

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COM O USO DO HOME OFFICE NO  
CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19**  
*ORGANIZATIONAL LEARNING WITH HOME OFFICE IN THE CONEXT OF COVID-19  
PANDEMIC*

**RESUMO:**

Com a pandemia ocasionada pelo Sars-Cov-2 as organizações recorreram ao trabalho remoto para que o isolamento indicado pelas autoridades fosse cumprido e as suas operações não fossem interrompidas. O objetivo deste artigo é verificar como está ocorrendo a aprendizagem nestas organizações, frente à essa situação imposta pela pandemia, bem como quais obstáculos foram superados para que este trabalho fosse realizado pelos colaboradores sem que tivessem mais acesso ao ambiente físico da empresa. A metodologia utilizada para se chegar aos resultados foi uma survey, conduzida no período de junho a julho de 2020, com um total de 117 respondentes. O estudo verificou as ações tomadas pelas organizações, ao iniciarem as medidas de isolamento e restrições, assim como quais dessas alterações poderão ser mantidas quando a pandemia se encerrar, induzindo um aprendizado por ação de agente externo.

**Palavras-chave:** pandemia, aprendizado da organização, trabalho remoto

**ABSTRACT:**

With the pandemic caused by Sars-Cov-2, organizations resorted to remote work so that the isolation indicated by the authorities was fulfilled and their operations were not interrupted. The purpose of this article is to verify how learning is taking place in these organizations, in view of the situation imposed by the pandemic, as well as what obstacles were overcome so that this work could be carried out by employees without having more access to the company's physical environment. The methodology used to arrive at the results was a survey, conducted from June to July 2020, with a total of 117 respondents. The study verified the actions taken by the organizations, when initiating the isolation measures and restrictions, as well as which of these changes can be maintained when the pandemic ends, inducing learning by action by an external agent.

**Keywords:** pandemic, organizational learning, home-office

## **1 INTRODUÇÃO**

Recentemente o mundo foi impactado por uma pandemia (ORGANIZATION, 2020) em que não há uma indicação clara de tratamento até o momento, com as principais autoridades sanitárias mundiais indicando o distanciamento social entre as pessoas como prevenção de contágio da doença. Desta forma, as organizações precisaram se reorganizar rapidamente para permitir o home office (AVENI, 2020), ainda que estas empresas não estivessem preparadas, precisaram realizar esta mudança em tempo exíguo, através de ferramentas tecnológicas já existentes e outras desenvolvidas ao longo do processo.

As organizações possuem força de aprendizagem a partir de observação das ações inovadoras e atualizadas que ocorrem em seus processos e com as interações entre os agentes dos seus negócios, sejam eles colaboradores ou clientes (KIM, 1998). Em uma primeira etapa de observação a aprendizagem é repassada para avaliação e projeto, dentro de uma área de aprendizado conceitual, que remete para a implementação deste aprendizado como processo com um aprendizado operacional, em que completa o ciclo retomando a observação das evoluções que ocorrem.

O aprendizado pode estar associado ao uso de tecnologias da informação, assim como mostrou Robey (2000). O uso aumenta a capacidade de aprendizado da organização, ao mesmo

tempo que leva a facilitação de adoção destas tecnologias. Contudo, a utilização do *home office* inclui barreiras ao aprendizado da organização, por dificultar o compartilhamento de conhecimento e experiências entre os colaboradores (ELKJAER, 2018). Estas dificuldades podem ser mitigadas expandindo a comunicação entre colaboradores.

Este artigo abordará como as organizações estão continuando o processo de aperfeiçoamento e aprendizado que porventura possuíam agora com os seus colaboradores realizando as suas funções em regime de *home office* em que a possibilidade de observação deve ser realizada de outra forma. Adiciona-se a este desafio de as organizações desenvolverem a aprendizagem organizacional com suas operações sendo executadas remotamente, às dificuldades que surgem com os colaboradores tendo comunicação apenas virtual e sem acesso aos recursos físicos da organização. Desta forma, o objetivo deste artigo é verificar como está ocorrendo a aprendizagem nestas organizações, frente à essa situação imposta pela pandemia, bem como quais obstáculos foram superados para que este trabalho fosse realizado pelos colaboradores sem que tivessem mais acesso ao ambiente físico da empresa.

Para este fim foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio de um questionário distribuído por redes sociais para que fosse alcançado um público que tivesse algum grau de poder de decisão nas empresas, tendo-se obtido um total de 117 respondentes. Este artigo está dividido em 4 seções, em que é colocado o embasamento deste estudo e o resultado da aplicação deste questionário.

## **2 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E HOME OFFICE**

Moresi (2001) apresentou a diferenciação do aprendizado individual do aprendizado da organização, começando por percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, e não apenas como simples transposição do individual para o coletivo. Como visto com Argyris & Schon (1978), o aprendizado da organização inicia com normas, pressupostos e estratégias, que geram uma ação organizacional que leva a resultados, sendo que estes resultados retornam como informações para novas normas, pressupostos e estratégias.

Da mesma forma o aprendizado organizacional pode ser embasado em rotinas, que podem ser formulários, regras, procedimentos, convenções, estratégias e tecnologias que as organizações utilizam para manter a sua operação junto aos clientes e colaboradores (LEVITT; MARCH, 1988).

