A realização de entrevistas virtuais também facilita a contratação de PCDs, pois permite que estes profissionais participem dos processos seletivos sem precisar se deslocar. Essas mudanças representam uma importante contribuição para a agenda de diversidade e inclusão, pois reduzem as barreiras à contratação de profissionais representantes de grupos de minorias.

Entretanto, as mudanças nos processos de captação e seleção também criam desafios. Primeiro porque, ao contratar PCDs para atuação em home office, as empresas assumem a responsabilidade pela adaptação do domicílio, e precisam estabelecer um processo intensivo de checagem para que as condições adequadas de trabalho se mantenham. Além disso, nas empresas que adotam o modelo híbrido no qual os profissionais vão ao escritório com frequência, a contratação de pessoas que vivem em outras regiões distantes da sede acarretará despesas de deslocamento, ou para os profissionais, ou, no caso do regime de teletrabalho, para a empresa, o

que pode ser considerado desvantajoso. Por fim, não houve menção, em nenhum dos três casos, a treinamentos específicos para gestores de linha sobre como conduzir entrevistas virtuais, e alguns deles se queixaram da falta assertividade nas contratações. Isso pode ser explicado pelos achados de Guest e Bos-Nehles, (2013) sobre a importância de haver conectividade entre os diferentes atores durante implementação das práticas de recursos humanos, e de Trullen et al. (2020), de que é recomendado que as práticas se adaptem às necessidades dos diferentes atores.

A prática de treinamento, como previsto por Parkinson (1996), Illegems e Verbeke (2004) e Martínez-Sánchez et al. (2007), teve um papel muito relevante na adaptação dos profissionais ao home office. Nos três casos, havia barreiras para a implementação de treinamentos virtuais. Mas, diante da migração emergencial, todos passaram a ser realizados integralmente remotos, alguns de forma síncrona (ao vivo) e outros, assíncrona (quando o material fica disponível para o profissional assistir no período mais conveniente). Os treinamentos síncronos sofreram uma redução no tempo de duração, pois constatou-se que é mais difícil manter o engajamento das pessoas por longos períodos de tempo em encontros virtuais. Os profissionais de recursos humanos precisaram se adaptar ao uso de ferramentas tecnológicas para manter a participação ativa dos profissionais durante os treinamentos online. Apesar de os treinamentos assíncronos apresentarem uma solução prática para a absorção de conhecimento, também oferecem desafios. Primeiro, a falta de integração entre os empregados e segundo, o risco trabalhista caso algum empregado com controle de jornada realize o treinamento fora do horário de trabalho previsto em contrato, uma preocupação típica de gestores no Brasil, onde a legislação exige pagamento em dobro da hora extra.

Além da virtualização e dos efeitos já apontados, as práticas de captação e seleção e treinamento passaram a ser direcionadas para a obtenção de competências comportamentais necessárias ao trabalho em home office, como gestão por resultados, no caso dos gestores de linha (Illegems et al. 2000), e autogestão, no caso dos empregados (Martínez-Sánchez et al., 2008; Pérez et al., 2003). Essa mudança também interferiu diretamente na prática de avaliação de desempenho. Segundo Illegems et al. (2000), é impossível controlar a produção e atitude de profissionais em home office, e a modalidade tem mais êxito quando os profissionais podem controlar a execução de suas tarefas. Além disso, diante da redução na colaboração de trabalhadores geograficamente dispersos, é necessário estimular comportamentos como tolerância à ambiguidade, resiliência e curiosidade, para lidar melhor com diferentes pontos de vista (Caligiuri et al. 2020). As mudanças promovidas na PMB, de agregar indicadores voltados à liderança ambidestra, protagonismo de

carreira, resiliência, colaboração, empatia e aprendizagem contínua; e na GnM, de extinguir o controle de jornada e, conseqüentemente, estimular a gestão por resultados e também o protagonismo de carreira e colaboração, reforçam os achados dos autores.

O processo de avaliação de desempenho na PMB tornou-se mais objetivo, com reuniões de calibração mais curtas e produtivas. Os profissionais de recursos humanos implementaram o modelo de *feedback* 360° por meio de plataforma virtual, e formalizaram as reuniões de acompanhamento que ocorrem ao longo do ano no processo de avaliação. Segundo entrevistados, ocorreram muitas movimentações internas durante e após a migração emergencial, indicando que a modalidade home office não interferiu negativamente na carreira dos profissionais. Na GnM, a avaliação de pessoas, antes influenciada por vieses comuns no trabalho presencial, como afinidades ou disponibilidade, passou ser voltada a resultados e realizada virtualmente. Alguns entrevistados apontaram dificuldades em conduzir reuniões de *feedback* no formato *on-line*, principalmente quando o teor é negativo; e desafios na recuperação de profissionais com baixo desempenho a distância. Devido à falta de contato presencial, o time de recursos humanos intensificou a exposição das boas práticas e a visibilidade dos profissionais com alto desempenho por meio de reuniões recorrentes.

Os dois casos corroboram os achados de Illegems e Verbeke (2004), de que a implementação adequada de práticas de recursos humanos reduz o risco e o medo de profissionais perderem a visibilidade em home office. Na MMC, a principal mudança mencionada na avaliação de desempenho foi mais facilidade nas avaliações, por parte dos gestores de linha, que durante a pandemia passaram a conhecer melhor os membros de suas equipes. E entrevistados das três empresas relataram dificuldades nas demissões virtuais de empregados, pois o evento em si já possui teor negativo e, a distância, torna-se ainda mais impessoal.

Diante das dificuldades enfrentadas na gestão remota de pessoas, diretores e gestores de linha intensificaram o número de reuniões na tentativa, talvez inconsciente, de reproduzir o controle e a sensação de disponibilidade do trabalho nos escritórios. Essa medida teve desencadeamentos negativos na rotina dos profissionais e um aumento significativo de jornada. Para reduzir esses efeitos, os profissionais de recursos humanos implementaram práticas flexíveis de RH e outras voltadas à saúde e bem-estar. Isso condiz com as afirmações de diversos autores de que a atuação em home office se beneficia com a implementação de outras práticas flexíveis de

recursos humanos (Pérez et al., 2003; Martínez-Sánchez et al., 2007; Martínez-Sánchez et. al., 2008).

A pandemia de covid-19 foi considerada uma crise primordialmente humana (Collings et al. 2021), que impulsionou a tendência identificada por Cooke et al. (2020) de aumento de publicações de artigos científicos, desde 2010, direcionados ao equilíbrio entre vida e trabalho e ao estímulo ao bem-estar dos empregados. A investigação dos três casos de estudo demonstrou a aplicação efetiva desses conceitos, pois foram implementadas práticas voltadas a bem-estar e saúde mental imediatamente após a declaração da pandemia. Esse resultado também reforça a ênfase dada por Cooke et al. (2020) sobre a importância de recursos humanos atuarem visando a melhoria na saúde mental dos profissionais.

Segundo Guest e Bos-Nehles (2013), a implementação de práticas de recursos humanos ocorre ao longo de quatro estágios que iniciam na decisão de incorporar ou alterar uma prática e terminam diante da efetivação exitosa, com qualidade. No contexto da pandemia de covid-19, as práticas de recursos humanos foram modificadas ou incorporadas sem planejamento, de forma contingencial para acomodar a nova realidade de trabalho. Para Trullen et al. (2020), a implementação das práticas é um processo dinâmico sem ordem definida, que possui início e término bem definidos. A partir do contexto em que foi realizada esta dissertação, o ponto de partida está bem delineado. Entretanto, sua institucionalização, ou seja, a utilização adequada por todos os atores, irá depender do formato de trabalho definido para o retorno aos escritórios e suas intercorrências, o que será apresentado a seguir.

6.5 O RETORNO AOS ESCRITÓRIOS

A política de retorno aos escritórios se mostrou distinta nos três casos, o que ajudou a esclarecer elementos importantes da adoção e manutenção da modalidade de home office. A diferença fundamental foi em relação à amplitude da flexibilidade. Enquanto PMB e MMC adotaram a flexibilidade de local, por meio da modalidade híbrida de trabalho, a GnM extinguiu a marcação de ponto para controle de jornada dos empregados administrativos e adotou flexibilidade de local e horário em um modelo que chamou de essencialmente virtual. Esta decisão vai ao encontro dos achados de Martínez-Sánchez et al. (2007), que afirmaram que o home office é o

maior impulsionador de flexibilidade em empresas; e de Pérez et al. (2003), que apontaram a flexibilização das relações de trabalho como um dos grandes benefícios da adoção de home office.

O modelo definido pela GnM levou em consideração a vontade dos empregados, informações de mercado e o mapeamento dos rituais de cada área (4 Cs) que realmente demandam a ida aos escritórios, sempre com a finalidade de promover a integração e estimular a cultura organizacional. A flexibilidade ampla, de local e horário, estimula a gestão por resultados e desencoraja a gestão voltada à presença e disponibilidade. Para sustentar essa decisão, o time de recursos humanos da GnM implementou práticas que visam o desenvolvimento de gestores e empregados. O modelo apresenta diversas vantagens, como atratividade de novos talentos, e apresenta riscos, como o uso indevido dos escritórios, como por exemplo, a realização de reuniões não planejadas, que não atendam aos objetivos de promover colaboração e cultura, e com isso gerem a sensação de exclusão de profissionais que optem por ficar em casa. Por essa razão, o time de recursos humanos terá o papel de auxiliar todos os empregados e gestores na manutenção adequada do modelo e na avaliação contínua de seus resultados.

A PMB adotou o Trabalho Smart, pautado no trabalho predominantemente remoto e no fomento à cultura híbrida. O modelo tem objetivo de ampliar a flexibilidade na empresa, e foi comunicado com caráter de recomendação, não obrigatoriedade, para evitar a rigidez. Essa decisão deixa o modelo suscetível às preferências dos gestores de linha, o que pode causar a sensação de injustiça por parte dos profissionais que não tenham permissão para utilizá-lo. O time de recursos humanos, que liderou a definição do modelo no Brasil, terá o papel de educar os gestores de linha para acompanhar as equipes de forma híbrida; treinar os profissionais para a atuação em home office; e avaliar continuamente sua eficácia. A atratividade de novos talentos foi considerada uma das grandes vantagens, e a falta de engajamento dos profissionais e o uso adequado dos escritórios, os principais desafios.

Finalmente, na MMC, o modelo adotado foi o híbrido, predominantemente presencial. A empresa tomou essa decisão pelo receio de questões trabalhistas e principalmente porque a cultura organizacional privilegia o trabalho em conjunto nos escritórios e/ou clientes. A decisão foi tomada pelo comitê de retorno, liderada pelo CEO, e está fortemente atrelada às preferências dos gestores de linha. As principais vantagens do modelo apontadas foram o aproveitamento dos benefícios do presencial (como o uso do escritório) e do virtual (como atração de novos talentos). O risco está na dificuldade de mobilizar os funcionários a voltarem para o trabalho presencial motivados. Na

Tabela 9, estão listadas as características do modelo de retorno aos escritórios definido por cada empresa.

Tabela 9 - Resumo das definições e características das políticas de retorno aos escritórios

Item	PMB	MMC	GnM
Definição global	Sim	Sim	Sim
Autonomia regional	Sim	Sim	Sim
Responsável pela definição do modelo	BCP	Comitê de retorno	Comitê de retorno
Fatores considerados na definição	Pesquisas com empregados, pesquisas de mercado e estudos de grandes consultorias	Aprendizados do período da pandemia e a cultura organizacional, que privilegia o trabalho em conjunto presencial e a interação com os clientes	Pesquisas com empregados, informações de mercado provenientes de fóruns de debate e de reuniões com diretores
Modelo	Trabalho Smart	Híbrido	Work with Heart
Pilares	Flexibilidade, colaboração e reconexão	Equilíbrio entre as necessidades individuais, coletivas e do negócio	Ida os escritórios para 4 Cs: criar, colaborar, celebrar e conectar
Características	Trabalho predominantemente remoto, pressupõe mapeamento de rituais, fomento à cultura híbrida e será continuamente avaliado	Prevê que a condução do trabalho seja distribuída entre escritório, clientes e em casa, e não considera a modalidade <i>work from anywhere</i> .	Foco em resultados e não em presença, a rotina é individualizada e há flexibilidade de tempo e local
Público	Empregados administrativos elegíveis	Todos	Empregados administrativos elegíveis
Orientação	60% remoto e 40% presencial	Três dias no escritório e os demais dias da semana em home office	Ida ao escritório três a quatro dias por mês, seguindo os 4Cs
Caráter da política	Recomendação	Recomendação	Definição
O papel de recursos humanos	Definir e orientar	Apoio	Definir e orientar
O papel dos gestores de linha	Aprovar e viabilizar	Aprovar e viabilizar	Seguir as orientações e viabilizar

Fonte: Elaborado pela autora (2022). PMB = Phillip Morris Brasil; MMC = MarshMcLennan; GnM = General Mills; CBP= Business Contingency Plan.

Os desafios na adoção e manutenção da modalidade home office já datam de antes da pandemia de covid-19, mas até então, ela era utilizada timidamente como uma prática flexível de recursos humanos. Diante da pandemia, sua adoção foi quase obrigatória, como solução para manutenção de negócios e segurança de profissionais. Entretanto, após o avanço da vacinação contra a covid-19 e a flexibilização total das medidas de distanciamento, os esforços para viabilizar o trabalho remoto reduziram, apesar do desejo demonstrado por profissionais de se manterem na

modalidade pelo menos em dois dos casos estudados. O time de recursos humanos terá um papel chave na preparação dos demais atores para a manutenção do home office como será visto na próxima seção.

6.6 O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS

Antes da pandemia de covid-19 as áreas de Recursos Humanos dos três casos investigados apresentavam naturezas diferentes. Na empresa PMB, Recursos Humanos era considerada estratégica e muito voltada aos resultados e processos; na MMC, era mais voltada a temas operacionais e processos, e não era reconhecida como estratégica; e na GnM, era considerada bastante estratégica, voltada a pessoas e resultados, e tinha menos envolvimento com questões processuais. Mas, no contexto da pandemia, devido a todas as questões de saúde mental que emergiram e da necessidade de preparar os gestores de linha e profissionais para a atuação em home office, a área passou por mudanças importantes nas três empresas.

A atuação da área de Recursos Humanos no trabalho em home office apresenta um papel importante no estímulo a relações de confiança entre gestores e equipes (Illegems & Verbeke; 2004; Peters et al., 2014). Com o objetivo de atenuar as dificuldades enfrentadas por diretores e gestores de linha na gestão remota de pessoas, os profissionais de recursos humanos estimularam, nos três casos estudados, outra abordagem nas interações com as equipes, e a resposta foi positiva. Primeiro, os gestores adotaram uma gestão mais voltada a resultados, correspondendo com os achados de Illegems et al. (2000), acerca da necessidade de se implementar um estilo de gestão por resultados no trabalho em home office. E em seguida, incorporaram conversas de cunho pessoal na interação com suas equipes para reduzir os níveis de estresse devido à pandemia de covid-19. Consequentemente, as relações de confiança tão necessárias ao sucesso do home office (Martínez-Sánchez et al. 2007) começaram a emergir. Além disso, as interações se tornaram mais humanizadas, a despeito da dependência da tecnologia, o que representa um importante achado desta pesquisa.

Essa descoberta contradiz, em parte, o paradoxo, proposto pelas autoras Taskin e Devos (2005), de que o trabalho em home office leva à individualização das relações de trabalho e à excessiva ausência do time de gestão e de recursos humanos. Entretanto, é importante lembrar que a humanização mencionada pode ter sido influenciada pelo contexto em que a pesquisa ocorreu, a

pandemia de covid-19, que aumentou a preocupação das empresas com a saúde mental de seus empregados. Ainda assim, há evidências nos três casos de que, mesmo após a flexibilização das medidas de distanciamento, o cuidado com saúde mental se mantenha, o que pode interferir positivamente na relação entre gestores de linha, de recursos humanos e empregados, seja presencialmente ou atuando em home office integral ou híbrido.

Apesar de entrevistados terem afirmado que a pandemia de covid-19 e o trabalho em home office não determinaram as mudanças ocorridas no papel área nos anos de 2021 e 2022, os achados desta pesquisa demonstram o contrário. O papel emergente de recursos humanos na promoção da melhoria de bem-estar e saúde mental dos empregados (Cooke et al. 2020) se intensificou. Os profissionais de recursos humanos assumiram a responsabilidade de alinhar as necessidades do negócio com as necessidades e contribuições dos empregados (Collings et al. 2021). Por fim, sua atuação foi fundamental para implementar as práticas necessárias para a condução do trabalho remoto, que demanda alterações não somente na forma de trabalhar e na mentalidade dos envolvidos, mas também na cultura organizacional.