Na literatura que trata do tema, pode-se encontrar estudos em que o aprendizado da organização se desenvolve pela experiência de realizar a tarefa repetidamente como o encontrado em manufaturas (DUTTON; THOMAS, 1984), que posteriormente avança para o uso de novas tecnologias e processos além do executado em produção.

Para que o processo de aprendizado ocorra, tanto no indivíduo como nas organizações, faz-se necessário que se tenha uma memória, que passa pelo processo de aquisição, retenção e recuperação dos conhecimentos (WALSH; UNGSON, 1991, JOHNSON; HASHIER, 1987). Da mesma forma que em um indivíduo a memória pode ser usada de forma adequada ou inadequada, ou de forma exaustiva, sendo que nas organizações a existência da memória corresponde a uma estrutura para seu armazenamento.

O aprendizado da organização pode também ocorrer de outras formas, quando ele é transferido para a organização em forma de tecnologias, códigos, procedimentos ou rotinas (DUTTON; STARBUCK 1978). Deste modo pode haver uma conjunção das experiências da própria organização com as que se está buscando em outros lugares ou mesmo a substituição completa pelo aprendizado externo.

Estas formas de aprendizado são base para que as organizações estruturem as interações entre colaboradores e clientes, com as etapas de observação, avaliação, projeto e implementação (KIM 1998). Com a adição das tecnologias que podem ser utilizadas para aumentar o

aprendizado, como estudado por Robery (2000), a opção por realização de *home office* destas tarefas fica prejudicada na etapa de observação, levando a ter implicações e dificuldades do aprendizado das organizações.

O *home office* (*telecommuting*), foi estudado de forma exploratória por Olson (1983), que identificou características como requisitos menores de espaço físico, controle individual sobre o ritmo de trabalho, entregas definidas com prazos específicos, necessidade de concentração e, naquele momento, necessidade de comunicação relativamente baixa.

A opção de *home office* cresceu junto com a tecnologia, acompanhando o crescimento da adoção de computadores pessoais no início da década de 1980. Desantis (1984) verificou as implicações deste tipo de trabalho junto a crescente indústria de programas de computadores, com os programadores realizando o seu trabalho de casa. A adição de autonomia de organização do tempo do trabalho foi item importante resultante do estudo.

Com este fenômeno sendo cada vez mais observado há uma definição por Mokhtarian (1991), que trouxe da literatura que o *home office* é o trabalho sendo realizado em outro local que não seja o local primário da empresa, além de reduzir ou eliminar o deslocamento do colaborador de sua residência até a organização. Esta definição bastante ampla permite categorizar colaboradores que façam viagens, por exemplo, e não retornem para a empresa, como pessoas que executarão *home office*. Desta forma, propôs que “*home office* é trabalhar em casa ou em local alternativo e comunicando com o local usual de trabalho usando meios eletrônicos ou não, em vez de fisicamente viajar para um local mais distante” (MOKHTARIAN, 1991, p.3).

A opção de *home office* e seu desempenho são verificados em primeiro momento com Hartman, Stoner e Arora (1991), que conduziram estudo empírico levantando a eficiência do *home office* tanto para a organização como para o colaborador que está executando. Itens relevantes foram analisados como a avaliação de desempenho e suporte da organização, que estão correlacionados com a produtividade e satisfação do trabalho realizado; cuidado com crianças e filhos, que não demonstraram ter alguma relação com desempenho e satisfação; a satisfação familiar e disrupção, em que apenas quando há um problema familiar há uma correlação negativa na produtividade; tempo total em casa, onde relação com a satisfação.

Outro estudo sobre a produtividade do *home office* foi conduzido por Dutcher (2012) em que foi observada que a tarefa a ser executada no ambiente domiciliar está relacionada com a produtividade. Neste caso, enquanto tarefas que eram consideradas maçantes ou braçais eram menos produtivas sendo executadas em forma de *home office*, no tocante a tarefas que eram consideradas criativas ou que exigiam maior pensamento para completar.

Em pesquisa mais recente, Onyemaechi, Chinyere e Emmanuel (2018) realizaram observações sobre o *home office* em empresas da Nigéria, em que o desempenho dos colaboradores está relacionado a forma e frequência com que o acompanhamento por seus superiores é realizado para as entregas estabelecidas do trabalho que está sendo realizado. Neste caso, o monitoramento frequente, porém com liberdade para organização da execução da tarefa, aumentou o desempenho geral.

O aspecto da liderança para o *home office*, relacionado ao monitoramento necessário para que se obtenha desempenho na execução de tarefas, foi abordado por Dahlstrom (2013), onde tem-se que o líder na relação com o colaborador de *home office* pode ter melhores resultados quando possui características cognitivas-psicológicas, considerando que a comunicação com o colaborador não é realizada com frequência e a observação do colaborador durante a execução do trabalho fica prejudicada.

As organizações possuem mais benefícios, além de ganho de produtividade do colaborador em executar tarefas em ambiente de *home office*, desde que mantenham uma rotina de monitoramento, como já mencionado. Bose e Luo (2011) ao realizar observações sobre práticas ecologicamente corretas por empresas verificaram os benefícios de uma equipe

trabalhando em casa por redução de espaço físico necessário, o que reduz os custos de operação, além de redução de custos de viagens, uma vez que os colaboradores já estarão ambientados com os procedimentos para realizar comunicação e compartilhamento de informações de forma remota com outros colaboradores, clientes e fornecedores.