6.7 SÍNTESE DAS ADAPTAÇÕES REALIZADAS NAS PRÁTICAS DE HOME OFFICE

O home office pode ser implementado como uma prática flexível de recursos humanos (Giardini & Kabst, 2008), ou como modalidade de trabalho (Nilles, 1988), e em ambos os casos, tem potencial de atender os desejos e necessidades dos empregados, como qualidade de vida e flexibilidade; e das empresas, como redução de despesas e aumento de produtividade (Taskin e Devos, 2005; Martínez-Sánchez et. al. 2008). Mas para que sua adoção seja exitosa, é recomendável que todos os profissionais elegíveis possam desfrutar da modalidade sem prejuízos à carreira; que o nível de colaboração, sentimento de pertencimento e compreensão da cultura organizacional se mantenham; que a produtividade aumente, e que não ocorram danos na saúde mental dos empregados e gestores.

Diversos autores, antes da pandemia, já ressaltavam que o departamento de recursos humanos tem um papel muito importante na adoção de home office. A preparação dos gestores de linha e empregados para a modalidade, por exemplo, depende da atuação e da implementação de práticas de recursos humanos (Illegems & Verbeke, 2004). Durante a pandemia de covid-19, outros estudos foram desenvolvidos confirmando essa visão, reforçando o papel estratégico da área como

protagonista na convergência dos objetivos organizacionais e da necessidade das pessoas (Collings et al. 2021).

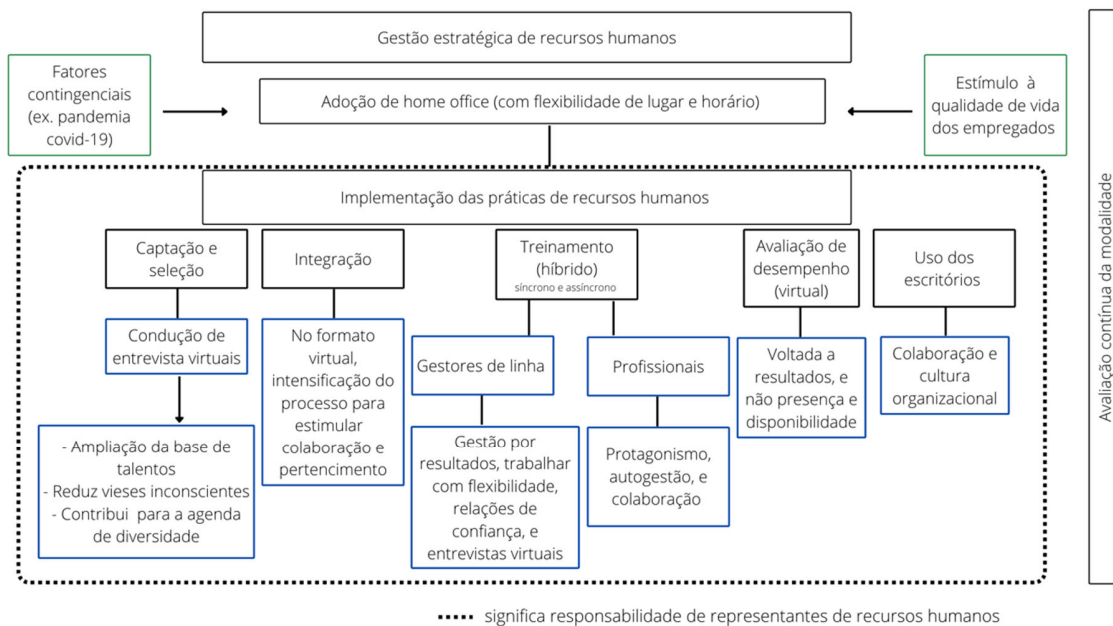
O trabalho em home office atinge melhores resultados quando os empregados têm autonomia sobre a condução de suas atividades, e portanto, é recomendado contratar profissionais que possuam competências relacionadas a autogestão e autonomia, e desenvolvê-las, por meio de treinamentos, nas equipes atuais (Martínez-Sánchez et al., 2008; Pérez et al., 2003). Entretanto, é preciso ter cuidado para que esse enfoque não represente a transferência de toda a responsabilidade por resultados e riscos do trabalho para os empregados (Taskin & Devos, 2005). Portanto, também é necessário conduzir treinamentos com gestores de linha, para que eles estabeleçam relações de confiança com suas equipes (Jeffrey Hill et al. 2008), aprendam a acompanhá-las por meio da gestão por resultados, e não disponibilidade de tempo (Illegems et al. 2000), desenvolvam habilidades para a condução de entrevistas virtuais se concentrando no conteúdo, e não na aparência dos candidatos, e abandonem, assim, antigos preconceitos direcionados ao trabalho remoto (Putnam et al. 2014).

Além disso, o processo de implementação das práticas de recursos humanos tem mais efetividade quando ocorre de forma intencional, a partir de uma necessidade inicial, e envolva todos os atores (Guest & Bos-Nehles, 2013; Trullen et al. 2020). A implementação das alterações nas práticas de recursos humanos no contexto da pandemia de covid-19 não foi planejada, entretanto, se deu como solução necessária para acomodar os desafios e necessidades acarretadas pela modalidade de home office. Ainda assim, sua efetividade apresentou variações conforme o envolvimento, preparação e compreensão dos gestores de linha (M. L. Lengnick-Hall et al., 2009), e principalmente, como consequência do protagonismo, ou falta de protagonismo, de recursos humanos. Portanto, a responsabilidade e o papel de recursos humanos são enfatizados pelos achados desta pesquisa.

O home office também apresentou desafios na compreensão dos novos contratados sobre cultura organizacional, e para o trabalho colaborativo entre profissionais. Para remediar essas dificuldades, faz-se necessário intensificar a prática de integração, com enfoque em relacionamento e cultura; estimular a colaboração, seja por meio de treinamentos, ou na contratação de novos profissionais; e utilizar os escritórios, quando aplicável (modalidade híbrida), em atividades que estimulem colaboração e promoção da cultura organizacional.

Os achados desta pesquisa também sugerem que a implementação da flexibilidade total, ou seja, de lugar e horário, pode ser vantajosa para o desenvolvimento das medidas apresentadas na modalidade de home office. Pois o controle de horário pode desestimular a autonomia necessária para a condução do trabalho e assim, encorajar gestores de linha, mesmo que inconscientemente, a utilizar antigas práticas de gestão tradicionais pautadas no controle e na disponibilidade. Por fim, também caberá à equipe de recursos humanos acompanhar os resultados do trabalho e ouvir gestores e profissionais para fazer os ajustes necessários nas práticas para o sucesso da adoção do home office. A Figura 5 sintetiza as adaptações realizadas nas práticas de home office especialmente nos casos que privilegiaram o modelo essencialmente virtual.

Figura 5 - Síntese das adaptações realizadas nas práticas de home office, baseado nos casos que privilegiaram o modelo essencialmente virtual



Fonte: Elaborado pela autora.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de o trabalho na modalidade home office, integral e híbrido, ter ganhado extrema notoriedade nos anos 2020 e 2021 devido à pandemia de covid-19, sua adoção era bastante tímida antes da crise sanitária (Mollona et al., 2020). Os profissionais de recursos humanos, gestores de linha e empregados não tinham histórico, e o home office, quando utilizado, era fruto de acordos individuais, mesmo nas empresas onde havia políticas voltadas ao seu uso. A condução de pesquisas sobre o tema era prejudicada pela baixa disponibilidade de praticantes, e muitos dos achados dos trabalhos anteriores à pandemia eram construídos sobre a percepção, e não vivência, dos entrevistados.

Essa realidade mudou em março de 2020, quando milhares de profissionais do conhecimento migraram de forma compulsória para o home office (PNAD COVID-19, 2020), o que desafiou os modelos vigentes de gestão de pessoas, historicamente influenciados pelo contexto no qual estão inseridos (Fischer, 2002). A partir daí, dirigentes de empresas e representantes de recursos humanos em todo o mundo se depararam com o desafio de tomar decisões que considerassem a saúde e a segurança dos empregados e a continuidade dos negócios (Collings et al., 2021; Cooke et al., 2020), em uma realidade totalmente desconhecida pelos profissionais de gestão (Caligiuri et al., 2020). Diante desse cenário, identificou-se a necessidade de investigar como as práticas de recursos humanos são adaptadas ao processo de adoção de home office integral e híbrido em empresas atuantes no Brasil, o que representa o objetivo principal desta dissertação.

Para realizar esta pesquisa, optou-se pela metodologia qualitativa, por meio de estudos de casos múltiplos, em que foram pesquisadas três grandes empresas multinacionais com atuação no Brasil. E o primeiro objetivo específico foi identificar e descrever o processo de migração para o home office em um conjunto de organizações que operam no Brasil. Achados de Illegems e Verbeke (2004) já demonstravam que, nas organizações em que há envolvimento intensivo de recursos humanos na adoção de home office, muitos dos desafios são enfraquecidos. A partir da investigação do processo de migração para o home office nas empresas, foi possível confirmar que departamentos de recursos humanos estruturados, cujos profissionais participam dos níveis estratégicos da organização, e que são legitimados por outras áreas e pela diretoria, contribuíram positivamente para reduzir as dificuldades de outros agentes na migração e facilitar a adoção da modalidade.

Nos três casos investigados, a oferta de práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia de covid-19 indicava a intenção de estimular a qualidade de vida dos empregados, aumentar a atratividade da empresa para novos talentos e incentivar a construção de uma cultura mais flexível. Mas, ao contrário do que muitos autores previam (Parkinson, 1996; Pérez et al., 2003; Taskin & Devos, 2005; Martínez-Sánchez et al., 2007; Martínez-Sánchez et al., 2008), a existência das práticas flexíveis não foi suficiente para tornar as empresas mais propensas a adotar uma política formal de home office. Gestores de linha ofereciam muita resistência pois estavam habituados a estilos tradicionais de gestão pautados no modelo presencial (Peters et al., 2014), por falta de preparo na condução das equipes a distância e por desconhecerem a amplitude dos benefícios e desafios da modalidade (Illegems & Verbeke, 2004).

Mas diante da migração emergencial devido à pandemia de covid-19, esses profissionais foram forçados a reconsiderar a forma que conduziam o trabalho, o que acarretou a necessidade de aproximação dos times de recursos humanos, tanto para auxiliar em atividades rotineiras voltadas à gestão de pessoas, quanto para tomar decisões estratégicas acerca da continuidade dos negócios e da segurança dos empregados. Isso confirma que a migração para home office no contexto pandêmico teve implicações na relevância das estruturas de recursos humanos dentro das organizações (Caligiuri et al., 2020; Cooke et al., 2020; Collings et al., 2021).

Partindo da premissa que a migração emergencial desencadeou a necessidade de se estimularem novos comportamentos nas organizações, dois dos objetivos específicos desta dissertação foram investigar se ocorreram mudanças nas práticas de recursos humanos em função dessa migração e por quê, e analisar os processos de mudança ou adaptação das práticas afetadas e seus resultados. Os achados desta pesquisa demonstraram que sim, houve mudanças nas práticas de recursos humanos, confirmando as afirmações de Parkinson (1996) e Martínez-Sánchez et al. (2007) de que a adoção da modalidade de trabalho home office implica adaptações nas práticas de recursos humanos.

A primeira mudança constatada nesta pesquisa foi a virtualização de todas as práticas de recursos humanos. Tal alteração pode parecer simples em uma avaliação superficial, mas desencadeou uma série de adaptações significativas. A captação e seleção *online* e as entrevistas virtuais ampliaram o leque de candidatos e contribuíram positivamente com a agenda de diversidade. Por outro lado, a falta de treinamento de gestores de linha para condução adequada de entrevistas a distância resultou em contratações menos assertivas. A integração de novos

contratados com outros profissionais e com a cultura organizacional poderia perder eficácia quando realizada virtualmente e, portanto, as empresas intensificaram o processo para estimular a colaboração e aumentar o contato com a cultura organizacional. Os treinamentos virtuais, realizados de forma síncrona ou assíncrona, facilitaram a transmissão de conhecimento, mas desestimularam as trocas. A avaliação de desempenho, que antes da pandemia era influenciada por vieses relacionados à presença e disponibilidade, foi direcionada para a geração de resultados, o que confirma os achados de Martínez-Sánchez et al. (2008) e Pérez et al. (2003). A prática de comunicação, diferentemente das demais, foi intensificada devido aos receios relacionados à pandemia da covid-19, mas não foram mencionadas, durante as entrevistas com os profissionais das três empresas investigadas, alterações nos fluxos de comunicação em decorrência do trabalho em home office.

Estudos anteriores à pandemia de covid-19 indicavam que as práticas como captação, seleção e desenvolvimento em home office visavam desenvolver autonomia e autogestão nas equipes (Illegems & Verbeke, 2004; Martínez-Sánchez et al., 2007, 2008; M. P. Pérez et al., 2003; Taskin & Devos, 2005). Os resultados desta pesquisa confirmam esses achados, mas indicam que as competências voltadas à obtenção individual de resultados não são suficientes, e que a colaboração tem um papel muito relevante na condução do trabalho na modalidade de home office.

O último objetivo específico da pesquisa consistiu em identificar e analisar os efeitos positivos e negativos da implementação de novas práticas para os diferentes agentes envolvidos. As adaptações das práticas realizadas durante o curso da migração emergencial foram lideradas pelo time de recursos humanos, sem planejamento prévio devido às contingências oferecidas pelo contexto, e sem envolvimento formal dos gestores de linha. Isso interferiu negativamente em alguns resultados (Trullen et al., 2020), mas também promoveu uma aproximação importante entre esses atores. Durante o trabalho presencial nos escritórios, as práticas eram realizadas de forma automática, enquanto virtualmente, requerem mais intencionalidade. Isso representa uma responsabilidade maior do departamento de recursos humanos em treinar os gestores de linha e empregados para garantir a implementação adequada, e também acarreta uma mudança no modelo de gestão de pessoas pelos gestores de linha.

Essa aproximação dos times de recursos humanos com empregados e gestores, tanto para auxiliar nas questões relacionadas ao home office, quanto às de saúde mental, representa uma das propostas fundamentais dos modelos estratégicos de gestão de pessoas (Fischer, 2019). Porém, nos

assuntos que se relacionam com saúde mental, há uma sobreposição entre contexto e fenômeno, pois os desafios oferecidos pela pandemia da covid-19 acarretaram mudanças no papel de RH (Cooke et al., 2020) que o home office, por si só, talvez não promoveria. Portanto, a pandemia ressaltou aspectos que poderiam ser negligenciados em outros contextos. Ainda assim, independentemente da motivação, os benefícios da área de recursos humanos se voltar com mais atenção à saúde mental dos empregados são inquestionáveis e auxiliam na prática de home office.

Há indícios de que período de migração emergencial tenha possibilitado o estabelecimento de relações de trabalho mais humanizadas, quando consideramos a visão de profissionais em posição de gestão de pessoas, contrariando o paradoxo proposto por Taskine Devos (2005), sobre a individualização dos profissionais que atuam em home office. Se por um lado evidências sugerem que essa humanização foi fortemente influenciada pela pandemia devido à preocupação de gestores de linha com a saúde mental dos empregados, também foi fruto de uma outra dinâmica estabelecida pela modalidade de trabalho. O ambiente domiciliar, reservado e protegido antes da pandemia, foi exposto durante as reuniões virtuais de trabalho. E a partir do momento que gestores de linha tiveram acesso a essa esfera da vida dos profissionais, abriu-se a possibilidade de conhecerem melhor as famílias, problemas e conquistas dos membros de suas equipes, e finalmente, reconhecer seu papel social fora da empresa, o que reforça a sensação de humanização das relações.

Apesar de todas as adversidades enfrentadas durante a migração emergencial durante a pandemia, pesquisas conduzidas pelos times de recursos humanos em duas das empresas apontaram o desejo dos profissionais de se manterem na modalidade home office, pelo menos de forma híbrida, após a reabertura dos escritórios. Visando o aumento de retenção e atratividade de talentos e a redução de custos fixos, os times de recursos humanos e os comitês de retorno dessas empresas definiram políticas de trabalho híbrido essencialmente virtuais com algumas diferenças importantes. Uma delas foi o caráter de determinação ou recomendação da frequência e intenção do uso dos escritórios.