A pandemia do Sars-Cov-2 (ORGANIZATION, 2020) levou as organizações a revisarem sua estrutura para mitigar os impactos de restrições sanitárias que foram impostas em maior ou menor nível, dependendo do quanto a região de atuação foi afetada. As consequências financeiras no momento deste estudo ainda estão sendo precificadas, porém como se vê com Senhoras (2020) haverá novos entraves financeiros para investimentos e necessidade de empresas realizarem uma adaptação rápida à nova realidade.

Para Blendon (2008) o home office já era uma das opções consideradas para casos de mitigação, neste caso em estudo realizado com as opções adotadas pelas empresas em uma pandemia do vírus influenza. Sem informações estatísticas finalizadas no momento deste artigo ainda não se pode afirmar o grau de letalidade entre as duas pandemias, porém o impacto da pandemia anterior não levou ao fechamento de fronteiras e países de forma generalizada, o que induz que o impacto econômico na pandemia atual será maior.

Desta forma observa-se como o home office que cresceu a partir de uma necessidade imediata de um fator externo a organização, a pandemia do Sars-Cov-2, alterou de alguma forma o processo de aprendizado das organizações que fizeram esta opção para continuar operando. As transformações organizacionais geradas podem influenciar positivamente no desempenho de trabalho (ASBARI, 2020) e sua produtividade, assim como o objetivo de as organizações realizarem a preservação de vidas de seus colaboradores (GREVE, 2020), que se tornou o ponto central deste desafio criado. A influência de realizar o trabalho fora da sede da empresa, sem os elementos de cultura empresarial presentes no dia-a-dia, também é um obstáculo considerado (ASBARI, 2020) que pode influenciar o engajamento dos colaboradores. A seguir, apresenta-se a Metodologia utilizada para o atingimento do objetivo proposto nesse estudo.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como descritiva por realizar uma análise da adaptação que as empresas fizeram para enfrentar a pandemia com o *Home-Office*. Realizou-se uma survey, com indagação direta ao público selecionado, através do uso de um questionário quantitativo.

O questionário foi enviado por meios digitais por redes sociais com perguntas direcionadas a realizar uma segmentação deste grupo e visualizar as formas que diferentes organizações conduziam o seu aprendizado com seus colaboradores trabalhando em espaços diferenciados e não mais fisicamente na empresa. Somado a isso foi inserido no questionário perguntas a respeito das dificuldades encontradas nesta transposição do trabalho, qual o retorno que os colaboradores em suas casas estão produzindo e quais tecnologias foram avaliadas e utilizadas.

O questionário continha 20 questões, abordando o perfil demográfico (idade, nível de instrução e grau de influência nas decisões da empresa); reação da empresa ao início da pandemia; adoção de *home office*; mudanças e aprendizados para a organização; e, tecnologias adotadas.

O questionário ficou disponível na plataforma Google Forms no período de 23/06/2020 a 01/07/2020. A divulgação do link de acesso foi feita pelas redes sociais do Twitter, Facebook, LinkedIn e grupos de WhatsApp. Ao todo foram coletadas 117 respostas para este estudo. Com as respostas obtidas os dados foram tabulados utilizando o Microsoft Excel com filtros dinâmicos e obtendo resultados para resumo em tabelas individuais por perguntas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nas próximas seções se descreve os resultados obtidos na pesquisa realizada, separando a análise por perfil demográfico, ações tomadas pelas empresas no início da pandemia, como foi realizado o *Home Office*, as mudanças e aprendizados que esta migração forçada representou para estas empresas, quais tecnologias foram utilizadas para viabilizar esta migração e continuidade do trabalho e as dificuldades encontradas pela empresa e pelos colaboradores para se adaptar ao novo regime de trabalho.

### 4.1 Perfil demográfico

A amostra da pesquisa foi bem dividida quanto ao sexo. Sessenta respondentes (51,3%) eram sexo masculino enquanto 57 (48,7%) respondentes eram do sexo feminino. Na questão idade, 102 respostas (87%) estão acima de 30 anos, sendo que cerca da metade (52 respostas ou 44,4%) na faixa etária de 31 a 40 anos. Com isso tem-se uma amostra que está em uma posição intermediária em relação a carreira considerando o quesito idade.

Cerca de 90% dos respondentes (105 respostas) afirmaram ter alguma forma de influência quanto a tomada de decisão dentro da empresa, e 65 respondentes (56%) possuíam grande ou total participação nas decisões. Desta forma, as questões pertinentes ao que foi modificado ou aprendido no período atual da pandemia sugerem que podem ser melhor aproveitadas em planejamentos estratégicos futuros, para eventuais novas crises sanitárias que levem ao bloqueio da sede física da empresa.