Quando há regras bem delineadas e o acompanhamento de recursos humanos para garantir que sejam cumpridas, há menos riscos de que os gestores de linha repitam o comportamento de antes da pandemia e impeçam suas equipes de usufruir do home office. Isso elimina o sentimento de injustiça entre empregados e equaliza as oportunidades de carreira. Adicionalmente, há melhor aproveitamento dos escritórios para atividades que realmente justifiquem encontros presenciais, como colaboração e estímulo da cultura organizacional. Por outro lado, regras muito específicas

podem gerar rigidez na adoção de uma modalidade de trabalho que surgiu com natureza flexível, o que também leva a consequências negativas, como por exemplo, a obrigatoriedade de alguns empregados trabalharem em moradias com condições desfavoráveis, ou mesmo quando não se sentem aptos a trabalhar de forma mais autônoma e autogerida.

Outra diferença importante, e diretamente relacionada ao caráter da política de trabalho híbrido, é a adoção da flexibilidade. Illegems e Verbeke (2004) afirmam que, quando os profissionais têm mais autonomia sobre a condução do trabalho home office, obtêm melhores resultados, e que a gestão de pessoas, quando conduzida remotamente, não tem êxito por meio do controle, mas sim pela gestão por resultados. Portanto, adoção da flexibilidade total, ou seja, de local de trabalho e de horário, surge como importante viabilizador da manutenção da modalidade de home office, reforçando o achado de Martínez-Sánchez et. al. (2008), que o home office só atinge o potencial máximo quando acompanhado por práticas flexíveis de gestão de pessoas, e de Martínez-Sánchez et al. (2007), de que o home office é um dos maiores promotores da flexibilidade organizacional.

Essa decisão acarreta uma série de mudanças, como a necessidade de ajuste nos contratos de trabalho, e fundamentalmente, a assunção de uma nova cultura organizacional flexível, que acomode a mudança em todos os níveis, estimule a coexistência saudável entre atividades pessoais e profissionais (Putnam et al. 2014), e confiança e respeito mútuo entre empresa e empregados (Jeffrey Hill et al. 2008). Enfim, caberá aos decisores de cada empresa avaliar quão abertos estão a promover mudanças culturais necessárias para acomodar a flexibilidade e quais os benefícios, e riscos, estão dispostos a assumir.

A investigação sobre as alterações nas práticas de recursos humanos em home office foi conduzida em um contexto extremo e atípico, a pandemia de covid-19, que acarretou muitas mudanças no ambiente organizacional, não somente no trabalho de recursos humanos. Portanto, uma das limitações deste estudo foi a possível sobreposição, em alguns momentos, do fenômeno estudado com o contexto no qual estava inserido. Por ter consciência desse risco, optou-se pelo método estudo de caso, pois segundo Yin (2018), é muito indicado para eventos contemporâneos com essa característica. Ainda assim, a fusão entre fenômeno e contexto representou um desafio.

Outra limitação foi o tempo de avaliação das práticas de recursos humanos implementadas e do novo modelo de trabalho adotado pelas organizações. A conclusão desta pesquisa ocorreu em uma fase ainda inicial, em que os resultados não eram conclusivos. Além disso, as alterações das

práticas foram feitas durante a migração emergencial quando os profissionais trabalhavam integralmente a distância. Fica o questionamento se, em decorrência do modelo híbrido, a realização de algumas práticas volte a ser realizada presencialmente, anulando assim as mudanças identificadas.

Apesar das solicitações feitas aos responsáveis por viabilizar a pesquisa em cada empresa, sobre os perfis dos entrevistados, nem todos os profissionais tiveram disponibilidade de participar. Em dois casos houve representatividade de todos os responsáveis pelas práticas de recursos humanos, mas no terceiro isto não ocorreu, e o conteúdo apreendido sobre algumas práticas de recursos humanos foi fruto de conversas com outros atores e suas impressões. Além disso, optou-se por não entrevistar empregados, e todas as menções acerca de suas perspectivas foram citadas por outros atores. Finalmente, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados para empresas com contexto diferentes, por exemplo empresas públicas, nacionais, familiares etc., pois estas podem ser influenciadas por outras variáveis não consideradas neste estudo.

Apesar das limitações, acreditamos que os resultados deste trabalho oferecem contribuições. Em primeiro lugar, esta pesquisa foi realizada em um período muito apropriado, pois além de muitas empresas estarem atuando na modalidade de home office, o que expandiu significativamente a base de praticantes, acompanhou o momento de avaliação e construção do modelo que seria mantido após a abertura dos escritórios. Isto ocorreu no ano de 2022, logo após a expansão da vacinação e da flexibilização das medidas de distanciamento social devido à pandemia covid-19. O tema estava latente e fazia parte da agenda estratégica das organizações.

Tal relevância permitiu a proposta de um modelo teórico de implementação de home office pela lente de recursos humanos, com foco nas práticas e atuação da área, baseado nas evidências coletadas nos casos, e que não foi encontrado na literatura anteriormente. Os resultados da pesquisa reforçam o papel de recursos humanos na construção dos modelos de trabalho do mundo pós-pandêmico, voltados à saúde-mental dos empregados e aos resultados organizacionais; e a importância dos gestores de linha se aproximarem das suas equipes para além das relações hierárquicas construídas nos escritórios. Por fim, os achados deste trabalho posicionam a flexibilidade como importante elemento viabilizador da modalidade de home office, algo que não era explícito na literatura existente.

Essas contribuições oferecem à comunidade acadêmica uma visão mais atual sobre a adoção da modalidade de home office, pautada em eventos reais, na experiência intensiva de profissionais

do conhecimento, em organizações de serviços e indústria. Permite às organizações refletirem de forma mais consciente sobre a adequação da modalidade de home office à cultura organizacional vigente. E evidenciam a importância do acompanhamento de recursos humanos no processo de adoção.

Para garantir a continuidade deste trabalho, estudos futuros podem investigar a efetividade da modalidade de home office depois de um período maior de tempo e ciclos mais longos de acompanhamento. Avaliar a manutenção das alterações nas práticas de recursos humanos nas empresas cujo modelo de home office híbrido privilegie o trabalho presencial. Explorar de forma mais detalhada em que medida as manifestações virtuais da cultura organizacional, no trabalho em home office, promovem a sensação de pertencimento e estimulam a colaboração. Investigar, com mais enfoque, os efeitos da modalidade em diferentes grupos, como minorias, mulheres e jovens em início de carreira; além de trabalhos relacionando o home office com outros constructos de recursos humanos, como desempenho, comprometimento, carreira e outros.

REFERÊNCIAS

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511–533. doi: 10.1590/1679-395160287
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource management Practice. In *Progress in Human Geography* (13th ed., Vol. 13, Issue 1). doi: 10.1177/030913258901300105
- Arunprasad, D., Deey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & el Hathat, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. *Benchmarking: An International Journal*.
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management*, 26(10), 310–311. doi: 10.1108/eb017079
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71–91. doi: 10.1590/s1679-39512010000100006
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. doi: 10.1111/1468-005X.00063
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41(SUPPL.1), 2605–2610. doi: 10.3233/WOR-2012-1028-2605
- Boonen, E. M. (2008). As várias faces do teletrabalho. *Revista Economia & Gestão*, 2(4), 106–127.
- Boxall, P. (2007). The goals of HRM. In *Human Resource management* (pp. 48–67). Oxford University Press.
- Caillier, J. G. (2012). Satisfaction With Work-Life Benefits and Organizational Commitment/Job Involvement: Is There a Connection? *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), 340–364. doi: 10.1177/0734371X12443266
- Caligiuri, P., de Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. In *Journal of International Business Studies* (Vol. 51, Issue 5, pp. 697–713). Palgrave Macmillan Ltd. doi: 10.1057/s41267-020-00335-9

- Cañibano, A., & Avgoustaki, A. (2022). To telework or not to telework: Does the macro context matter? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence. *Human Resource Management Journal*. doi: 10.1111/1748-8583.12457
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. doi: 10.1080/1359432X.2018.1541886
- Chiaretto, S., Cabral, J. R., & ... (2018). Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. *RMGC-Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 3(2), 71–86.
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*. doi: 10.1111/1748-8583.12343
- Collins, W. (2009). Collins Cobuild Advanced Dictionary Of America English. In *Collins Dictionary*. HarperCollins Publishers.
- Consolidação das leis do trabalho: Lei N° 5.452, art. 75b*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm#art75b
- Congresso Nacional. (2017). *Lei N° 13.467 (2017, 13 de julho)*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1–23. doi: 10.1080/09585192.2020.1833070
- Creswell, J. (2014). Coleta de dados. In *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa* (3rd ed., pp. 121–145). Pensa.
- Creswell, J. W. (2013). Introducing and Focusing the Study. In *Qualitative Inquiry and Research Design* (pp. 101–115).
- Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Danis, J. R., & Danos, B. G. (1991). The fall of the focal point test for Home Office deductions? *American Business Law Journal*, 29(2), 335–354.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. doi: 10.2307/256713

- Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105. doi: 10.1080/09585192.2020.1737834
- dos Santos Moutinho, C. (2021). *Síntese de indicadores sociais - uma análise das condições de vida da população brasileira* (Vol. 44). IBGE Instituto brasileiro de geografia e estatística.
- Dowling, B., Goldstein, D., & Price, H. (2022, April). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *McKinsey&Company*.
- E. Bailey, D., & B. Kurkland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 89(5), 707–710. doi: 10.1093/bja/89.5.707
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from cases: Opportunities and challenges. *Academy Os Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *The Academy of Management Review*, 16(3), 620–627. doi: 10.2307/258921
- Equipe de jornalismo. (2020, 09 de outubro). Microsoft vai permitir trabalho remoto permanente para os funcionários. *Época Negócios*. Recuperado de <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/10/microsoft-vai-permitir-trabalho-remoto-permanente-para-os-funcionarios.html>
- Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. doi: 10.1590/1679-395174605
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As pessoas na organização* (5ª ed., pp. 11–34). São Paulo, SP: Editora Gente.
- Fischer, A. L. (2019). *A Gestão Estratégica e os Desafios dos Profissionais de Recursos Humanos*. Recuperado de https://issuu.com/nanafischer/docs/ebook_ok_1
- Fischer, A. L., Costa de Amorim, W. A., Ruzon, M. K., Hartmann, S., & Bafit, A. (2020). *Satisfação e desempenho na migração para o home office: um estudo sobre a percepção de gestores, técnicos de nível superior e professores*. (Relatório Técnico). São Paulo, SP: FEA/USP.
- Fritz, M. E. W., Higa, K., & Narasimhan, S. (1995). Toward a telework taxonomy and test for suitability: A synthesis of the literature. *Group Decision and Negotiation*, 4(4), 311–334. doi: 10.1007/BF01409777
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524

- Gavioli, A. (2022, 01 de junho). Elon Musk exige volta presencial dos executivos da Tesla: “Trabalho remoto não é aceitável.” *Exame*. Recuperado de <https://exame.com/negocios/elon-musk-exige-volta-presencial-dos-executivos-da-tesla-trabalho-remoto-nao-e-aceitavel/>
- Gestão de pessoas na crise covid-19*. (2020). (Relatório Técnico). São Paulo, SP: FIA.
- Giardini, A., & Kabst, R. (2008). Effects of work-family human resource practices: A longitudinal perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2079–2094. doi: 10.1080/09585190802404312
- Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (1998). “Flexible” workplace practices: Evidence from a nationally representative survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), 99–115. doi: 10.1177/001979399805200106
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63. doi: 10.1590/s0103-73312017000100018
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. doi: 10.1590/s0034-75901995000300004
- Goes, G. S., Martins, F. S., & Nascimento, J. A. S. (2020). Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. *Carta de Conjuntura IPEA*, 47(2), 1–10.
- Góes, G. S., Santos Martins, F., & Oliveira Alves, V. (2022, 25 de julho). A Distribuição dos rendimentos do trabalho remoto potencial no Brasil por características individuais. In *Carta de Conjuntura*. Brasília, DF: IPEA. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/220722_cc56_notas6_trabalho_remoto.pdf
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667. doi: 10.1177/0018726707084303
- Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, September, 79–96.
- Hamblin, H. (1995). *Employee’s Perspectives on one dimension of labour flexibility: working at a distance*. 9(3), 473–498.
- Harrington, S. J., & Ruppel, C. P. (1999). Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 223–239. doi: 10.1109/47.807960
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-437+531. doi: 10.1108/00483480310477515

- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167–184. doi: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). 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*, 63(2), 220–241. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00042-3
- Hotopp, U. (2002). Special feature Teleworking in the UK. *Labour Market Trends*, June, 311–318.
- IBGE. (2020) *PNAD COVID-19*. Recuperado de <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319–334. doi: 10.1016/j.lrp.2004.03.004
- Illegems, V., Verbeke, A., & S’Jegers, R. (2000). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275–291. doi: 10.1016/S0040-1625(00)00105-0
- Inflexible return-to-office policies are hammering employee experience scores.* (2022). Recuperado de <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2022/07/Future-Forum-Pulse-Report-Summer-2022.pdf>
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149–163. doi: 10.1080/13668800802024678
- Justiça do Trabalho. (2020). *Teletrabalho, o trabalho de onde você estiver*. Recuperado de <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815>
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383–406. doi: 10.1080/14759551.2018.1427747
- Kleina, N. (2022, 07 de março). Apple, Microsoft e mais big techs preparam retorno aos escritórios. *Tecmundo*. Recuperado de <https://www.tecmundo.com.br/mercado/234891-apple-microsoft-big-tech-preparam-retorno-escritorios.htm>
- Koh, C. W., Allen, T. D., & Zafar, N. (2013). Dissecting reasons for not telecommuting: Are nonusers a homogenous group? *The Psychologist-Manager Journal*, 16(4), 243–260. doi: 10.1037/mgr0000008
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28, 53–68.

- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 49–60.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. doi:10.5465/AMR.1999.2553248
- Legge, K. (1995). What is human resource management? *Human Resource Management*, 62–95. doi: 10.1007/978-1-349-24156-9_3
- Legge, K. (2005). HRM: Towards the flexible firm? In *Human Resource Management - Rhetorics and realities* (pp. 175–208). London, UK: Palgrave.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470. doi: 10.5465/amr.1988.4306978
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. doi: 10.1016/j.hrmmr.2009.01.002
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208–223. doi: 10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., José Vela-Jiménez, M., & de-Luis-Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7–31. doi: 10.1108/09534810810847011
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. doi: 10.1111/ntwe.12073
- Meurs, J. A., Breaux, D. M., & Perrewé, P. L. (2008). The family and HRM in North America: How demographic and social changes are shifting the way work-family issues are managed by organizations and employees. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 19, Issue 8, pp. 1455–1471). doi: 10.1080/09585190802200215
- Miles, M. ;, Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Fundamentals of Qualitative Analysis. In *Qualitative Data Analysis, a Methods Sourcebook* (3rd ed., pp. 69–104). New York, USA: SAGE Publications Inc.
- Mollona, E., Aivazidou, E., Barberio, V., Cunico, G., & Pareschi, L. (2020). Policy Brief. *International Labour Organization, April*, 14. doi: 10.6092/unibo/amsacta/6247
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357. doi: 10.1108/09555340410699613

- Pérez, M., Sánchez, A. M., De Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2007). Modelling the adoption of teleworking: An empirical study of resources and organisational factors. *International Journal of Services, Technology and Management*, 8(2–3), 188–206. doi: 10.1504/IJSTM.2007.012868
- Pérez Pérez, M., Sánchez, A. M., & De Luis Carnicer, M. P. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733–755. doi: 10.1108/00483480310498693
- Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, M. P., & Martínez Sánchez, A. (2002). Differential effects of gender on perceptions of teleworking by human resources managers. *Women in Management Review*, 17(6), 262–275. doi: 10.1108/09649420210441914
- Peters, P., Poutsma, E., Heidjen, B., Bakker, A., & Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work: an HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271–290. doi: 10.1002/hrm
- Pozzebon, M., & Petrini, M. (2013). Critérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa. In *Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. (pp. 51–72). Barueri, SP: Atlas.
- Pratt, M. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862. doi: 10.5465/AMJ.2009.44632557
- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413–440. doi: 10.1177/0018726713495704
- Raynor, P. (2008). Community penalties and Home Office research: On the way back to 'nothing works'? *Criminology & Criminal Justice*, 8(1), 73–87. doi: 10.1177/1748895807085870
- Reay, T., & Whetten, D. A. (2011). What constitutes a theoretical contribution? *Family Business Review*, 24(2), 105–110. doi: 10.1177/0894486511406427
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(38), 1–19. doi: 10.3390/admsci11020038
- Reuters. (2022, 04 de Março). Apple define prazo para retorno obrigatório ao trabalho presencial nos EUA, diz Bloomberg. *Época Negócios*. Recuperado de <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2022/03/epoca-negocios-apple-define-prazo-para-retorno-obrigatorio-ao-trabalho-presencial-nos-eua-diz-bloomberg.html>
- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape*, 16(1), 152–162. doi: 10.1590/1679-395154516

- Rosenfieldi, C. L., & de Alveisi, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207–233. doi: 10.1590/s0011-52582011000100006
- Rynes, S., & Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. In *Academy of Management Journal* (Vol. 47, Issue 4, pp. 454–462). doi: 10.5465/amj.2004.14438580
- Sá Affonso da Costa, I. (2005). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. *Cadernos Ebape*, 3(1), 1–12. Recuperado de www.ebape.fgv.br/cadernosebape
- Sá Affonso da Costa, I. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *RAP Rio de Janeiro*, 41(1), 105–124. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rap/a/6m3FZKkkjb5GVBzYtVczpVk/?format=pdf>
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. de C. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 39–49. doi: 10.1590/s1984-92302005000200002
- Schuler, R. S. (1992). Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32. doi: [10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy Management EXECUTIVE*, 1(3), 207–219. doi: 10.5465/AME.1987.4275740
- Sena, V. (2021, 28 de janeiro). Heineken adota home office definitivo para todos os funcionários corporativos. *Exame*. Recuperado de <https://exame.com/carreira/heineken-adota-home-office-definitivo-para-todos-os-funcionarios-administrativos/>
- Senado Federal. (2020). *Projeto de Lei nº 3512*. Recuperado de <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/143001>
- Silva-C, A., ValenciaA, J., & MontoyaR, I. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59(1–10). doi: 10.1016/j.techsoc.2019.04.009
- Soares, A. (1995). Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 64–77. doi: 10.1590/s0034-75901995000200009
- Souza-Júnior, J. R. C. (2020). Visão geral da conjuntura. *Carta de Conjuntura Do Ipea*, 49, 5–10. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200630_cc_47_visao_geral.pdf
- Standen, P. (1997). Home, work and management in the information age. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 3(1), 1–14. doi: 10.5172/jmo.1997.3.1.1

- Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2022). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–31. doi: 0.1080/09585192.2022.2075235
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165. doi: 10.1111/1468-005X.00118
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13–24. doi: 10.1007/s10551-005-8710-0
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 1–27. doi: 10.1111/ijmr.12220
- Valente, J., Souza, L., & Tokarnia, M. (2020, June 22). *Saiba como estados brasileiros estão retomando as atividades econômicas no país*. Agência Brasil.
- Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus Papel, Marca-Textos, Tesoura E Cola: Inovando O Processo De Análise De Conteúdo Por Meio Do Atlas.Ti. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 275. doi: 10.13058/raep.2015.v16n2.236
- Wels, C., & Wolf, F. (2010). *Telework in the European Union*. Recuperado de https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf
- WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. (2020). Recuperado de <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Woods, J. A., & Cortada, J. (2000). *The Knowledge Management Yearbook* (1st ed.). Routledge.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. doi:10.1177/014920639201800205
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225. doi: 10.1016/1053-4822(91)90015-5
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772. doi: 10.5465/AMR.1998.1255637
- Yin, R. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed., Vol. 6). Sage.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADO, POR ATOR

PERGUNTAS PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: identificar e descrever o processo de migração para o home office em um conjunto de organizações que operam no Brasil.

Questões sobre home office antes da pandemia:

- a) A empresa possuía uma política definida para a adoção de home office antes da pandemia de 2020?
- b) Como era? Espaço, tempo ou ambos?
- c) Havia práticas de recursos humanos dedicadas a modalidade?
- d) Como esta política influenciava a entrega do seu trabalho?
- e) Você ou sua equipe praticavam o home office? Por quê?
- f) E como é a cultura da empresa em relação a flexibilidade?
- g) A empresa contava com práticas flexíveis de recursos humanos antes da pandemia?
- h) Você considera a cultura da empresa flexível?
- i) Os objetivos de recursos humanos eram mais voltados a saúde e bem-estar dos colaboradores ou ao atingimento resultados da empresa? Explique por favor.

Questões relativas à migração emergencial para home office:

- a) Como foram estes dois últimos anos para você desde que houve o anúncio formal da pandemia covid-19?
- b) Durante a migração emergencial, houve um comitê de crise? Quem foram os atores responsáveis? Você participou?
- c) Foi criada uma política durante a transição (se sim, quem definiu a política e como?)
- d) Vocês tiveram que seguir diretrizes globais?
- e) Houve algum tipo de treinamento? Comunicação formal?
- f) Você considera que estas práticas flexíveis pré-existent/ política anterior facilitaram a adoção emergencial de home office? Como?
- g) Como seu trabalho foi afetado imediatamente?
- h) Suas métricas mudaram por exemplo?
- i) Qual foi a sua atuação junto às áreas de negócio durante migração emergencial?
- j) Quais foram suas maiores dificuldades neste processo? Como você contornou?
- k) Como era o fluxo da comunicação entre recursos humanos e gerentes de linha e recursos humanos e empregados?
- l) Os objetivos de recursos humanos mudaram?
- m) Você sentiu que o papel da área mudou?

Perguntas a respeito do futuro da modalidade home office:

- a) A empresa pretende manter a modalidade home office?
- b) Integral ou híbrido? Por quê?
- c) Já há uma política definida?
- d) Em que medida recursos humanos participou desta decisão?
- e) Quais as consequências na área de recursos humanos?
- f) Qual o grau de satisfação/insatisfação de empregados, gestores de linha, dirigentes, especialistas, com as mudanças adotadas?
- g) Quais você considera as principais vantagens, e os principais desafios do híbrido?
- h) Na sua percepção como ficaram as relações entre gestores e empregados após a migração emergencial?

Objetivos das questões ligadas às alterações nas práticas:

- a) constatar se ocorreram mudanças nas práticas de recursos humanos em função dessa migração;
- b) analisar os processos de mudança ou adaptação das práticas afetadas e seus resultados;
- c) identificar e analisar os efeitos da adoção de novas práticas para os diferentes agentes envolvidos.

Perguntas sobre as alterações nas práticas de Recursos Humanos:

- a) Houve ajustes nas práticas de Recursos Humanos após a adoção emergencial de home office? (Exemplos: captação, seleção, integração, desenvolvimento, movimentação, avaliação de resultados, a forma de execução, processos, o fluxo de realização, os agentes envolvidos; o uso de tecnologias; o que era realizado presencialmente e o que passou a ser feito a distância; os resultados alcançados etc.)
- b) Se sim, você avalia que foram incrementais ou de ruptura?
- c) Houve mudança nos papéis desempenhados pelos agentes envolvidos com a execução das práticas? Se sim como foi feita esta transição?
- d) Houve participação de gerentes de linha das modificações das práticas?
- e) Isto teve alguma influência na aceitação das adaptações por parte das áreas de negócio?
- f) A empresa teve que retroceder em alguma adaptação devido a feedbacks de outros agentes (gerentes ou empregados)?
- g) A adoção de home office intensificou vieses de contratação e promoção? Dar exemplos se for necessário.
- h) Vocês sentiram necessidade de desenvolver alguma competência específica nos gestores e/ou empregados após a migração emergencial?

PERGUNTAS PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS RESPONSÁVEIS POR DIFERENTES ATIVIDADES E PRÁTICAS

Objetivo: identificar e descrever o processo de migração para o home office em um conjunto de organizações que operam no Brasil.

Questões sobre home office antes da pandemia:

- a) A empresa possuía uma política definida para a adoção de home office antes da pandemia de 2020?

- b) Como era? Espaço, tempo ou ambos?
- c) Como esta política influenciava a entrega do seu trabalho?
- d) Você ou sua equipe praticavam o home office? Por quê?
- e) Os gerentes de linha praticavam? Estimulavam ou havia alguma barreira?
- f) E como é a cultura da empresa em relação à flexibilidade?
- g) Já havia práticas flexíveis de recursos humanos na empresa?
- h) Como elas eram percebidas? As áreas as utilizavam efetivamente?
- i) Como você percebia o papel de recursos humanos antes da migração emergencial? Qual era o principal foco da área?

Questões relativas à migração emergencial para home office:

- a) Como foram estes dois últimos anos para você desde que houve o anúncio formal da pandemia covid-19?
- b) Como seu trabalho foi afetado imediatamente?
- c) Seus indicadores mudaram por exemplo?
- d) Vocês tiveram que seguir diretrizes globais?
- e) Qual foi a sua atuação junto às áreas de negócio durante migração emergencial?
- f) Você participou de algum comitê de crise na época da migração?
- g) Quais foram suas maiores dificuldades neste processo? Como você contornou?
- h) Qual foi a reação dos profissionais durante a migração emergencial?
- i) Você percebeu alguma mudança no papel de recursos humanos?
- j) O seu envolvimento com as áreas mudou de alguma forma? Como?
- k) Quais foram as principais dificuldades ou facilidades você sentiu na relação com os gerentes de linha? E nos empregados? E candidatos?