### 4.2 Ações tomadas no início da pandemia

Quanto a primeira decisão tomada quando do anúncio da pandemia e as restrições que surgiram por ordem das autoridades competentes, foi constatado que 68% dos respondentes (80) em suas empresas transferiram parcialmente ou totalmente as atividades para *home office*, sendo que deste montante 49 empresas (42% do total da pesquisa, 62% das empresas que fizeram transferência) tiveram suas atividades totalmente migradas para o ambiente virtual. Nas outras opções com mais de uma resposta teve-se a suspensão temporária das atividades (6,8% com 8 respostas) e redução da jornada de trabalho (10,3% com 12 respostas). As demais respostas (17) foram variadas, entre elas a suspensão das operações até a data da pesquisa, operação já em regime de *home office* e trabalho em horário reduzido. Com este resultado há a indicação de que a maioria das empresas onde os respondentes deste estudo trabalham, optou por continuar as suas atividades de forma remota, indicando a utilização de ferramentas de tecnologia para comunicação e não o contato presencial dentro da sede da empresa.

No início das restrições havia uma perspectiva inicial por parte das autoridades competentes de um prazo de 15 dias de paralizações para que fosse realizado um levantamento dos sistemas de saúde, além de um distanciamento social adequado, visando evitar o contágio. Após este prazo inicial de 15 dias foi indagado como ficaram as empresas em relação ao trabalho. As empresas que haviam optado pelo trabalho totalmente na forma de *home office* continuaram, enquanto houve uma redução das empresas que suspenderam por algum tempo as suas atividades (de 8 respostas para 5) e as que prosseguiram com as operações em jornada de trabalho reduzida passaram de 12 para 13 (10,3% para 11,1%). Porém, as empresas que fizeram uma transferência parcial do trabalho para *home office* subiram de 39 para 43 (33,3% para 36,8%), o que indica que durante este período inicial houve uma análise aprofundada sobre a possibilidade e avaliar os requisitos técnicos para esta transferência. Esta comparação pode ser melhor visualizada na Tabela 1.

**Tabela 1 – comparativo de ações adotadas**

	Início restrições	%	Após 15 dias	%
Total em Home Office	49	41,88	49	41,88
Parcial em Home Office	39	33,33	43	36,75
Operações suspensas	8	6,84	5	4,27
Jornada reduzida	12	10,26	13	11,11
Outros	9	7,69	7	5,98

Fonte: produzido pelo autor

Uma questão que foi colocada para verificar se empresas que tinham algum planejamento sobre como agir caso a sede da empresa ficasse inacessível por qualquer motivo, não apenas a pandemia que foi instaurada, mostrou que 58% (68 respostas) não possuíam nenhum plano de ação para este caso. Observou-se que 42% das empresas não estavam preparadas, mesmo considerando que existem diversos outros fatores que podem tornar a sede física de uma empresa inacessível pelos seus colaboradores de forma repentina, como por exemplo desastres naturais

Como se nota ao analisar esse estágio inicial das restrições com o período de 15 dias posteriores poucas empresas modificaram seu planejamento imediato adotado. Este grupo de ações foram tomadas tão logo foi anunciada a pandemia com um bloqueio das sedes das empresas e foi comparado com o período posterior, onde as empresas tiveram tempo maior para planejar uma transição.

#### 4.3 Home Office

Inicialmente é preciso considerar que do total de respondentes (117), 96 pessoas continuaram com suas atividades de forma remota, ou sejam em *home office*. Assim sendo, a análise dos resultados a partir desta questão considera apenas estes, com o ajuste das proporções.

Quando questionados sobre produtividade, constatou-se que 27 respostas (28,1%) indicaram queda de produtividade dos colaboradores, sendo que 14% (15 respostas) tiveram queda de até 20%. Em contrapartida 45 respostas (46%) informaram que não houve mudança no rendimento dos colaboradores ao mudar o trabalho para *home office* e 25% (24 respostas) aferiram um aumento de desempenho destes colaboradores. Agrupando as informações, é possível afirmar que quase três quartos das pessoas desta amostra não tiveram perda de desempenho ou produtividade em transferir a execução das tarefas de seus colaboradores para fora do ambiente da sede da empresa, havendo até algum ganho em realizar esta mudança para alguns casos. Este resultado condiz com o observado por Onyemaechi, Chinyere e Emmanuel (2018).

Para avaliação do cumprimento das tarefas dentro do regime de *home office*, inclusive para validar a questão se houve queda ou aumento do desempenho dos colaboradores, verificou-se como está sendo o acompanhamento das tarefas. Um acompanhamento diário e individual é realizado por 38% dos respondentes, enquanto um acompanhamento semanal e individual é realizado por 28%. Observou-se um acompanhamento periódico realizado por superiores em proporção quase de dois terços da amostra, o que indica uma necessidade de comunicação ativa.

Avançando para a comunicação em grupo, 40% dos respondentes informou realizar reuniões semanais e virtuais com o grupo de colaboradores, ocorrendo uma troca maior de informações. O controle por entregas de tarefas parciais foi indicado por 40% das respostas, isto é, alguma parte do trabalho é acompanhada por etapas e verificada por e-mail.

Partindo para as medidas adotadas para o trabalho em *home office* constatou-se que 61% das empresas dos respondentes (61%, 60 respostas) adotaram medidas sanitárias de limpeza em termos de visitas eventuais à sede e orientações para os trabalhadores que ficaram em casa. A

mesma quantidade de respostas informou que as viagens comerciais foram suspensas, reforçando as orientações de distanciamento social. A adoção das medidas sanitárias tem relação com as orientações das autoridades para o combate a pandemia, enquanto a suspensão das viagens além das orientações reforça a necessidade de uso de tecnologias para que os colaboradores pudessem continuar contato com clientes e fornecedores.

#### 4.4 Mudanças e aprendizagem

Com a redução momentânea de algumas restrições do isolamento social das organizações foi questionado se as mudanças criadas para o enfrentamento seriam mantidas. Constatou-se que 32% (31 respostas) manteriam todas as mudanças e que 43% (42 respostas) manteriam parte das mudanças, o que sugere que a migração para o *home office* estava sendo considerada com maior cuidado. Um grupo de 16% (15 respostas) não realizaram avaliação de que estas mudanças podem ser mantidas, o que pode indicar que há empresas ainda avaliando a situação.

Quando perguntados que ações as empresas estão avaliando para que em caso de uma nova pandemia ou necessidade de restringir o acesso físico a sede da empresa quase um terço das respostas (32,5%) foram para a criação de um comitê de crise, responsável pela criação de um planejamento específico, enquanto 24,8% citaram diretamente a criação de um plano de ação para este enfrentamento e 17,9% a criação de um grupo de trabalho. Estas respostas indicam uma convergência para a criação de alguma estrutura interna de planejamento, além de demonstrar que foi realizado um aprendizado pela organização na forma de observação (KIM 1998). Cerca de 19,7% das respostas expuseram que o assunto é pauta de reuniões futuras, ou seja, vai ao encontro próximo da questão anterior o qual ainda há organizações que estão avaliando o cenário criado antes de tomar decisões.

Avançando para a avaliação de como está o levantamento das atividades dos colaboradores a distância, indagou-se se havia alguma mudança prevista para as funções e setores da organização em um futuro pós restrições. Metade da amostra em que o trabalho já está direcionado para *home office* (50%, 49 respostas) informaram que as funções e setores permanecerão iguais. Cerca de 22% farão reavaliação das atividades para racionalização, enquanto 18% farão uma análise de todo o departamento em que trabalham. Por último, um percentual de 10% já decidiu em eliminar funções em sua totalidade.

O aprendizado das empresas com essa pandemia teve como resposta com a mesma proporção (60%) de que há necessidade de permitir ou rever a permissão do trabalho remoto quanto a estar atualizado em tecnologias de comunicação remota. Ambas as respostas (revisão da adoção de *home office* e atualização em tecnologias de trabalho remoto) demonstram uma observação de que a transferência, mesmo que forçada, para o trabalho fora da empresa, não afetando o desempenho dos colaboradores, forneceu novas possibilidades de ação nas organizações. Somando a estas opções, tem-se 49% dos respondentes, o que indica tendência de que será revisto o trabalho remoto com maior investimento. A comparação destes resultados pode ser vista na tabela 2.

**Tabela 2 – aprendizado sobre Home Office**

Aprendizado	Respostas
Revisar a adoção de <i>home office</i>	60,00%
Atualização em tecnologias de trabalho remoto	60,00%
Investimento em trabalho remoto	49,00%
Revisão de ampliação de espaços físicos	32,00%
Investimento em infraestrutura tecnológica	32,00%
Rever formas de engajamento de colaboradores	27,00%
Novas formas de avaliação de tarefas	18,00%

Fonte: dados da pesquisa.

Ainda em relação ao aprendizado desenvolvido pelas organizações, as respostas mostraram que ao mesmo tempo que investimentos em ampliação de espaços físicos devem ser revistos, uma vez que pode-se redirecionar parte do trabalho para ser realizado em regime de *home office*, também foi indicado que o investimento em infraestrutura, principalmente tecnológica, tem uma importância grande nesta operação. Ambas as opções contaram com 32% das respostas.

O engajamento dos colaboradores foi mencionado por 27% das respostas. Não é possível afirmar se neste espaço de tempo em que os colaboradores que já tinham contato com as empresas houve alguma alteração no engajamento, mas este pode ser um indicativo de que as organizações precisam melhorar o engajamento interno de forma diferenciada em caso de investir em ambientes de *home office*. Outro apontamento sobre o aprendizado que teve destaque nas respostas foi de que existem outras formas de verificar e avaliar as execuções das tarefas, por 18%, indicando que uma nova forma de avaliar o desempenho pode ser realizada sem a presença física na empresa.

Sobre a preparação das empresas com seus colaboradores em relação a ter formas de acompanhamento das necessidades de saúde, o estudo abordou o cenário antes da pandemia e depois da pandemia. Antes de pandemia um terço das empresas (33%) possuíam um departamento específico para tratar da saúde dos colaboradores, 25% destas funções eram exercidas pelo setor de Recursos Humanos (RH) e 18% apontaram que apenas tinham um plano de saúde para os funcionários sem um acompanhamento maior. No período posterior 23% das respostas ainda indicaram que não havia nenhum setor ou preocupação para este fim.

Pode-se perceber que com os resultados obtidos de desempenho dos colaboradores, as empresas estão revisando não só a questão da adoção do *home office* como as necessidades de alterações que serão necessárias em conjunto, como atualizações tecnológicas, infraestrutura e redistribuição de plano de investimentos.

Como medidas para serem adotadas após a pandemia, 38,5% das respostas apontaram que continuarão sem um setor específico para este fim, enquanto 24% indicaram que estas tarefas serão adicionadas ou absorvidas pelo setor de RH. A criação de um setor específico para os cuidados dos colaboradores foi indicada por 8% das organizações do estudo, enquanto 5% apontaram que realizarão a contratação de plano de saúde. Este resultado inicial pode levar a uma indicação de que as organizações ainda não puderam avaliar corretamente como enfrentar futuramente situações em que os seus colaboradores possam estar sob risco de uma pandemia.

#### 4.5 Tecnologias

Parte do trabalho em *home office* atualmente é possível através da utilização de tecnologias que permitam que os colaboradores entrem em comunicação com seus superiores, clientes e fornecedores. Na pesquisa foram feitas questões sobre quais tecnologias foram utilizadas para este fim. Mais de 100 respostas (86,3%) indicaram o uso de uma ferramenta de videoconferência para reuniões e conversas virtuais, com a utilização de uma ferramenta de envio de mensagens instantâneas por 82% das respostas, indicando a necessidade de que a comunicação entre os envolvidos persistisse de forma tão rápida quanto possível, ainda que não estando em um mesmo espaço físico.

O uso do *e-mail* foi apontado em 59% das respostas, com o uso do tradicional telefone em 25,6%. Mesmo com as restrições impostas pela pandemia em relação ao isolamento social foi apontado que 18% das empresas ainda agendavam reuniões presenciais em alguns casos com os envolvidos, conforme ilustrado na Tabela 3.

**Tabela 3 – Uso de tecnologias para trabalho em Home Office**

Tecnologia	Durante pandemia	Após pandemia
Videoconferência	86,30%	84,00%



Mensagens instantâneas	82,00%	82,00%
E-mail	59,00%	65,00%
Telefone	25,60%	32,00%
Reuniões presenciais	18,00%	24,00%

Fonte: preparado pelo autor

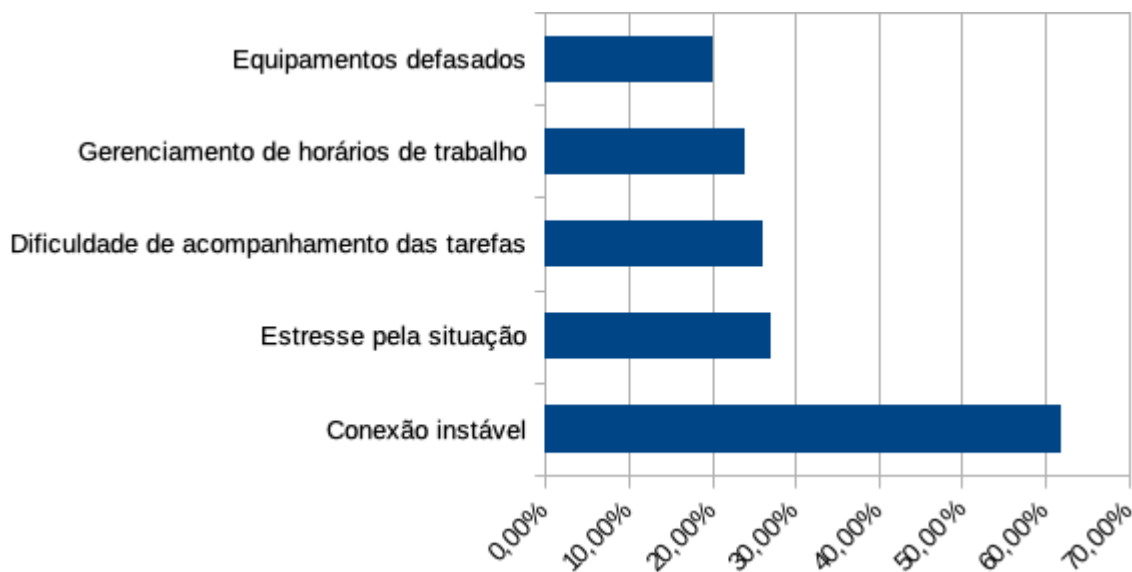
Considerando o final das restrições de isolamento social foi questionado se estas ferramentas atualmente em uso permaneceriam ou seria apenas um recurso temporário para a viabilização do *home office*. O uso de ferramentas de mensagens instantâneas ficou com um percentual idêntico, enquanto o uso de ferramentas de reuniões virtuais reduziu para 84%. As outras tecnologias aumentaram, sendo o uso do *e-mail* para 65%, telefone tradicional para 32% e reuniões presenciais para 24%. Esta pequena diferença em relação as ferramentas de reuniões virtuais e demais tecnologias de comunicação que indicam que a presença física não ser item essencial aponta para que o regime de *home office* está sendo avaliado e considerado em alterações organizacionais das empresas.

Aqui percebe-se que as tecnologias utilizadas em *home office* permanecerão mesmo com o retorno das atividades da empresa para a sede física, ou seja, as empresas estão planejando manter o regime de *home office*, apenas retornando com algumas tecnologias que ficaram momentaneamente suspensas pelo período da pandemia

#### 4.6 Dificuldades com o Home Office

Sabendo que a mudança de uma operação não é realizada sem enfrentar dificuldades, o estudo prosseguiu para verificar os problemas enfrentados pelas organizações e também por seus colaboradores em relação ao *home office* e para a execução das tarefas atribuídas. Despontou a dificuldade com conexão, a presença de uma internet instável por 62% dos pesquisados, apontando um problema de infraestrutura geral de comunicações. Logo após, foi apontada a dificuldade de uso das ferramentas, que pode ser oriundo da necessidade de iniciar o uso de forma rápida sem o devido treinamento e preparação. Após estes dois existem casos com proporção bem próxima entre si. O estresse ocasionado pela situação de trabalho remoto foi apontado por cerca de 27% dos respondentes, seguindo pela dificuldade de acompanhamento da execução das tarefas pelos colaboradores com 26%, e 24% apontaram dificuldades de gerenciamento de horários entre as tarefas de trabalho e reuniões marcadas, e 20% apontaram tanto problemas com equipamentos defasados como dificuldade em contatar os colaboradores e clientes. Na figura 1 pode-se verificar que a maior dificuldade enfrentada se refere ao problema de estrutura de comunicações e não em relação ao trabalho ou situação da pandemia em si.

**Figura 1 – Gráfico comparando problemas enfrentados em Home Office**



Fonte: preparado pelo autor

Para as dificuldades apontadas pelos demais colaboradores nas empresas onde os respondentes da pesquisa atuam, os mesmos apontaram que a conexão de internet também foi avaliada como um problema por 64% das respostas, apresentando a mesma proporção de respostas para a falta de um ambiente adequado para se realizar o trabalho em casa, o que indica que as pessoas que foram realocadas para trabalho em *home office* não tinham essa perspectiva antes e tiveram que fazer uma adaptação emergencial para que pudessem executar as tarefas.

A dificuldade de organizar horários de trabalho com a família foi apontada por 52% das respostas, um problema que deve ter sido aumentado pela paralização das escolas e os pais terem que cuidar de suas crianças em casa durante o horário de trabalho. Para 30% das respostas a pressão para estar sempre disponível foi um problema apontado, e cerca de 29% colocaram conflitos de horários para a participação das diversas reuniões de acompanhamento de tarefas, com clientes e com fornecedores. As dores musculares por postura inadequada, proveniente da falta de um ambiente adequado para a realização do trabalho foi indicada em 27% das respostas, e a ausência dos recursos que a empresa providenciava para a execução das tarefas, como impressoras, digitalizadores, etc, foi indicado em 25% das respostas do estudo.

## 5 CONCLUSÕES

Ao se analisar as informações que este estudo apresentou em um levantamento sobre as mudanças que as empresas estão vivenciando em razão do enfrentamento da pandemia pelo Covid-19 o aumento da adoção do regime de *home office* para a continuidade da execução dos trabalhos se mostrou de forma sólida nos resultados. Somando as questões de que as organizações estão aprendendo novas formas de realizar o monitoramento do trabalho em *home office* e criando rotinas para que estes trabalhos sejam feitos de forma integrada a sua organização, sem ser mais uma situação em casos excepcionais.

Esta reorganização de colaboradores para trabalhar em *home office* por uma razão externa, sem um planejamento prévio, surgiu nas dificuldades enfrentadas pelas empresas em não ter experiência no monitoramento das atividades realizadas longe da empresa, uso das ferramentas de comunicação que foram adotadas e pelos problemas citados pelos colaboradores em relação a execução de suas tarefas. Mesmo assim, as tecnologias adotadas neste período, o aprendizado que se adquiriu em como realizar a comunicação adequada entre empresa,

colaboradores, fornecedores e clientes, os métodos de avaliação dos colaboradores, o resultado de que o desempenho do trabalho realizado não teve queda e que investimentos em espaços físicos podem ser reavaliados demonstram que as empresas estão atentas ao fato de que podem racionalizar os seus recursos.

Para as organizações este momento se tornou um aprendizado forçado de que pontos estratégicos precisavam ser revistos. Aqui foi apontado que os investimentos em espaços físicos e infraestrutura tecnológica devem ser reavaliados, uma vez que a tendência apontada é de precisar mais de capacidade de comunicação remota entre colaboradores, clientes e fornecedores e menos espaços comuns para encontros entre estes agentes.

Na avaliação dos trabalhos executados por colaboradores em ambiente de *home office* as empresas perceberam que há outras formas de aferição de resultados e de controle de andamento de tarefas, de forma que podem ser realizadas neste ambiente. Contudo, os problemas indicados tanto pelo retorno dos colaboradores como das pessoas que fazem esta avaliação leva a necessidade das empresas de terem estrutura de comunicações modernizada e robusta, além de criar planos de atualização de equipamentos usados por colaboradores ou regimes de financiamento para eles atualizarem os seus.

Este estudo apresentado aqui tem limitações na coleta da amostra, que ficou em número reduzido (117 respostas) e com as pessoas atingidas pela pesquisa, uma vez que foi divulgada e distribuída por redes sociais para se obter as respostas, sem uma qualificação específica das pessoas que estavam participando, mesmo atingido um alto nível de participação de pessoas com poder de decisão dentro das empresas.

Como sugestão de estudos futuros deve-se realizar um estudo semelhante após todas as restrições de isolamento social serem revogadas para verificar o quanto deste aprendizado perdurou. Além disso pode-se pesquisar sobre as dificuldades gerais apontadas pelos colaboradores em relação ao trabalho em *home office* e como eles tiveram suporte das empresas ou os superaram sozinhos, para a melhor execução do trabalho. Outro estudo futuro poderia ser realizado em relação as tecnologias adotadas pelas empresas para verificar quais recursos são considerados cruciais para que seja escolhida uma ferramenta em relação a outra. Também não se pode deixar de mencionar que estudos que analisem os reflexos do trabalho em *home office* para a saúde dos trabalhadores também terão grande espaço e relevância para os estudos organizacionais.

## 6 REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHON, D. Organizational learning: a theory of action perspective. **Reading, MA** : Addison-Wesley, 1978

ASBARI, M.; CAHYONO, Y.; MUFID, A. Leadership Style, Organization Culture and Innovative Behavior on Public Health Center Performance During Pandemic COVID-19. **MANAGEMENT RESEARCH**, v. 1, n. 2, p. 14, 2020.

AVENI, Alessandro. ESTRATÉGIAS PELO TRABALHO NO FUTURO DEVIDOS A PANDEMIA COVID-19. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, ., v. 3, n. 3, p. 4-14, jun. 2020.

BLENDON, R. J., KOONIN, L. M., BENSON, J. M., CETRON, M. S., POLLARD, W. E., MITCHEL, E. W., WELDON, K. J., & HERRMANN, M. J. (2008). Public response to community mitigation measures for pandemic influenza. **Emerging infectious diseases**, 14(5), 778–786.

BOSE, Ranjit; LUO, Xin. Integrative framework for assessing firms' potential to undertake Green IT initiatives via virtualization – A theoretical perspective. **The Journal Of Strategic Information Systems**, [s.l.], v. 20, n. 1, p. 38-54, mar. 2011. Elsevier BV.

DAHLSTROM, Timothy R.. Telecommuting and Leadership Style. **Public Personnel Management**, [s.l.], v. 42, n. 3, p. 438-451, 21 jul. 2013. SAGE Publications.

DESANCTIS, Gerardine. Attitudes toward telecommuting: implications for work-at-home programs. : Implications for work-at-home programs. **Information & Management**, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 133-139, jun. 1984. Elsevier BV.

DUTCHER, E. Glenn. The effects of telecommuting on productivity: an experimental examination. the role of dull and creative tasks. : An experimental examination. The role of dull and creative tasks. **Journal Of Economic Behavior & Organization**, [s.l.], v. 84, n. 1, p. 355-363, set. 2012. Elsevier BV.

DUTTON, John M.; THOMAS, Annie. Treating Progress Functions as a Managerial Opportunity. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 9, n. 2, p. 235-247, abr. 1984. Academy of Management.

DUTTON, J. M., STARBUCK, W. H. 1978. Diffusion of an intellectual technology. **In Communication and Control in Society**, ed. K. Krippendorff, pp. 489-511. New York: Gordon & Breach

ELKJAER, B.; BRANDI, U. Knowledge sharing viewed through a pragmatist lens: the case of management consultancy. **Teoria e Prática em Administração**, v. 8, n. 2, p. 80–102, 29 ago. 2018.

GREVE, H. R. Learning Theory: The Pandemic Research Challenge. **Journal of Management Studies**, p. joms.12631, out. 2020.

JOHNSON, M K; HASHER, L. Human Learning and Memory. **Annual Review Of Psychology**, [s.l.], v. 38, n. 1, p. 631-668, jan. 1987. Annual Reviews.

KIM, D. (1998). The Link between Individual and Organizational Learning. **The Strategic Management of Intellectual Capital**, 41–62.

LAPRÉ, M. A. (2010). Inside the Organizational Learning Curve: Understanding the Organizational Learning Process. **Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management**, 4(1), 1–103.

LEVITT, Barbara; MARCH, James G.. Organizational Learning. **Annual Review Of Sociology**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 319-338, ago. 1988. Annual Reviews.

MOKHTARIAN, P. L. (1991). Defining Telecommuting. **UC Davis: Institute of Transportation Studies**. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/35c4q71r>

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 1996

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 35-46, ago. 2001. FapUNIFESP (SciELO).

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

OLSON, Margrethe H.. Remote office work: changing work patterns in space and time. : changing work patterns in space and time. **Communications Of The Acm**, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 182-187, 1 mar. 1983. Association for Computing Machinery (ACM).

ONYEMAECHI, Uchenna; CHINYERE, Uruakpa Peter; EMMANUEL, Uche. Impact of Telecommuting on Employees' Performance. **Journal Of Economics And Management Sciences**, [s.l.], p. 54, 13 dez. 2018. Ideas Spread.

ORGANIZATION, World Health. Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 20 maio 2020.

Robey, D., Boudreau, M.-C., & Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. **Accounting, Management and Information Technologies**, 10(2), 125–155.

SENHORAS, Eloi Martins. "Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo." **Boletim de Conjuntura (BOCA)** 1.2: 39-42, 2020.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 57-91, jan. 1991. Academy of Management.