Perguntas a respeito do futuro da modalidade home office:

- a) Como vai ser o futuro do trabalho na empresa? Home office integral? Híbrido?
- b) Por quê? Já há uma política definida?
- c) Como você vê o modelo?
- d) Quais os benefícios e desafios da modalidade para você?
- e) As áreas que você acompanha querem manter-se em home office? Em que formato? Por quê?
- f) Qual relação você percebe entre os resultados do home office e flexibilidade de tempo?

Objetivos das questões ligadas às alterações nas práticas:

- a) constatar se ocorreram mudanças nas práticas de recursos humanos em função dessa migração;
- b) analisar os processos de mudança ou adaptação das práticas afetadas e seus resultados;
- c) identificar e analisar os efeitos da adoção de novas práticas para os diferentes agentes envolvidos.

Perguntas sobre as alterações nas práticas de Recursos Humanos:

- a) Houve alguma alteração específica nas práticas de recursos humanos?
- b) Na sua percepção, quais práticas de recursos humanos foram mais impactadas pela modalidade de home office?
- c) Esta alteração foi relevante, você sente que tenha feito realmente a diferença?
- d) Houve solicitação das áreas para alterações nas práticas de recursos humanos para acomodar a modalidade de home office? Me dê exemplos por favor?
- e) Vocês direcionaram a busca de candidatos para algum perfil específico? Miraram e alguma Competência? Ex: Orientados a resultados, autogeridos, proativos e autônomos, ou mais colaborativos, relacionamento interpessoal...?
- f) E na sua visão, isto levou a intensificação de algum viés de contratação ou promoção? Os profissionais sentiram? Exemplo: os tímidos ficaram perderam visibilidade, ou, os que se comunicam demais perderam lugar para os mais focados em resultados...
- g) E como os profissionais das áreas que você atende lidam com home office hoje? Questionam? Fazem questão?

PERGUNTAS FEITAS PARA DIRETORES DE NEGÓCIO E GESTORES DE LINHA

Objetivo: identificar e descrever o processo de migração para o home office em um conjunto de organizações que operam no Brasil.

Questões sobre home office antes da pandemia:

- a) Como funcionava o home office na empresa antes da pandemia?
- b) Você praticava? Permitia que seus funcionários as utilizassem? Por quê? Formal ou informal, quem aprovava?
- c) Local, espaço ou ambos?
- d) Como você avalia o papel de recursos humanos na empresa? Por quê?
- e) Qual era a sua relação com a área de recursos humanos?
- f) Na sua percepção atuação de recursos humanos é mais voltada à saúde e bem-estar dos colaboradores ou ao atingimento resultados da empresa? Explique por favor.
- g) Você considera a empresa flexível?
- h) Já havia práticas flexíveis de recursos humanos na empresa antes da migração emergencial?
- i) Qual a sua avaliação sobre essas práticas flexíveis? Você estimula/va a utilização pela sua equipe?

Questões relativas à migração emergencial para home office:

- a) Como foram estes dois últimos anos para você desde que houve o anúncio formal da pandemia covid-19?
- b) Como seus funcionários se sentiram? Como ficou a rotina de trabalho?
- c) Houve algum tipo de treinamento? Comunicação formal?
- d) Como seu trabalho foi afetado diretamente?
- e) Quais foram suas maiores dificuldades neste processo? Como você contornou?
- f) E qual foi o papel da área de recursos humanos no período? Você acessava muito, mais que antes?
- g) Qual a sua avaliação sobre o fluxo de comunicação entre recursos humanos e o restante da empresa durante, e após a migração emergencial?

- h) A atuação de recursos humanos interferiu diretamente no trabalho da sua equipe em home office?
- i) Você percebeu alguma mudança na atuação de recursos humanos?
- j) A cultura da empresa influenciou, positiva ou negativamente, a adoção de home office?

Perguntas a respeito do futuro da modalidade home office:

- a) A empresa pretende manter a modalidade home office?
- b) Integral ou híbrido? Por quê?
- c) Qual sua opinião sobre este modelo?
- d) Qual formato (integral ou híbrido) você considera mais adequado ao trabalho da sua área? Por quê? Quais você considera as principais vantagens, e os principais desafios do híbrido?

Objetivos das questões ligadas às alterações nas práticas:

- a) constatar se ocorreram mudanças nas práticas de recursos humanos em função dessa migração;
- b) analisar os processos de mudança ou adaptação das práticas afetadas e seus resultados;
- c) identificar e analisar os efeitos da adoção de novas práticas para os diferentes agentes envolvidos.

Perguntas sobre as alterações nas práticas de Recursos Humanos:

- a) Você sentiu necessidade em ajustes nas práticas de recursos humanos após a migração, por ex. contratação, integração, desenvolvimento...? Quando precisava contratar ou promover, ou desenvolver alguém, na prática, como isto mudou com o home office?
- b) Foram mudanças incrementais ou impactantes?
- c) Você foi envolvido nestes ajustes?
- d) Você identificou a necessidade de adquirir alguma competência após a migração? Identificou a necessidade de desenvolver alguma competência na sua equipe? Ou mesmo de desestimular? Ex...
- e) E como você avalia os efeitos das adaptações feitas nas práticas de recursos humanos no trabalho e nos resultados da sua área?
- f) Você percebeu mudanças no seu papel e na sua atuação nas suas atribuições como gestor de pessoas com a empresa atuando em home office?
- g) As suas relações e percepções acerca da equipe mudaram, coletivamente e individualmente? Você olhou para os mesmos indicadores?

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (para entrevistados)

Declaro, por meio deste termo, que **concordei em ser entrevistado(a)** para a pesquisa de campo intitulada “*Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o trabalho em Home Office integral e híbrido*” desenvolvida no Departamento de Administração da FEA/USP. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é coordenada por *Sylvia Sampaio Hartmann* (FEA/USP) e pelo professor Dr. *André Luiz Fischer* (FEA/USP), a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail sylviahartmann@usp.br e afischer@usp.br

Afirmo que **aceitei participar por minha própria vontade**, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos **objetivos acadêmicos do estudo**, que busca analisar o conceito e as iniciativas de atração e retenção do trabalhador mais velho nas organizações.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas da pesquisa científica na USP. Minha colaboração se fará de **forma anônima**, por meio de **entrevista semiestruturada a ser gravada** a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados brutos coletados se farão apenas pelos coordenadores da pesquisa. Os resultados serão utilizados para apresentações às empresas participantes e publicação em revistas científicas

Fui ainda informado(a) de que **posso me retirar** dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto **recebimento de uma cópia assinada** deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da conduta de ética em pesquisa.

São Paulo, ____ de _____ de _____.

Nome do (a) participante: _____

Assinatura do(a) participante: _____

Nome da empresa (opcional): _____

E-mail (se desejar receber os resultados da pesquisa):

Assinatura da pesquisadora:

APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (com aprovação para divulgar o nome da empresa)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que **concordei em ser entrevistado(a)** para a pesquisa de campo intitulada “*Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o trabalho em Home Office integral e híbrido*” desenvolvida no Departamento de Administração da FEA/USP. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é coordenada por *Sylvia Sampaio Hartmann* (FEA/USP) e pelo professor Dr. *André Luiz Fischer* (FEA/USP), a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail sylviahartmann@usp.br e afischer@usp.br

Afirmo que **aceitei participar por minha própria vontade**, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos **objetivos acadêmicos do estudo**, que busca analisar o conceito e as iniciativas de atração e retenção do trabalhador mais velho nas organizações.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas da pesquisa científica na USP. Minha colaboração se fará de **forma anônima**, por meio de **entrevista semi-estruturada a ser gravada** a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados brutos coletados se farão apenas pelos coordenadores da pesquisa. Os resultados serão utilizados para apresentações às empresas participantes e publicação em revistas científicas

Fui ainda informado(a) de que **posso me retirar** dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto **recebimento de uma cópia assinada** deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da conduta de ética em pesquisa.

() Autorizo / () Não autorizo que o **nome da minha empresa seja citado** na lista das organizações entrevistadas para esta pesquisa.

São Paulo, ____ de _____ de _____.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura do(a) participante: _____

Nome da empresa (opcional): _____

E-mail (se desejar receber os resultados da pesquisa):

Assinatura da pesquisadora: