

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

***HOME OFFICE OU HOME OFF?***  
**REPRESENTAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO REMOTO DURANTE A  
PANDEMIA DE COVID-19 NA PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DE  
RH**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**LINEU FACHIN LEONARDO**

Rio de Janeiro

2021

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**LINEU FACHIN LEONARDO**

***HOME OFFICE OU HOME OFF?***  
**REPRESENTAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO REMOTO DURANTE A**  
**PANDEMIA DE COVID-19 NA PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DE**  
**RH**

Dissertação apresentada ao programa do Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Luiz Antônio Joia

Rio de Janeiro  
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Leonardo, Lineu Fachin

Home office ou home off? Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais de RH / Lineu Fachin Leonardo. – 2021.

30 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Luiz Antonio Joia

Inclui bibliografia.

1. Recursos humanos. 2. Produtividade do trabalho. 3. Representações sociais. 4. Teletrabalho. 5. COVID-19 (Doença). I. Joia, Luiz Antonio. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 331.11

LINEU FACHIN LEONARDO

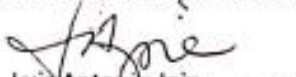
**"HOME OFFICE OU HOME OFF? REPRESENTAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO  
REMOTO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 NA PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DE RH".**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

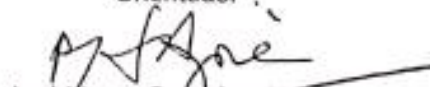
Data da defesa: 26/01/2021

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

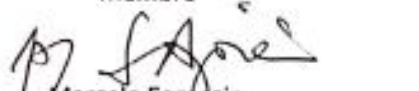
Presidente da Comissão Examinadora: Prof<sup>o</sup> Luiz Antonio Joia



Luiz Antonio Joia  
Orientador



José Mauro Gonçalves Nunes  
Membro




Marcelo Fornazin  
Membro

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 10/06/20 - DOU nº 114 de 17/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.



Flávio Carvalho de Vasconcelos  
Diretor



Antonio de Araujo Freitas Junior  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV  
Antonio Freitas, PhD  
Professor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação  
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Dedico esta dissertação a meus pais, Oscar e Teresa, exemplos de vida, incentivadores de minha educação e a razão por eu ter me tornado a pessoa que sou.*

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa Viviane, parceira de vida, que me incentivou a iniciar a trilha do mestrado, companheira nas intensas jornadas de estudo e que comigo caminhou esta incrível experiência.

Ao Prof. Orientador Luiz Antonio Joia, que com sabedoria e firmeza me apoiou na construção desta dissertação. Minha admiração e agradecimentos são da grandeza da honra que sinto em termos trabalhado juntos nesta empreitada.

Aos egressos do MEX Flavia Michelotto e Gustavo Marchisotti, pelo apoio e pelas informações que auxiliaram na conclusão deste trabalho.

A todos os meus colegas da turma MEX 2019/2020, sempre presentes nos momentos de troca e motivação ao longo do curso.

Aos Professores da EBAPE, de quem pude receber ensinamentos valiosos, e aos membros da Coordenação, por todo o suporte durante o curso.

A todos os meus familiares e amigos que entenderam este período como um brinde à vida e às coisas boas que a educação sempre nos traz.

*“A experiência nunca falha, apenas as nossas  
opiniões falham, ao esperar da experiência  
aquilo que ela não é capaz de oferecer.”*

Leonardo da Vinci

## RESUMO

**Objetivo** – Este estudo pretende identificar como profissionais brasileiros da área de Recursos Humanos perceberam o *Home Office* durante o período de isolamento social decorrente da COVID-19, utilizando-se a Teoria da Representação Social.

**Metodologia** – A pesquisa se baseou na aplicação da Teoria da Representação Social. A coleta de dados se deu por meio da técnica de evocação de palavras, as quais foram interpretadas por meio da técnica dos quatro quadrantes e das análises de conteúdo e implicativa.

**Resultados** – Foi identificada uma visão positiva dos profissionais brasileiros de RH com relação à aplicação do *Home Office* na pandemia de COVID-19. Aspectos desafiadores deste modal de trabalho não mencionados pelos profissionais pesquisados indicaram algum descompasso entre a literatura acadêmica e os profissionais de RH.

**Limitações** – A principal limitação da pesquisa reside em possíveis erros de inferência no momento da categorização de palavras evocadas.

**Contribuições práticas** – Por se tratar de tema emergente nas empresas brasileiras, e considerando que a pandemia impôs uma nova realidade organizacional do trabalho, baseada no trabalho remoto, a pesquisa estimula um posicionamento crítico tanto das organizações como de seus profissionais de RH em busca de orientações e soluções efetivas, em consonância com os estudos científicos sobre o tema.

**Contribuições acadêmicas** – O trabalho amplia a percepção de RH em relação ao *Home Office*, Transformação Digital e Produtividade, mostrando sua concordância e dissonância vis-à-vis a produção acadêmica existente sobre o tema. Permite ainda contribuir para a utilização de metodologias qualitativas e quantitativas conjugadas.

**Originalidade** – A pesquisa apresenta a visão dos profissionais de RH brasileiros sobre *Home Office*, Transformação Digital e Produtividade no âmbito da pandemia de COVID-19. São resultados importantes para entender o pensamento desse público, responsável pela proposição de políticas de pessoal nas organizações brasileiras em período de isolamento social.

**Palavras-chave:** *Home Office*; *Teleworking*; Recursos Humanos; Produtividade; Transformação Digital; Pandemia; COVID-19; Teoria da Representação Social; Evocação de Palavras

**Categoria do artigo:** Dissertação de Mestrado



## ABSTRACT

**Purpose** – This study aims to identify how Brazilian professionals in the field of Human Resources perceived the Home Office during the period of social isolation resulting from COVID-19, using the Theory of Social Representation.

**Design/Methodology** – The research was based on the application of the Social Representation Theory. Data collection was through the evocation of words technique, which were interpreted by the technique of the four quadrants and content and implicative analysis.

**Findings** – A positive view of Brazilian HR professionals regarding the application of the Home Office in the COVID-19 pandemic was identified. Challenging aspects of this work modality not mentioned by the professionals surveyed indicated some mismatch between the academic literature and HR professionals.

**Research limitations** – The main limitation of the research lies in possible errors of inference during the categorization of the words evoked.

**Practical implications** – As it is an emerging theme in Brazilian companies and considering that the pandemic has imposed a new organizational reality of work, based on remote working, this research stimulates a critical positioning of both organizations and their HR professionals in search of guidelines and effective solutions, in line with scientific studies on the subject.

**Academic implications** – The work extends the perception of HR in relation to Home Office, Digital Transformation and Productivity, showing its agreement and dissonance vis-à-vis the existing academic production on the subject. It also allows to contribute to the use of qualitative and quantitative methodologies combined.

**Originality** – The survey presents the view of Brazilian HR professionals on Home Office, Digital Transformation and Productivity in the context of the COVID-19 pandemic. These are important results to understand the thinking of this public, responsible for proposing personnel policies in Brazilian organizations in a period of social isolation.

**Keywords:** Home Office; Teleworking; Human Resources; Productivity; Digital Transformation; Pandemic; COVID-19; Social Representation Theory; Words Evocation Technique

**Paper category:** Master's thesis

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 – Modelo conceitual de potenciais vantagens e desafios do teleworking (adaptado de Boell et al., 2013, p. 3) .....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 2 – Possíveis vantagens e desafios do teleworking para organizações e empregados (adaptado de Madsen, 2003, p. 15).....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 3 – Arranjos de trabalho (adaptado de Messenger, 2017, p. 5) .....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4 - Os Quadrantes de Vergès (adaptado de Joia, 2017, p. 4).....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 5 - Os Quadrantes de Vergès (adaptado de Joia, 2017, p. 4).....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 6 – Nós de árvore máxima (Marchand e Ratinaud, 2012, p.688).....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 7 - Áreas de investigação e categorias relacionadas por respondentes (Nicolini, 1999, p.842) .....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 8 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Etapas para Composição do Quadrante de Vergès (adaptado de Oliveira, 2018, p. 46; Michelotto, 2019, p. 75).....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 9 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Quadrante de Vergès.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 10 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Árvore Máxima de Similitude.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 11 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Árvore Máxima de Similitude (categorias com duas ou mais evocações).....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 12 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Árvore Máxima de Similitude (dez categorias da representação social).....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 13 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Representação Social de Home Office .....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 14 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Núcleo Central e Sistema Periférico da Representação Social .....</i>	<i>81</i>

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Vantagens e desafios do teleworking - dimensão individual (adaptado de Boell et al., 2013, p. 4) .....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 2 – Vantagens e desafios do teleworking - dimensão organizacional (adaptado de Boell et al., 2013, p. 5-6) .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabela 3 - Riscos do teleworking e medidas de mitigação (adaptado de Overmyer, 2011, p. 100) .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabela 4 – Tipos de teleworking e suas características (elaborado pelo autor com base em Bailey e Kurland, 1999) .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 5 – Quadro resumo do referencial teórico (elaborado pelo autor) .....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 6 – Características do núcleo central e do sistema periférico .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 7 - Sumário descritivo dos quatro quadros de Vergès (adaptado de Joia e Marchisotti, 2020, p. 12) .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 8 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Perfil Resumido da Amostra.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 9 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Categorias e Subcategorias de Evocações.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 10 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Resultado da Frequência de Evocações.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 11 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Resultado da Frequência de Evocações (EVOC) .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 12 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Ranking de Palavras para o Quadrante de Vergès.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabela 13 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Cálculo da OME das Subcategorias do Quadrante de Vergès.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 14 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Parâmetros para elaboração do Quadrante de Vergès.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 15 - Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Relevância e Conexidade dos Elementos (adaptado de MICHELOTTO, 2019).....</i>	<i>72</i>

<i>Tabela 16 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Comparativo entre a Representação Social e o Referencial Teórico .....</i>	<i>82</i>
---	-----------

<i>Tabela 17 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Categorias presentes no referencial teórico mas não identificadas na representação social .....</i>	<i>94</i>
--	-----------

## LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Envios e Respostas .....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico 2 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Quantidade de respondentes profissionais de RH .....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 3 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Unidade da Federação ...</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico 4 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Faixa Etária .....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 5 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Gênero.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 6 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Nível de Escolaridade.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 7 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Contato com Iniciativas de Implementação de HO .....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 8 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Representação Gráfica das OME das Subcategorias do Quadrante de Vergès .....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 9 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Dendograma e Classes de Palavras.....</i>	<i>75</i>
<i>Gráfico 10 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Análise Fatorial de Correspondência .....</i>	<i>79</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	Contextualização	15
1.2	Justificativa do tema	17
1.3	Relevância do tema	18
1.4	Pergunta de Pesquisa	18
1.5	Objetivos da Pesquisa	19
1.5.1	Objetivo Principal	19
1.5.2	Objetivos secundários	19
1.6	Estrutura da dissertação	20
1.7	Delimitação do estudo	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1	Trabalho Remoto Mediado por Tecnologia ( <i>Teleworking</i> )	22
2.2	<i>Home-Office</i> : Conceituação, Dimensões de Análise, Vantagens e Problemas	29
2.3	Consolidação do Referencial Teórico sobre <i>Home-Office</i>	32
2.4	Teoria da Representação Social	35
2.5	Teoria do Núcleo Central	37
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b>	<b>44</b>
3.1	Amostra	44
3.2	Coleta de Dados	45
3.3	Análise de Dados	47
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>53</b>
4.1	Perfil da Amostra	53
4.2	Construção do Quadrante de Vergès	58
4.3	Análise Implicativa	67
4.4	Análise de Conteúdo	73
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b>	<b>81</b>
5.1	Flexibilidade	83
5.2	Qualidade de Vida	84
5.3	Família	85

5.4	Tecnologia	86
5.5	Liberdade	87
5.6	Produtividade	88
5.7	Análise e discussão dos <i>gaps</i> percebidos	91
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>96</b>
6.1	Implicações Gerenciais e Acadêmicas	99
6.2	Limitações da Pesquisa	100
6.3	Passos Futuros	101
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE B – RESULTADO DO TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE C – RESULTADO DO TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS APÓS CATEGORIZAÇÃO (58 CATEGORIAS SEMÂNTICAS)</b>	<b>122</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

“O *telework* está transformando as fronteiras de onde e quando é possível se engajar no trabalho”<sup>1</sup>. A menção a Boell et al. (2013, p. 7) reflete o estado transformativo da realidade do trabalho pela qual as sociedades em todo o mundo têm passado.

As primeiras utilizações de *teleworking* documentadas nos Estados Unidos na década de 70 do século passado remetiam a uma forma de se evitar os extensos trajetos casa-trabalho-casa e promover algum alento aos choques do petróleo da época (NILLES et al., 1976; PYÖRIÄ, 2011).

As menções mais recentes referem-se à disseminação da prática em empresas, visando à redução de custos com espaços físicos e uma maior flexibilidade para seus empregados por meio do uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação (BOELL et al., 2013).

A partir de março de 2020, com a declaração de pandemia do surto de COVID-19 pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e a necessidade de isolamento social como forma de combate ao vírus, notou-se um aprofundamento da aplicação do *teleworking* nos ambientes de trabalho corporativo (PWC, 2020; KPMG, 2020).

As formas de trabalho remoto têm sido empregadas de forma corriqueira por organizações em busca de uma maior flexibilidade (BOELL et al., 2013) e, no contexto atual, na tentativa de manter suas atividades em níveis próximos da era pré-COVID (KPMG, 2020).

---

<sup>1</sup> Tradução livre do original: “Telework is pushing the boundaries of when and where it is possible to engage in work” (BOELL et al., 2013, p. 7).



Na visão de Boell et al. (2013), o *teleworking* altera a natureza do trabalho em si, assim como a relação dos empregados com o trabalho, afetando seu engajamento e produtividade.

Diversos autores relatam a dificuldade de se definir o *teleworking* como algo totalmente positivo ou totalmente negativo (BOELL et al., 2013; MAHLER, 2012; OVERMYER, 2011; MADSEN, 2003; BAILEY; KURLAND, 1999; STANDEN et al., 1999; DONELLY; PROCTOR, 2015). Entretanto, há que se considerar que esta tem sido uma ferramenta bastante utilizada pelo mundo dos negócios durante a pandemia de COVID-19 (PWC, 2020; KPMG, 2020; MCKINSEY & COMPANY, 2020; CARREIRA MULLER, 2020; KORN FERRY DIGITAL, 2020).

Dessa forma, torna-se necessário entender como os desafios associados à implementação de iniciativas de *teleworking* podem ser suplantados, apresentando-se, também, os potenciais benefícios advindos dessa iniciativa.

Do ponto de vista organizacional, normalmente tem cabido à área de Recursos Humanos a missão de lidar com as questões relativas aos arranjos de trabalho (FERNANDES, 2018; MUZZIO, 2014; NOGUEIRA; PATINI, 2012), o que tem incluído as soluções de trabalho remoto para o período de pandemia (CEPELLOS, 2020; CRA-SP, 2020).

Instituições destacadas no mundo dos negócios, como a McKinsey & Company e a KPMG, e mesmo a Falconi e o CRA-SP em âmbito nacional, têm produzido diversos estudos para entender a atuação das empresas e coletar boas práticas de trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 (MCKINSEY & COMPANY, 2020; KPMG, 2020; FALCONI, 2020; CRA-SP, 2020).

Nesse sentido, como não existe ainda um modelo único e consolidado do uso do *teleworking* em tempos de isolamento social (CEPELLOS, 2020; PWC, 2020), observa-se uma janela que oportuniza refinar sua definição e entendimento.

Dessa forma, visando a aprofundar o entendimento desse fenômeno social sob a ótica de profissionais brasileiros de recursos humanos, é utilizada neste

estudo a Teoria da Representação Social (TRS) (MOSCOVICI, 2015). Originária do campo da Psicologia social, a TRS investiga as explicações consolidadas na sociedade para o entendimento e explicação do mundo em que se vive (RATEAU et al., 2011).

## 1.2 Justificativa do tema

A literatura acadêmica e empresarial tem debatido o *teleworking* há algumas décadas (NILLES et al., 1976; PYÖRIÄ, 2011). Porém, entender como esse arranjo de trabalho pode ser utilizado em um período de isolamento social forçado é a principal razões da escolha do tema desta pesquisa.

Se, por um lado, entende-se que o *teleworking* altera a natureza do trabalho em si e o engajamento humano nos processos a ele associados (BOELL et al., 2013), por outro constata-se que a pandemia de COVID-19 tem transformado a forma como as empresas têm organizado o trabalho e suas atividades (KPMG, 2020), com vistas a evitar impactos econômicos e sociais duradouros que possam levá-las a dificuldades financeiras (KPMG, 2020; FALCONI, 2020).

Assim, o foco deste trabalho é entender como profissionais de recursos humanos (RH), tradicionalmente responsáveis por propor e implementar soluções de gestão de pessoas nas empresas (FERNANDES, 2018; MUZZIO, 2014; NOGUEIRA; PATINI, 2012; CEPellos, 2020; PÉREZ et al., 2003), enxergam o uso do *home office* neste período de isolamento social causado pela pandemia de COVID-19.

Estudos sobre o momento de isolamento e mesmo do chamado “novo normal” – cenário previsto para o mundo pós-pandemia – têm sido realizados (ex.: McKinsey & Company, 2020), faltando ainda maior clareza sobre como as organizações devem lidar com esses desafios.

Compreender a visão de formadores de opinião nas empresas, bem como de implementadores de políticas organizacionais, enriquece o debate sobre o

tema, tornando possível um melhor enfrentamento dos desafios a ele associados.

### 1.3 Relevância do tema

Boell et al. (2013) defendem um aprofundamento do entendimento do *teleworking*, tendo em vista que as pesquisas sobre o tema trazem muitas contradições relativas a seus potenciais desafios e as vantagens de sua aplicação para empresas e empregados.

O senso comum compartilhado pelos membros de um grupo social sobre determinado tema é peça fundamental para um melhor entendimento do assunto (VERGARA; FERREIRA, 2005). Assim, aplicar a Teoria das Representações Sociais para aprofundar a visão de profissionais de RH sobre o *home office*, no período de isolamento social causada pela pandemia de COVID-19, torna-se relevante para melhor utilização do *home office* neste momento de inflexão e reflexão mundial.

Dessa forma, estudos sobre o *teleworking* têm grande valor por poderem ser aplicados, de maneira imediata, por diversas organizações em cenários de crise – como o enfrentado atualmente.

Ademais, estudos sobre este tema possibilitam (i) compreender como vem ocorrendo a implantação do *home office* durante a pandemia; (ii) analisar o impacto da implantação do *home office* na produtividade dos profissionais em tempos de pandemia; (iii) contribuir para a discussão científica sobre o assunto; e, (iv) propor soluções para o emprego, de forma estruturada e refletida, desse arranjo de trabalho, visando a melhores resultados empresariais.

### 1.4 Pergunta de Pesquisa

Visando a capturar o entendimento de profissionais brasileiros da área de RH com relação ao *Home Office* em período de isolamento social causado pela

pandemia de COVID-19, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Qual a representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 segundo a perspectiva de profissionais brasileiros de RH?”.

## **1.5 Objetivos da Pesquisa**

### **1.5.1 Objetivo Principal**

O objetivo principal deste estudo é identificar como profissionais brasileiros da área de RH percebem o *Home Office* em período de isolamento social devido à pandemia de COVID-19, por meio da Teoria da Representação Social.

### **1.5.2 Objetivos secundários**

Com vistas ao atingimento do objetivo principal, é preciso alcançar os seguintes objetivos secundários:

- a. Levantar e compreender a literatura científica relacionada aos temas *Teleworking*, *Home-Based Teleworking* e *Home Office*, abarcando sua conceituação, características, vantagens e desafios;
- b. Aplicar a Teoria da Representação Social para capturar o entendimento de profissionais brasileiros de RH sobre o tema *Home Office* na pandemia de COVID-19;
- c. Realizar análises implicativa e de conteúdo para interpretação da representação social do *Home Office* durante a pandemia de COVID-19;
- d. Comparar os resultados encontrados por meio da Teoria da Representação Social com a literatura científica atual sobre o tema;
- e. Compreender como os profissionais brasileiros de RH percebem o impacto do *Home Office* na sua produtividade, durante a pandemia de COVID-19.

## 1.6 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro deles esta introdução, que inclui a problemática da pesquisa, seu detalhamento e os objetivos do trabalho.

O capítulo 2 traz o referencial teórico referente a *Teleworking* e *Home Office*, assim como Teoria da Representação Social, Núcleo Central e Sistema Periférico.

No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, com ênfase nas técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados.

O capítulo 4 trata da apresentação dos resultados obtidos. Para tal, constrói-se o Quadrante de Vergès, visando à identificação do núcleo central e do sistema periférico da representação social do *Home Office* no Brasil em período de isolamento social. De forma complementar, procede-se a análises complementares de conteúdo e implicativa.

No quinto capítulo, discutem-se os resultados obtidos vis-à-vis as referências teóricas existentes.

Finalmente, no capítulo 6, apresentam-se as conclusões do estudo, suas implicações acadêmicas e gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## 1.7 Delimitação do estudo

Esta pesquisa está restrita a profissionais brasileiros da área de RH, uma vez que tais profissionais possuem maior propensão a trabalhar com a implementação de políticas organizacionais voltadas ao uso do trabalho remoto.

Mesmo se tratando de tema amplamente divulgado, procurou-se selecionar respondentes que possuíam algumas características básicas – além da atuação

em RH –, tais como formação acadêmica e algum tipo de experiência profissional, atual ou recente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Trabalho Remoto Mediado por Tecnologia (*Teleworking*)

O conceito de *teleworking* tem sido estudado há tempos, desde que sua ideia básica foi lançada nos Estados Unidos na década de 1970, como alternativa ao consumo de combustíveis fósseis frente a sucessivas crises de petróleo (NILLES et al., 1976; PYÖRIÄ, 2011).

O conceito inicialmente focava em arranjos de trabalho alternativos, nos quais os empregados podiam trabalhar em locais distintos do tradicional escritório, instalando-se em casa ou em centros de *teleworking* para a realização de suas atividades laborais (BOELL et al., 2013; MAHLER, 2012).

Ao longo dos anos e apoiado no desenvolvimento das tecnologias de informação e telecomunicação (TIC), o conceito de *teleworking* tem se transformado, por meio da introdução de novas dimensões como a mobilidade (HISLOP; AXTELL, 2007) ou a própria conexão entre este modelo de trabalho e as TIC que o suportam (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008).

Gajendran e Harrison (2007) argumentam que o *teleworking* pode também ser entendido como o trabalho habilitado pela TIC, trabalho remoto, trabalho virtual, ou ainda teletrabalho.

Já na visão de Mahler (2012), o *teleworking* é uma forma particular de organização virtual, caracterizada pela separação temporal e física de seus membros bem como provendo as interações entre eles – de forma síncrona ou assíncrona – por meio de uma variedade de TIC.

Sullivan (2003) conclui que há certo consenso na literatura ao se definir *teleworking* como sendo trabalho remoto envolvendo o uso de TIC.

No entanto, considerando-se a variedade de definições existentes para *teleworking*, Overmyer (2011) condensa alguns elementos relevantes do *teleworking* (ou teletrabalho) na conceituação abaixo:

“O teletrabalho é definido como qualquer trabalho realizado fora do local de trabalho principal, a tempo parcial ou a tempo

integral, que é facilitado ou auxiliado de alguma forma pela tecnologia da informação e telecomunicações” (OVERMYER, 2011, p. 99).<sup>2</sup>

Visando a entender de forma aprofundada os conceitos intrínsecos associados à definição de *teleworking*, Boell et al. (2013) identificaram 24 indicadores de potencial relevância quando se trata de estudar sua natureza e seus efeitos.

Divididos entre as visões organizacional e individual, esses indicadores são também classificados segundo suas vantagens e os desafios associados.

Um modelo conceitual é apresentado pelos autores, conforme a Figura 1 abaixo.

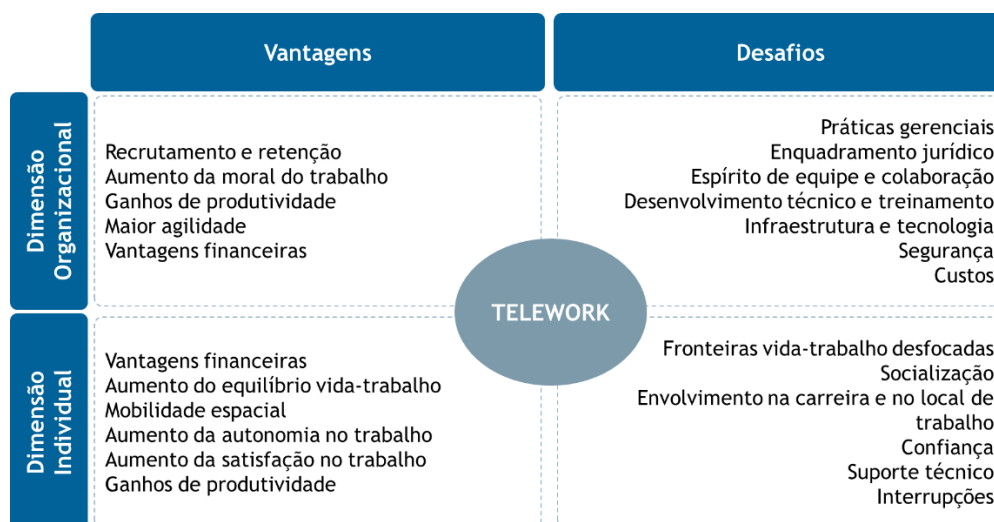


Figura 1 – Modelo conceitual de potenciais vantagens e desafios do teleworking (adaptado de Boell et al., 2013, p. 3)

Boell et al. (2013) contribuem para o estudo do *teleworking* compilando os conceitos advindos da literatura para cada um dos 24 indicadores. As Tabela 1 e 2 abaixo apresentam esse detalhamento, segundo as respectivas dimensões individual e organizacional.

<sup>2</sup> Tradução livre do original: “Telework is defined as any work conducted away from the primary workplace, part-time or full-time, which is facilitated or aided in some way by information and telecommunications technology” (OVERMYER, 2011, p. 99).



Dimensão Individual	
Vantagem	Descrição
Vantagens financeiras	Os empregados podem incorrer em benefícios financeiros, por exemplo economizando aluguel, viagens, alimentos, roupas etc.
Aumento do equilíbrio vida-trabalho	O <i>telework</i> pode contribuir para a capacidade de coordenar atividades de trabalho e não trabalho.
Mobilidade espacial	A participação no trabalho é possível a partir de lugares diferentes, como áreas rurais.
Aumento da autonomia no trabalho	Teletrabalhadores, têm mais liberdade na maneira como estruturar seu trabalho.
Aumento da satisfação no trabalho	Os empregados podem trabalhar em um ambiente com menos distrações e usar de maneira produtiva o tempo economizado no deslocamento.
Ganhos de produtividade	Maior flexibilidade para gerenciar quando, onde e como trabalhar pode aumentar a satisfação no trabalho.
Desafio	Descrição
Fronteiras vida-trabalho desfocadas	A fronteira entre trabalho e não trabalho pode se tornar mais permeável.
Socialização	O <i>telework</i> pode diminuir o potencial de interações sociais e informais com os colegas.
Envolvimento na carreira e no local de trabalho	Os empregados podem se sentir mais distantes do local de trabalho e do que está acontecendo no escritório.
Confiança	Menos interações face a face com outras pessoas podem reduzir a confiança.
Suporte técnico	Ao enfrentar problemas técnicos, a capacidade de receber suporte técnico direto é reduzida.
Interrupções	O <i>telework</i> pode aumentar o potencial de interrupções indesejadas.

*Tabela 1 – Vantagens e desafios do teleworking - dimensão individual (adaptado de Boell et al., 2013, p. 4)*

Dimensão Organizacional	
Vantagem	Descrição
Recrutamento e retenção	O <i>telework</i> pode melhorar a capacidade de uma organização de recrutar e reter funcionários.
Aumento da moral do trabalho	As organizações podem se beneficiar do aumento da satisfação no trabalho entre os empregados.
Ganhos de produtividade	O <i>telework</i> pode melhorar a eficiência das organizações na consecução de seus objetivos.
Maior agilidade	O <i>telework</i> permite o acesso a informações relacionadas ao trabalho, independentemente do tempo e do espaço.
Vantagens financeiras	As organizações podem conseguir uma economia de custos, como aluguel, equipamentos etc.
Desafio	Descrição
Práticas gerenciais	O estilo de gestão precisa mudar da supervisão direta para a administração por objetivos.
Enquadramento jurídico	O <i>telework</i> pode estar associado a incertezas legais para as organizações.
Espírito de equipe e colaboração	Trabalhar com outros e construir conhecimento compartilhado implícito pode ser dificultado.
Desenvolvimento técnico e treinamento	As organizações e sua equipe podem precisar de conhecimentos específicos para se envolver no <i>telework</i> .
Infraestrutura e tecnologia	O <i>telework</i> exige infraestrutura suficiente nas extremidades e no meio.
Segurança	O acesso a dados e comunicação de fora de uma organização precisa ser seguro.
Custos	A instalação do <i>telework</i> exige um investimento inicial em tecnologia e pessoas.

Tabela 2 – Vantagens e desafios do teleworking - dimensão organizacional (adaptado de Boell et al., 2013, p. 5-6)

Mahler (2012) corrobora vários dos pontos positivos apresentados por Boell et al. (2013), tais como economia em custos de escritório, mão-de-obra e deslocamento, continuidade do trabalho sob condições adversas e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Aponta, entretanto, para os desafios que a gestão terá que enfrentar com o grupo de *nonteleworkers*, aqueles que voluntaria ou involuntariamente não atuarão em *teleworking*. Nesse sentido, argumenta que o *teleworking* não é simplesmente uma nova maneira de organizar e distribuir o trabalho, mas “cria um novo formato organizacional com diferentes maneiras de definir tarefas, problemas de integração mais complexos e diferentes responsabilidades de gerenciamento” (MAHLER, 2012, p. 10).

Overmyer (2011), em sua pesquisa sobre a aplicação do *teleworking* no setor público norte-americano, condensa os principais riscos dessa modalidade de trabalho em quatro categorias: riscos tecnológicos, riscos operacionais, riscos sociais e riscos organizacionais.

O detalhamento desses riscos e as respectivas medidas de mitigação associadas estão apresentadas na Tabela 3.

Categoria	Risco	Estratégia de Mitigação
Riscos Tecnológicos	Tecnologia inexistente ou insuficiente para apoiar as tarefas e expectativas do trabalho do <i>teleworker</i>	Planejamento estratégico de tecnologia/ <i>telework</i> , <i>checklist</i> de tecnologia e diretrizes
	Falhas tecnológicas / problemas operacionais	Suporte tecnológico/ <i>helpdesk</i> , comunicação entre pares
Riscos Operacionais	Baixo desempenho do <i>teleworker</i>	Estabelecimento de metas, avaliações de desempenho, acordos claros de <i>telework</i> e expectativas do <i>teleworker</i>
Riscos Sociais	Baixo equilíbrio entre vida pessoal e trabalho / baixa satisfação no trabalho	Monitoramento e medição de desempenho, estabelecimento de metas, seleção apropriada de <i>teleworker</i> , capacidade de se retirar do <i>telework</i>
	Reações adversas de colegas de trabalho	Comunicações regulares, monitoramento e distribuição de todas as cargas de trabalho, treinamento de <i>teleworker</i> para não <i>teleworkers</i>
Riscos Organizacionais	Resistências da gestão	Programas-piloto, educação, treinamento, pressão de colegas, ação disciplinar
	Falta de comunicação face-a-face	Teleconferência, reuniões regulares no local de trabalho
	Falta de visibilidade do <i>teleworker</i> para os gestores	Desenvolvimento de carreira, comunicação regular entre <i>teleworkers</i> , colegas e gerentes no local de trabalho, participação em atividades de escritório e oportunidades de lazer

Tabela 3 - Riscos do *teleworking* e medidas de mitigação (adaptado de Overmyer, 2011, p. 100)

Madsen (2003) indica não parecer haver consenso sobre a definição de *teleworking*, havendo uma série de termos em uso na academia ou em publicações populares, tais como *telecommuting*, *homeworking*, trabalho remoto, *home-based working* etc. Defende, assim como outros autores, a existência de vantagens e desafios tanto para as organizações quanto para os indivíduos envolvidos na implementação de programas de *teleworking* (MADSEN, 2003).

A Figura 2 resume esses pontos na visão de Madsen (2013).

Vantagens para Organizações	Vantagens para Indivíduos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aderência às regulações governamentais</li> <li>Melhoria no recrutamento de empregados</li> <li>Melhoria na retenção de empregados</li> <li>Melhoria na produtividade</li> <li>Melhoria na qualidade</li> <li>Melhoria na satisfação</li> <li>Moral/clima elevado</li> <li>Maior compromisso organizacional</li> <li>Oportunidades para melhores serviços</li> <li>Promoção da diversidade</li> <li>Redução do absenteísmo</li> <li>Redução de despesas</li> <li>Redução de espaço físico nos escritórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitar a política do escritório</li> <li>Melhor equilíbrio trabalho/família</li> <li>Possibilidade de trabalhar com deficiências / problemas de saúde</li> <li>Questões de cuidados infantis menos estressantes</li> <li>Flexibilidade para realocação</li> <li>Moral/clima elevado</li> <li>Melhoria na produtividade</li> <li>Melhoria na qualidade de vida e no trabalho</li> <li>Aumento da autonomia</li> <li>Maior tempo de lazer e com a família</li> <li>Melhoria na satisfação com o trabalho</li> <li>Aumento das competências técnicas</li> <li>Menos distrações</li> <li>Menores impactos emocionais</li> <li>Menores níveis de estresse</li> <li>Maiores laços comunitários</li> <li>Maior flexibilidade</li> <li>Redução do tempo de deslocamento</li> <li>Economia com combustível e estacionamento</li> </ul>
Desafios para Organizações	Desafios para Indivíduos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhamento com missão e objetivos organizacionais</li> <li>Atitudes dos empregados <i>in-office</i></li> <li>Promoções na Carreira</li> <li>Clareza em metas e procedimentos comuns</li> <li>Problemas de comunicação</li> <li>Pacotes de remuneração e benefícios</li> <li>Políticas e contratos consistentes</li> <li>Coordenação do trabalho</li> <li>Concordância corporative</li> <li>Criação de cinergias</li> <li>Perturbações em equipes de trabalho</li> <li>Responsabilização dos empregados</li> <li>Investimento financeiro inicial</li> <li>Controle e confiança gerencial</li> <li>Treinamento gerencial e de pessoal</li> <li>Medição da produtividade</li> <li>Cultura organizacional</li> <li>Redesenho de processos</li> <li>Redução de mentorias informais</li> <li>Redução do <i>networking</i></li> <li>Questões de segurança</li> <li>Suporte técnico</li> <li>Avaliação organizacional e individual complete</li> <li>Questões sindicais</li> <li>Expectativas irreais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acessibilidade a outros</li> <li>Desenvolvimento de carreira e promoções</li> <li>Desenvolvimento de competências interpessoais</li> <li>Despesas de manuseio</li> <li>Interrupções em casa</li> <li>Motivação intrínseca</li> <li>Isolamento e satisfação social</li> <li>Falta de gerenciamento ou gerenciamento impróprio</li> <li>Redução da comunicação informal</li> <li>Redução de mentorias informais</li> <li>Redução de treinamento e desenvolvimento informal</li> <li>Redução de <i>networking</i> social</li> <li>Manter-se “visível”</li> <li>Auto-eficácia</li> <li>Espaço de trabalho compartilhado</li> <li>Tendência a trabalhar mais horas</li> <li>Expectativas irreais</li> <li>Espaço de trabalho em locais remotos</li> <li>Tempo para trabalho e pessoal não claros</li> </ul>

Figura 2 – Possíveis vantagens e desafios do teleworking para organizações e empregados (adaptado de Madsen, 2003, p. 15)

Na esteira de se entender melhor a diversidade de conceitos associados ao termo *teleworking*, Bailey e Kurland (1999) apresentam quatro tipos de *teleworking* e suas características básicas. Um resumo é apresentado na Tabela 4.

Tipo de Telework	Características
Baseado em casa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabalho em casa de forma regular, mas não necessariamente todo dia;</li> <li>- conexão com o escritório central através de tecnologias de informação e telecomunicação;</li> <li>- vínculo com a empresa;</li> <li>- empresa ou empregado provê mobiliário e equipamentos;</li> <li>- evita horas de deslocamento diário.</li> </ul>
Escritórios satélite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabalho fora de casa e do escritório central;</li> <li>- hospeda apenas empregados de uma mesma empresa;</li> <li>- evita horas de deslocamento diário;</li> <li>- empresa fornece mobiliário e equipamentos;</li> <li>- apoio administrativo pode estar disponível.</li> </ul>
Centros de trabalho na vizinhança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabalho fora de casa e do escritório central;</li> <li>- hospeda empregados de várias empresas;</li> <li>- evita horas de deslocamento diário;</li> <li>- mobiliário e equipamentos fornecidos pelo proprietário ou por cada empresa.</li> </ul>
Trabalho móvel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- normalmente na estrada;</li> <li>- uso de tecnologias de comunicação;</li> <li>- trabalho em casa, no carro, no avião ou em hotel.</li> </ul>

*Tabela 4 – Tipos de teleworking e suas características (elaborado pelo autor com base em Bailey e Kurland, 1999)*

Avanços foram sendo feitos nessa seara, conforme visto em trabalhos da Comissão Europeia envolvendo dez países europeus além de EUA e Japão (EUROPEAN COMMISSION, 2000), ou da Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2016), na tentativa de sistematizar as tipologias de *teleworking* existentes.

Considerando, porém, a extensão de possibilidades de organização do trabalho trazida pelo termo *teleworking*, bem como a dificuldade em se obter uma definição de consenso acadêmico para o tema (MADSEN, 2003; SULLIVAN, 2003; OVERMYER, 2017), será adotado neste trabalho o modelo esquemático de Messenger (2017), apresentado na Figura 3 e discutido abaixo.

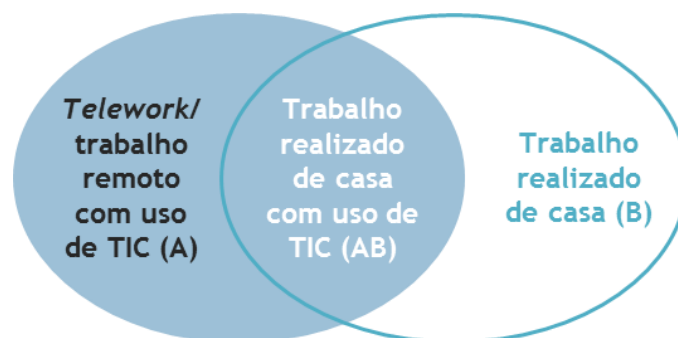


Figura 3 – Arranjos de trabalho (adaptado de Messenger, 2017, p. 5)

Messenger (2017) entende o termo *telework/ICT-mobile work* (T/ICTM) como basilar para essa discussão, pontuando que comumente em relatórios nacionais este termo é utilizado como uma tradução da expressão *telework*.

Em sua modelagem, o autor destaca dois polos, sendo: (A) o trabalho realizado fora das instalações da empresa com suporte de TIC, e (B) o trabalho realizado de casa. A intersecção dessas duas categorias (AB) representa o trabalho realizado de casa mediado pelas TIC, ou o *home-based teleworking* (MESSENGER, 2017).

A utilização deste conceito de *home-based teleworking* nesta pesquisa deve-se ao fato de compreender a utilização desse modal de trabalho nas circunstâncias da pandemia de COVID-19 que, de alguma forma, tiveram que migrar suas atividades laborais para o ambiente doméstico e que, para isso, encontrar suporte nas TIC.

## 2.2 *Home-Office*: Conceituação, Dimensões de Análise, Vantagens e Problemas

Conceitos estudados na pesquisa científica muitas vezes apresentam uma série de definições possíveis (SULLIVAN, 2003). Assim, necessário se torna encontrar aquela mais adequada para o propósito a que se destina uma pesquisa.

Especificamente com relação às diferenças entre *telework* e *homework*, Sullivan (2003) sugere que “[...] existe um enorme potencial de variação entre os

*teleworkers* e os *homeworkers*, em termos de, por exemplo, seus acordos contratuais, status de emprego, tipo de trabalho e local de trabalho” (SULLIVAN, 2003, p. 158).

Várias dimensões podem ser avaliadas para se distinguir os conceitos de *telework* e *homework*, sendo as principais transporte, TIC, local de trabalho, proporção do tempo de trabalho que é descentralizado e acordos contratuais (SULLIVAN, 2003).

Tendo sua origem na redução dos deslocamentos casa-trabalho-casa, o termo *telecommuting* tem sido utilizado em pesquisas como sinônimo de *teleworking*, especialmente em estudos cujo objetivo é examinar o impacto do transporte no *teleworking* (SULLIVAN, 2003).

Outro aspecto trazido por Sullivan (2003) diz respeito ao uso da TIC como variável para se analisar o binômio *telework/homework*. Nesse particular, destaca que apenas o uso de TIC não é suficiente para definir um *homeworker*, já que há profissionais que trabalham de casa mesmo sem o uso de TIC.

Além disso, segundo Sullivan (2003), a caracterização dos limites entre *teleworking* e *homeworking* guarda relação com a localidade onde o trabalho é executado. Enquanto no *teleworking* a principal característica é a possibilidade de se conduzir as atividades laborais em qualquer lugar diferente do escritório central da empresa, no *homework* o local de trabalho é sempre dentro de casa, havendo ou não a mediação por TIC (SULLIVAN, 2003).

Com relação à proporção do tempo em que o trabalho é realizado remotamente, não há conclusão definitiva nos achados de Sullivan (2003), tendo em vista a diversidade de arranjos contratuais que se estabelecem no mundo do trabalho. O autor destaca ainda que “conduzir pesquisas separadas entre *teleworkers* empregados ou autônomos não é a única forma de reconhecer que o trabalho autônomo pode mediar ou moderar o impacto do trabalho em casa” (SULLIVAN, 2003, p. 163), defendendo que se identifiquem as situações e se explorem seus impactos.

Inalhan e Ng (2010) investigaram os empregados que praticam o *teleworking* a partir de escritórios domésticos, mantendo vínculo com suas organizações – os *telehomeworkers*. Apesar da pouca literatura produzida sobre esse tema, e do entendimento de que os *telehomeworkers* trabalham em empresas tecnologicamente avançadas e por meio do uso intensivo de TIC, os autores identificaram aspectos sobre a constituição dos escritórios domésticos (INALHAN E NG, 2010).

Em síntese, os autores concluem que

“Os poucos estudos em que os *teleworkers* são agrupados com outros trabalhadores em casa sugerem que os *teleworkers* desejam qualidades semelhantes às que desejam para o espaço de trabalho em seus escritórios corporativos (por exemplo, um escritório privado onde possam ter privacidade, iluminação de qualidade e equipamento adequado). Além disso, desejam que seu espaço de trabalho fique longe das áreas privadas de sua residência e seja isolado de ruídos produzidos dentro de casa” (INALHAN; NG, 2010, p. 148)<sup>3</sup>.

Outro termo comumente utilizado para designar o trabalho realizado em casa mediado por TIC é o *home-based teleworking (HbTW)*, forma alternativa de organização do trabalho empreendida por organizações e trabalhadores em busca de seus benefícios (DONNELLY; PROCTOR, 2015).

Donelly e Proctor (2015) argumentam que vários dos benefícios, e mesmo desafios, do *teleworking*, no dia-a-dia habitual de negócios, são passíveis de transposição para momentos de crise e para a manutenção das atividades nesse cenário.

Nakrošienė et al. (2019) identificaram, em seus estudos, dez fatores críticos que podem afetar os resultados individuais e organizacionais advindos do *teleworking*: (i) habilidades de planejamento do tempo; (ii) possibilidade de trabalhar nos períodos mais produtivos; (iii) tempo reduzido de comunicação com colegas de trabalho; (iv) possibilidade de trabalhar de casa, em caso de enfermidades; (v) confiança do supervisor; (vi) suporte do supervisor; (vii)

---

<sup>3</sup> Tradução livre do original: “The few studies in which teleworkers are lumped together with other homeworkers suggest that teleworkers desire similar qualities as they desire for the workspace in their corporate offices (e.g. a private office where they can have privacy, quality lighting and adequate equipment). In addition, they desire their workspace to be far away from the private areas of their home and to be shut off from noises produced within the home” (INALHAN & NG, 2010, p. 148)



possibilidade de economizar em despesas de viagem/deslocamento; (viii) possibilidade de cuidar de membros da família; (ix) adequação do local de trabalho em casa; e (x) possibilidade de acessar documentos do trabalho em casa.

Outros estudos focam em aspectos mais voltados à satisfação e ao desempenho dos *teleworkers* (LIPPE E LIPPÉNYI, 2020), ou àqueles ligados à mudança na relação entre o *teleworker* e as pessoas de seu convívio – familiares, amigos e vizinhos –, tendo em vista a integração entre os ambientes de trabalho e residencial (TIETZE, 2002; MUSSON; TIETZE, 2004; TIETZE, 2005).

Pérez et al. (2003) e Harris (2003) apresentam em seus estudos a perspectiva de gerenciais ou de profissionais com atribuições de gestão de pessoas, em especial suas preocupações na implementação de iniciativas de *teleworking*.

Apesar de diversos estudos sobre o tema, percebe-se que ainda há dispersão acerca do entendimento do constructo *telehomeworking* ou *home-based teleworking*, o que confirma uma premente necessidade de se entender a diversidade de atributos associados a esse constructo.

## 2.3 Consolidação do Referencial Teórico sobre *Home-Office*

Para o presente estudo foi levado em consideração o conceito de *home-based teleworking* como o trabalho realizado em casa, em horário integral ou parcial, e por trabalhadores com contrato de trabalho com seu empregador. Esta escolha encontra respaldo na caracterização do público que foi impelido a mudar seu local de trabalho para o ambiente doméstico em razão da pandemia de COVID-19 e para tanto precisou se utilizar de apoio das TIC.

Visando a sumarizar o referencial teórico sobre o tema, foi construída uma tabela com 21 categorias relacionadas ao tema, com citação na literatura científica. Assim, a Tabela 5 identifica a categoria referida por autor/publicação,

contando com um totalizador na coluna final que indica as categorias com maior número de registros.

Neste particular, importante destacar que a **Produtividade**, um dos temas centrais dessa pesquisa é um dos conceitos mais mencionados na literatura científica sobre *teleworking*.

Seja por meio de uma abordagem mais voltada às possibilidades abertas ao profissional para se dedicar ao trabalho de forma mais produtiva (NAKROŠIENĖ et al., 2019), ou de uma abordagem mais crítica em relação à sustentabilidade dessa pretensa produtividade (LIPPE E LIPPÉNYI, 2020; MADSEN, 2003; OVERMYER, 2011) devido à necessidade de conjugação das atividades profissionais com as domésticas, discussões sobre o impacto na produtividade decorrentes da implantação do *home office* estão bastante presentes na literatura científica sobre o tema em questão.

CARACTERÍSTICAS DESTAQUE HOME OFFICE	REFERENCIAL TEÓRICO												
	Madsen (2003)	Bailey & Kurland (1999; 2002)	Overmyer (2011)	Wheatley (2012)	Mahler (2012)	Nakrošienė et al. (2019)	Boell et al. (2013)	Lippe & Lippényi (2020)	Tietze (2002; 2005)	Pérez; Sánchez & De Luis Carnicer (2003)	Harris (2003)	Meroho-Cerdán (2017)	Malik et al. (2016)
Redução de custos	o	o		o	o	o	o	o	o	o	o		o
Autonomia/flexibilidade	o	o		o		o	o	o	o	o	o	o	
Equilíbrio família/trabalho	o	o		o	o	o	o	o	o		o		o
Produtividade	o	o		o	o		o	o	o	o	o	o	o
Papel da liderança	o	o	o	o		o	o		o		o	o	
Isolamento pessoal e profissional	o	o	o	o				o	o	o	o	o	o
Interação/comunicação	o		o			o	o	o		o	o	o	o
Impactos na cultura organizacional / motivação / comprometimento	o	o			o		o		o	o	o	o	o
Visibilidade / desenvolvimento / oportunidades de carreira	o	o	o	o				o	o		o		o
Infraestrutura e tecnologia		o	o		o	o	o			o	o	o	
Tempo de deslocamento	o	o		o	o				o	o	o		o
Acessibilidade	o	o	o	o	o	o							
Bem-estar do trabalhador	o	o								o	o	o	o
Satisfação e desempenho no trabalho	o	o		o	o		o						o
Nível de distração/interrupções		o		o			o	o			o		
Horas de trabalho	o	o		o				o			o		
Ambiente físico				o		o			o		o		
Maior estresse/desgaste				o	o				o		o		
Identidade profissional				o					o	o			
Segurança							o			o			
Compartilhamento de conhecimentos								o			o		

Tabela 5 – Quadro resumo do referencial teórico (elaborado pelo autor)

## 2.4 Teoria da Representação Social

A Teoria da Representação Social (TRS), nascida da obra de Serge Moscovici derivada da publicação de seu estudo *La Psychanalyse: son image et son public* (MOSCOVICI, 2015), é uma das principais teorias da Psicologia Social (VERGARA; FERREIRA, 2007) descendente da tradicional escola sociológica francesa (MARKOVÁ, 2017). Traz uma abordagem inovadora no que diz respeito à integração dos fenômenos individuais, coletivos e sociais (JOIA; MARCHISOTTI, 2020), buscando entender como se forma o senso comum em diferentes grupamentos humanos (JOIA, 2017), reforçando sua identidade de grupo e influenciando suas práticas e reconstituindo seu pensamento (VERGARA; FERREIRA, 2007).

Jodelet (2001) define a representação social como fruto da interação pessoa-objeto em seu entorno, promovendo assim uma expressão de conhecimento socialmente elaborada e compartilhada, focada no entendimento coletivo de uma determinada realidade por um grupo social.

Esta visão trazida por Jodelet é compartilhada por Vergara e Ferreira (2007), que entendem que Moscovici defendia a tese de que “seria em função das representações, e não necessariamente da realidade, que se movem os indivíduos e as coletividades” (VERGARA; FERREIRA, 2007, p. 2).

Wagner et al. (1999, p. 96) condensam esse entendimento ao definirem a representação social como “o conjunto de pensamentos e sentimentos sendo expressos no comportamento verbal e aberto dos atores que constituem um objeto para um grupo social”<sup>4</sup>.

Ou ainda nas palavras do próprio Moscovici (1978):

“As representações sociais são entidades quase tangíveis. Elas circulam, cruzam-se e se cristalizam incessantemente através de uma fala, um gesto, um encontro, em nosso universo cotidiano. A maioria das relações sociais estabelecidas, os objetos produzidos ou consumidos, as comunicações trocadas, delas estão impregnados. Sabemos que as representações sociais correspondem, de um lado, à substância simbólica que

---

<sup>4</sup> Tradução livre do original: “[...] the ensemble of thoughts and feelings being expressed in verbal and overt behaviour of actors which constitutes an object for a social group” (WAGNER et al, 1999, p. 96)

entra na elaboração e, por outro, à prática que produz a dita substância [...]” (MOSCOVICI, 1978, p. 41).

Em comparação com outras teorias da Psicologia Social, a TRS oferece um espectro amplo para a descrição de fenômenos sociais de forma mais precisa, uma vez que se ancora nos contrastes entre vários tipos de relações sociais em vez de se ater àqueles existentes entre o elemento social e individual (MOSCOVICI, 1988).

Como bem explicam Joia e Marchisotti (2020, p. 10), “a percepção da realidade revelada pela TRS em geral reside em como os indivíduos mapeiam a forma como eles interagiram com o objeto que está sendo socialmente representado”.

Essa característica é fundamental para reforçar e validar o uso da TRS em situações em que se pretende entender como um grupo social se relaciona com determinado fenômeno social (JOIA E MARCHISOTTI, 2020) – neste trabalho, a visão de profissionais brasileiros de RH em relação ao conceito de *home office* em tempos de pandemia.

Diversos autores têm contribuído para o desenvolvimento da TRS ao longo dos anos (p.ex., Jodelet, 2001; Abric, 1994, 2001, 2003; Wagner et al., 1999; Bauer e Gaskell, 1999; Marková, 2000, 2017), incorporando metodologias e novas formas de abordagens à tradicional, tornando, portanto, o campo de estudo das representações sociais complexo e multifacetado (VERGARA E FERREIRA, 2007).

Joia (2017) destaca que a literatura sobre representações sociais focava inicialmente no ser humano e nas suas relações com a sociedade, muito pelo fato de ser uma teoria oriunda da Psicanálise. Com o tempo, entretanto, sua aplicação começou a ocorrer também para artefatos não humanos.

Jodelet (2001) reforça esse entendimento:

“De fato, representar ou se representar corresponde a um ato de pensamento pelo qual o sujeito relaciona-se com um objeto. Este pode ser tanto uma pessoa, uma coisa, um evento material, psíquico ou social, um fenômeno natural, uma ideia, uma teoria etc.; pode ser tanto real quanto imaginário ou mítico, mas

sempre requerer um objeto. Não há representação sem objeto” (JODELET, 2001, p. 5).

## 2.5 Teoria do Núcleo Central

Uma das maiores contribuições ao desenvolvimento da TRS veio de Jean-Claude Abric que, em 1976, propôs a Teoria do Núcleo Central (TNC), entendendo haver uma hierarquia interna dos elementos da representação social, organizadas ao redor de um núcleo central (ABRIC, 1994).

O autor explica a relação entre os elementos da representação e como isto se conforma no que se denomina um sistema duplo, o qual permite à representação social ser, ao mesmo tempo, estável e móvel, rígida e flexível.

“Estáveis e rígidas porque são determinadas por um núcleo central profundamente ancorado no sistema de valores compartilhado pelos membros do grupo; móveis e flexíveis porque são alimentadas por experiências individuais e integram os dados da experiência e da situação específica, a evolução das relações e das práticas sociais em que os indivíduos ou grupos estão inscritos” (ABRIC, 1994, p. 27).<sup>5</sup>

O núcleo central constitui um elemento essencial da representação social, sendo sua base comum coletivamente partilhada. Sua determinação leva em conta aspectos históricos, sociológicos e ideológicos do conceito em análise. Ela define a homogeneidade de um grupo, mediante comportamentos individualizados, desempenhando papel crítico na estabilidade e na coerência da representação social, e garantindo sua perenidade e conservação ao longo do tempo (ABRIC, 1994; MAZZOTTI, 2002).

Abric (1994) aponta ainda duas funções essenciais do núcleo central. A primeira é a função geradora, ao defender que é por meio do núcleo central que uma representação se cria ou se transforma. A outra, função organizadora, incorpora o conceito de que o núcleo central determina a natureza das ligações entre os elementos de uma representação social.

---

<sup>5</sup> Tradução livre do original: “Estables y rígidas porque están determinadas por un núcleo central profundamente anclado en el sistema de valores compartido por los miembros del grupo; móviles y flexibles porque son alimentadas de las experiencias individuales e integran los datos de lo vivido y de la situación específica, la evolución de las relaciones y de las prácticas sociales en las que los individuos o los grupos están inscritos” (ABRIC, 1994, p. 27).

Mazzotti (2002) incorpora mais uma função ao núcleo central, reclassificando o que Abric (1994) entende como uma propriedade, a função estabilizadora, tendo em vista representar o elemento mais estável da representação social e que permite sua perenidade em contextos evolutivos.

Um segundo componente nessa teoria, além do núcleo central, é o chamado sistema periférico. Sua função é acomodar eventuais contradições do contexto mais imediato, contornar a heterogeneidade do grupo, abrigando diferentes percepções dos indivíduos do grupo. Seus elementos estão no entorno do núcleo central e fazem parte dos elementos mais negociáveis ou mutáveis, sem que isto altere o significado do núcleo central (VERGARA; FERREIRA, 2007; JOIA, 2017).

O sistema periférico possui ainda três funções, de acordo com Abric (1994). A função de concretização do núcleo central, por meio de termos ancorados na realidade, permitindo sua imediata compreensão e transmissão. A função de regulação, permitindo a adaptação da representação social às evoluções do contexto. Finalmente, a função de defesa, para evitar que a representação social se descaracterize ao se alterar o núcleo central, incorporando, assim, novas informações que possam pôr em risco o núcleo central (ABRIC, 1994; MAZZOTTI, 2002).

Ademais, duas funções adicionais são incorporadas por Mazzotti (2002), novamente em reordenação do pensamento de Abric: (i) prescrição de comportamentos – o sistema periférico ajuda à tomada de decisão, a partir do momento em que funciona como uma grade de leitura instantânea de uma determinada situação; e (ii) modulações individualizadas – permitindo ao sujeito a elaboração de representações relacionadas a sua história e experiências pessoais.

Mazzotti (2002) traça as diferenças entre o núcleo central e o sistema periférico, como mostrado na Tabela 6.

Núcleo Central	Sistema Periférico
Ligado à memória coletiva e à história do grupo	Permite a integração das experiências e das histórias individuais
Consensual: define a homogeneidade do grupo	Suporta a heterogeneidade do grupo
Estável, coerente e rígido	Flexível, suporta contradições
Resistente à mudança	Se transforma
Pouco sensível ao contexto imediato	Sensível ao contexto imediato
Gera a significação da representação e determina sua organização	Permite a adaptação à realidade concreta e a diferenciação de conteúdo; protege o sistema central

*Tabela 6 – Características do núcleo central e do sistema periférico  
(adaptado de Mazzotti, 2002, p. 23)*

Na visão de Mazzotti (1997), uma transformação no núcleo central pode levar a uma nova representação social haja vista que o núcleo central compreende elementos de fundamental importância para a representação social (JOIA; MARCHISOTTI, 2020).

Vergara e Ferreira (2007) entendem, assim como outros autores, que dois processos sócio-cognitivos atuam na formação das representações sociais: a objetivação e a ancoragem.

Ancoragem e objetivação, na visão de Audebrand e Iacobus (2008), não são processos separados nem, no extremo oposto, estritamente sequenciais. De certa forma eles ocorrem simultaneamente de forma dinâmica e interativa (Jodelet, 2001; Marková, 2000).

Moscovici (1978) ensina que a ancoragem é o processo por meio do qual objetos não familiares ao grupo social são classificados e nomeados, em comparação com categorias já conhecidas. É durante esse processo que novas informações são acopladas à rede de significados, moldando-as de forma a parecerem consistentes com as previamente existentes.

Por outro lado, a objetivação faz com que se torne real um esquema conceitual, reabsorvendo um excesso de significações, materializando-as, e transportando para o nível da observação o que era apenas inferência ou símbolo (MOSCOVICI, 1978).

Joia e Marchisotti (2020) afirmam que a objetivação visa a materializar o fenômeno abstrato que se pretende estudar, de forma a torná-lo passível de



compreensão. Em contrapartida, a ancoragem busca dar significado a um objeto no contexto de um grupo social, visto que uma vez tendo seu significado materializado pela objetivação o objeto passa a ser familiar ao grupo.

Em resumo, na visão de Audebrand e Iacobus (2008), a ancoragem é a tentativa dos indivíduos de sustentar o novo objeto em algum elemento já conhecido por eles, associando objetos conhecidos ao novo objeto; enquanto a objetivação é o processo onde o novo conceito, antes abstrato e existente apenas no mundo das ideias, passa a ser tangível, concreto e real.

Há, portanto, dois pilares fundamentais que suportam a TRS (JUNG et al., 2009). O primeiro versa sobre os conceitos implícitos associados à representação social, incluindo os processos de ancoragem e objetivação. O segundo pilar operacionaliza o primeiro ao desenvolver e suportar a estrutura da representação social, abrangendo seu núcleo central e sistema periférico (JOIA; MARCHISOTTI, 2020).

A principal técnica utilizada para se mapear o núcleo central de uma representação social é a evocação livre de palavras, por meio da qual as pessoas listam as principais palavras ou expressões que lhes vêm à mente, da maneira mais espontânea possível, quando apresentados a um conceito (VALLE et al., 2014).

De forma a atribuir identidade e significado ao núcleo central, as palavras/expressões de maior frequência de evocação e que são percebidas como as mais importantes para o entendimento do conceito estudado passam a fazer parte do núcleo central (VALLE et al., 2014).

Tanto o núcleo central quanto o sistema periférico são representados por meio do Quadrante de Vergés – um modelo gráfico que estabelece quatro quadrantes, possibilitando a análise da representação social (VERGÉS, 2003; ABRIC, 2001) – no caso desta pesquisa, o *home office* em tempos de isolamento social causado pela pandemia de COVID-19.

A construção do Quadrante de Vergès se dá por meio do cálculo de duas variáveis: a Ordem Média de Evocação (OME) e a Frequência Média de

Evocação (FME) de cada categoria de palavra/expressão evocada. Da mesma forma, para o posicionamento de cada categoria evocada nas quatro casas do quadrante, comparam-se essas medidas com suas respectivas médias (JOIA, 2017). A Figura 4 apresenta o Quadrante de Vergès, bem como as medidas para sua construção.

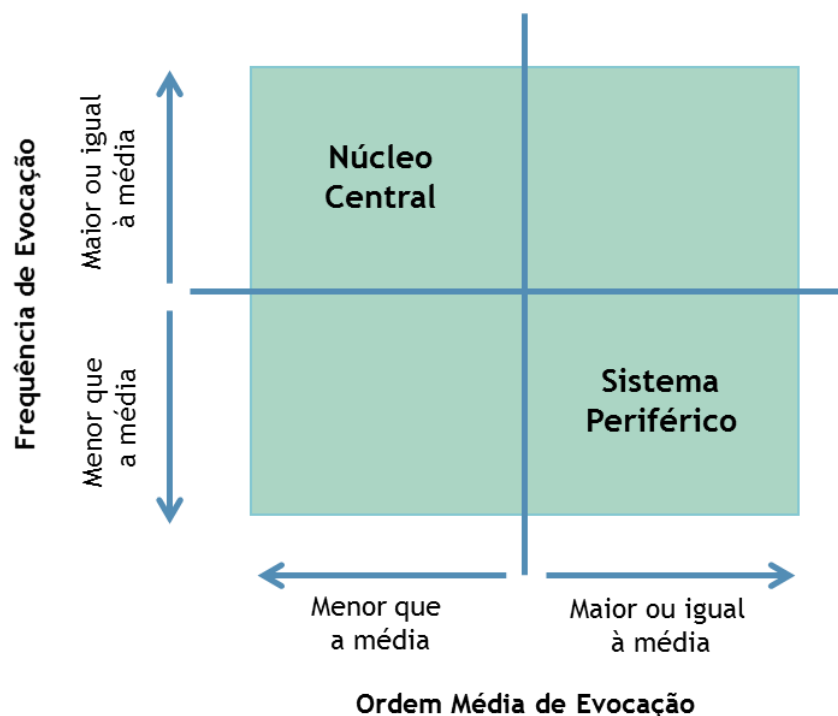


Figura 4 - Os Quadrantes de Vergès (adaptado de Joia, 2017, p. 4)

Joia (2017) explica que o cálculo da Ordem Média de Evocação (OME) de cada categoria se dá por meio da seguinte fórmula:

$$OME = \frac{(f_1 \times 1) + (f_2 \times 2) + (f_3 \times 3) + (f_4 \times 4) + (f_5 \times 5)}{\Sigma f}$$

de forma que  $f_1$  representa a frequência de evocações de determinada categoria em primeiro lugar;  $f_2$  indica o número de vezes que as palavras/expressões da categoria são evocadas em segundo lugar; e assim sucessivamente. O denominador da fórmula representa o somatório de  $f$  ( $f_1 + f_2 + f_3 + f_4 + f_5$ ), que descreve a quantidade de vezes que as palavras/expressões desta categoria foram evocadas.

Por outro lado, a Frequência Média de Evocação (FME) é calculada por meio da divisão do somatório de todas as palavras/expressões de determinada categoria pelo número de categorias (JOIA, 2017).

A conjugação destas medidas referenciais indica o posicionamento de categorias nos quadrantes, de maneira a se identificar os elementos constituintes da representação social. Abaixo segue a representação gráfica do Quadrante de Vergès (Figura 7), bem como um descritivo dos caracterizadores de cada um dos quadros (ABRIC, 2003; VERGÈS, 2003).

<p><b>Núcleo Central</b></p> <p>Evocações com frequência de evocação maior que a Frequência Média de Evocação (FME) e com ordem de evocação inferior à Ordem Média de Evocação (OME).</p>	<p><b>Primeira Periferia</b></p> <p>Evocações com frequência de evocação maior que a FME e ordem de evocação maior do que OME.</p> <p>Ligação estreita com o Núcleo Central.</p>
<p><b>Zona de Contraste</b></p> <p>Evocações com frequência de evocação menor que a FME e ordem de evocação menor que a OME.</p> <p>Ligação estreita com o Núcleo Central.</p>	<p><b>Sistema Periférico</b></p> <p>Evocações com frequência de evocação menor que a FME e ordem de evocação maior que a OME.</p> <p>Ligação distante com o Núcleo Central.</p>

*Tabela 7 - Sumário descritivo dos quatro quadros de Vergès (adaptado de Joia e Marchisotti, 2020, p. 12)*

- a. **Quadrante Superior Esquerdo** – constituído pelos elementos do Núcleo Central, possuindo função de gerar significado à representação social de forma estável e organizada.

Com relação à frequência: evocações com frequência maior que a frequência média de evocação (FME).

Com relação à ordem: evocações com ordem menor que a ordem média de evocação (OME).

- b. **Quadrante Superior Direito** – constituído pelos elementos muito citados, mas de pouca relevância; formam a Primeira Periferia e possuem ligação próxima ao núcleo central.

Com relação à frequência: evocações com frequência maior que a frequência média de evocação (FME).

Com relação à ordem: evocações com ordem maior que a ordem média de evocação (OME).

- c. **Quadrante Inferior Esquerdo** – são elementos considerados importantes por um grupo pequeno de pessoas; constitui a Zona de Contraste e também possui ligação estreita com o núcleo central.

Com relação à frequência: evocações com frequência menor que a frequência média de evocação (FME).

Com relação à ordem: evocações com ordem menor que a ordem média de evocação (OME).

- d. **Quadrante Inferior Direito** – formado por elementos de pouca significância para a representação social; constitui o Sistema Periférico, ou Segunda Periferia, estando distante do núcleo central.

Com relação à frequência: evocações com frequência menor que a frequência média de evocação (FME).

Com relação à ordem: evocações com ordem maior que a ordem média de evocação (OME).

A seguir, detalha-se a aplicação da TRS na formação da representação social do *home office*, no contexto de isolamento social provocado pela pandemia de COVID-19 segundo a visão de profissionais brasileiros de Recursos Humanos.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este estudo utiliza uma abordagem metodológica quali-quantitativa, por meio da aplicação da Teoria das Representações Sociais, usada para estudar representações compartilhadas por um grupo social (JUNG et al., 2009).

É, ademais, caracterizada como pesquisa de campo, uma vez que se utiliza de questionário com vistas a investigar determinado fenômeno de maneira empírica, no local onde ocorre. Com relação à delimitação, trata-se de uma pesquisa de corte transversal, haja vista sua prevalência por observar o fenômeno do *home office* atualmente nas empresas selecionadas. (VERGARA, 2013; BABBIE, 2014).

A coleta de dados se deu por meio da técnica de evocação de palavras, as quais foram analisadas por meio da técnica dos quatro quadrantes proposta por Pierre Vergès (VERGÈS, 2003), análise implicativa (JOIA, 2017; JOIA; MARCHISOTTI, 2020) e análise de conteúdo (VERGARA, 2013).

#### 3.1 Amostra

A seleção da amostra para aplicação do *survey* se deu de forma não probabilística e por conveniência, abrangendo profissionais de Recursos Humanos da rede de contatos do pesquisador, escolhidos pelo critério de acessibilidade (BABBIE, 2014).

A escolha deste grupo específico de profissionais se deveu ao fato deste grupamento ser o responsável pela propositura e implementação de políticas e soluções de gestão de pessoas nas organizações (FERNANDES, 2018; MUZZIO, 2014; NOGUEIRA; PATINI, 2012; CEPellos, 2020).

Os profissionais de Recursos Humanos selecionados para responder ao questionário para levantamento das evocações sobre o tema pesquisado foram acionados via redes sociais como LinkedIn e WhatsApp, visando a coletar suas percepções sobre o tema pesquisado, e tiveram suas respostas registradas durante o mês de agosto de 2020.

Considerando que a rede de contatos do pesquisador é composta de profissionais de nível operacional, tático e estratégico de RH, e que a abordagem se deu através de envio de questionário eletrônico, a amostra de respondentes ficou concentrada em profissionais do nível tático de RH – responsáveis por propor e implementar políticas de pessoal – e não no *C-level* de RH das organizações, o que requereria uma abordagem metodológica mais direta e diferenciada.

### 3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu em duas fases: a revisão bibliográfica e a aplicação do *survey* com a amostra explicitada na seção anterior.

Na etapa de revisão bibliográfica foram pesquisados artigos, dissertações/teses e relatórios de consultorias visando a identificar na literatura os conceitos, definições e características relacionados aos termos *Home Office*, *Teleworking* e *Telehomeworking*.

Adicionalmente, foram levantadas referências sobre a Teoria da Representação Social, assim como sobre seus principais desdobramentos, como o Quadrante de Vergès, o Núcleo Central e o Sistema Periférico.

A segunda etapa de coleta de dados se deu por meio de questionário eletrônico suportado pela plataforma Qualtrics hospedada pela FGV, enviado ao público alvo definido na seção anterior.

A seleção de questionário eletrônico, ou *survey*, para esta pesquisa se baseou essencialmente na necessidade de se trabalhar com grande número de respondentes e na conveniência de uma coleta de dados *online* (VERGARA, 2012) em período de isolamento social.

Previamente ao envio do questionário aos respondentes, ele foi validado pelo professor orientador e alguns informantes chave. A coleta de dados via questionário se limitou ao mês de agosto, com respostas registradas entre os dias 11 e 27 de agosto de 2020.

Foram enviados *links* de acesso à *survey* a cerca de 1.000 profissionais de Recursos Humanos, por meio digital – e-mail, WhatsApp e LinkedIn.

O questionário foi estruturado diretamente na base da Qualtrics de forma a se obter as evocações sobre o tema pesquisado.

Desta forma, o questionário foi dividido em duas partes, totalizando 13 perguntas, assim subdivididas:

- a. Cinco (5) questões sobre o tema *Home Office*;
- b. Oito (8) questões sobre o perfil dos respondentes.

As questões tiveram caráter misto entre abertas e fechadas, sendo as perguntas abertas utilizadas para coletar as cinco evocações, o motivo da escolha da primeira evocação, bem como cargo atual e e-mail do respondente, sendo estas duas últimas de caráter opcional.

Visando a identificar a representação social do *Home Office* na pandemia de COVID-19 sob o olhar de profissionais de Recursos Humanos, foi importante a apresentação do termo pesquisado e a consequente resposta das cinco primeiras palavras/expressões que vieram à mente dos respondentes quando deparados com o tema.

A utilização da evocação livre de palavras como método associativo (ABRIC, 1994) se dá quando a intenção do pesquisador é determinar o universo semântico de um objeto (MACHADO; ANICETO, 2010).

A técnica de evocação de palavras baseia-se na coleta de expressões ou palavras mencionadas pelos respondentes, de forma oral ou escrita, quando apresentados a determinada expressão (VERGARA, 2013; JOIA; MARCHISOTTI, 2020). O método se baseia na coleta das primeiras palavras que vêm à mente de um indivíduo ao ser apresentado a um termo indutor (VERGARA, 2005) e na ordem com que as palavras/expressões são evocadas, dando-lhes a referida importância para o sujeito (SÁ, 2002).

Assim, o questionário solicitava o preenchimento das palavras/expressões que viessem à mente dos respondentes na ordem em que

isso ocorria, de forma a coletar não somente as evocações, mas também na sequência com que foram proferidas por cada um deles. Dessa forma, neste estudo, os respondentes foram instados a se pronunciar com relação à expressão *Home Office*, listando as cinco primeiras palavras/expressões que lhes vieram à mente.

Subsidiariamente ao questionário principal – com as cinco evocações –, respostas a questões adicionais foram demandadas aos respondentes visando à complementação das análises de conteúdo, além de questionário para identificação de características sócio demográficas dos respondentes.

A aplicação dessa técnica permite a realização da análise dos dados, bem como do cálculo das variáveis de frequência e ordem média de evocação, inerentes à Teoria da Representação Social e à Teoria do Núcleo Central, conforme explicitado na seção seguinte.

### **3.3 Análise de Dados**

De modo a organizar a análise de dados, procedeu-se à categorização das evocações de maneira ordenada. Inicialmente, todos os termos foram tabulados em planilha eletrônica Excel, para correção ortográfica e agrupamento em categorias semânticas de mesmo significado.

Em seguida foi realizada análise de significados semelhantes visando a organizar as evocações e evitar repetição de termos semelhantes com mesmo significado.

Quando necessário, foi agregada a essa etapa a avaliação do conteúdo constante da primeira pergunta aberta do questionário, utilizada para inquirir os respondentes quanto à motivação da escolha do 1º termo evocado. Essa avaliação pode permitir, em alguns casos, entender o significado pretendido pelo respondente ao evocar determinada palavra/expressão.



Uma tabela consolidando as evocações originais associadas às categorias e subcategorias criadas foi o produto final dessa etapa e base para a construção do Quadrante de Vergès.

A etapa de análise de dados se deu por meio do Quadrante de Vergès, que cruza a frequência com a ordem de evocação, permitindo assim analisar a representação social de determinado objeto social (VERGÈS, 2003).

Dessa forma, são elementos essenciais para a construção das quatro casas de Vergès a Frequência Média de Evocação (FME) e a Ordem Média de Evocação (OME), conforme ilustrado na Figura 5.

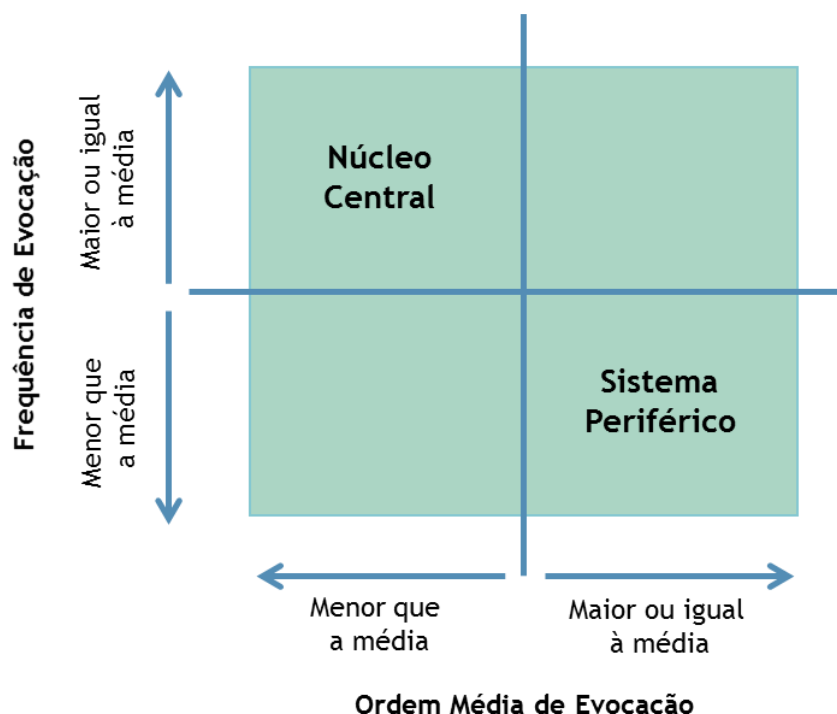


Figura 5 - Os Quadrantes de Vergès (adaptado de Joia, 2017, p. 4)

As palavras/expressões com ordem de evocação menor que a OME e frequência superior à FME são caracterizadas no quadrante do Núcleo Central da representação social. Em contrapartida, aquelas cuja ordem é superior à OME e frequência menor que a FME compõem o Sistema Periférico da representação social.

A construção do quadro de quatro casas pode-se dar pelo *software* EVOC ou planilha eletrônica. Machado e Aniceto (2010) explicam que há cinco funções

essenciais oferecidas pelo EVOC para a elaboração do Quadrante de Vergès, a saber:

- a. **Lexique**: isolamento das unidades lexicais existentes;
- b. **Trievoc**: triagem das evocações, organizadas em ordem alfabética;
- c. **Nettoie**: limpeza do arquivo e eliminação de possíveis erros de digitação;
- d. **Rangmot**: listagem de todas as palavras evocadas, mensuração da frequência total, da média ponderada da ordem de evocação, e da frequência total e média geral das ordens de evocação;
- e. **Rangfrq** (tabrgfrq): organização dos elementos que compõem o núcleo central e o sistema periférico da representação em um quadro de quatro casas.

Neste estudo, seguidas as etapas básicas do EVOC, a construção do Quadrante de Vergès se deu em planilha Excel.

De forma associada à representação gráfica do quadro de quatro casas, procedeu-se a duas análises complementares: a análise de similitude e a análise de conteúdo.

A primeira, análise de similitude (ADS) é indicada por Pereira (1997) como uma forma de confirmar os dados obtidos via Quadrante de Vergès minimizando as fragilidades em sua criação.

Para tanto, a ADS se baseia na teoria dos grafos, que são objetos combinatórios utilizados para estudar a relação entre objetos, haja vista permitir a identificação de coocorrências e conexidades entre as palavras (FLAMENT, 1985; SÁ, 1996).

Assim, a Análise de Similitude pode ser considerada como um complemento à técnica do quadro de quatro casas, ao buscar organizar e confirmar a estrutura e os elementos da representação social (MAZZOTTI, 2007).

A Análise de Similitude permite, ainda, identificar o nível de conexão entre as palavras/expressões evocadas, medindo suas associações e conexidades (SÁ, 1996; FLAMENT, 1985). Com o objetivo de avaliar a relação e a

proximidade entre os elementos de um conjunto, utiliza-se da formação de árvores máximas, representando o número ou percentual de ligações entre dois itens (FLAMENT e ROUQUETTE, 2003).

Vergara (2005) defende que, dessa forma, é possível identificar claramente quais as palavras/expressões que, se removidas, poderiam desestruturar por completo a representação social.

Segundo Pereira (1997), a espessura das arestas entre os elementos representa o nível de conexidade entre eles, de forma que quanto mais larga mais intensa a conexidade.

A Figura 6, elaborada por Marchand e Ratinaud (2012), apresenta os nós da árvore máxima de similitude. Dessa forma, visualiza-se que os elos mais fracos que ligam os pontos ABCD devem ser descartados (à esquerda da imagem), mantendo-se apenas os nós mais significativos (à direita).

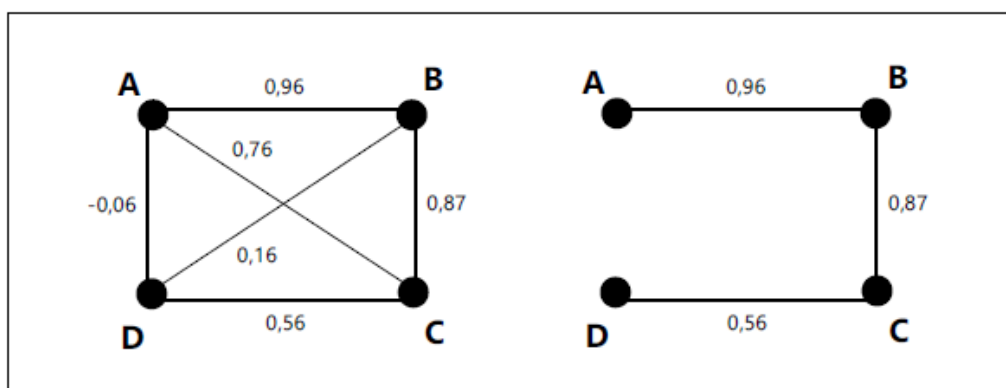


Figura 6 – Nós de árvore máxima (Marchand e Ratinaud, 2012, p.688)

Considerando as quatro propriedades constituintes do Núcleo Central (SÁ, 1996) é possível depreender que o valor simbólico e a relevância do tema estudado estão definidas pelo Quadrante de Vergès, enquanto o poder associativo e a conexidade de seus elementos são obtidos pela Análise de Similitude.

A Análise de Similitude é uma técnica quantitativa, por meio da qual é possível destacar as relações significativas entre os elementos pela suposição de que dois temas são cognatos se os indivíduos os utilizam juntos (NICOLINI, 1999).



a confirmação do núcleo central e do sistema periférico gerados no Quadrante de Vergès (GRAS; ALMOULOU, 2002).

De maneira complementar às análises anteriores, foi realizada ainda uma análise de conteúdo dos *corpus textuais* coletados por meio do questionário.

Esta última etapa teve por objetivo o explicitado como enriquecer o entendimento do fenômeno estudado (VERGARA, 2005), de forma a conjugar a Classificação Hierárquica Descendente (CDH) à Análise Fatorial de Correspondência (AFC), ambas suportadas pelo *software* IRAMUTEQ.

Por um lado, a Classificação Hierárquica Descendente é considerada a melhor forma de se iniciar um estudo que utiliza a análise de conteúdo (NASCIMENTO-SCHULZE; CAMARGO, 2000). Por outro, a Análise Fatorial de Correspondência permite confiar em dados categóricos por meio da apresentação de (i) um dendograma baseado no agrupamento hierárquico de palavras e (ii) um modelo gráfico bidimensional de grupos de palavras (MANDJÁK, 2018).

Flick (2009) afirma que a utilização de métodos de triangulação, incorporando diferentes técnicas para análise de dados, possibilita maior solidez à pesquisa. Dessa forma, nesse estudo foram empregadas metodologias complementares, desde a coleta de dados por meio de questionário, como a análise de dados em modelos estatísticos (quadro de quatro casas e análise de similitude), bem como análise de conteúdo das respostas abertas (NASCIMENTO-SCHULZE; CAMARGO, 2000).

Finalmente, os resultados obtidos foram analisados frente à bibliografia estudada, sendo possível identificar lacunas e confluências entre ambos (JOIA; CORREIA, 2018), de forma a se constatar o que há na literatura e não foi mencionado pelos profissionais de RH, bem como o contrário.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Perfil da Amostra

A amostra final da pesquisa foi de 106 respondentes. Foram contatadas cerca de 800 pessoas por meio de mídias digitais (WhatsApp e LinkedIn), tendo um retorno de 148 delas (19% de retorno).

Destas 148 respostas, 26 estavam incompletas ou em branco e foram descartadas para as análises finais, restando 122 respostas completas (82% das respostas).

Deste montante de 122 respostas completas, 16 alegaram não trabalhar em RH (resposta negativa à questão “*Você trabalha em Recursos Humanos?*”) e também tiveram suas respostas descartadas, restando 106 respostas analisadas ao final (87%).

O Gráfico 1 abaixo apresenta estes dados de forma organizada.

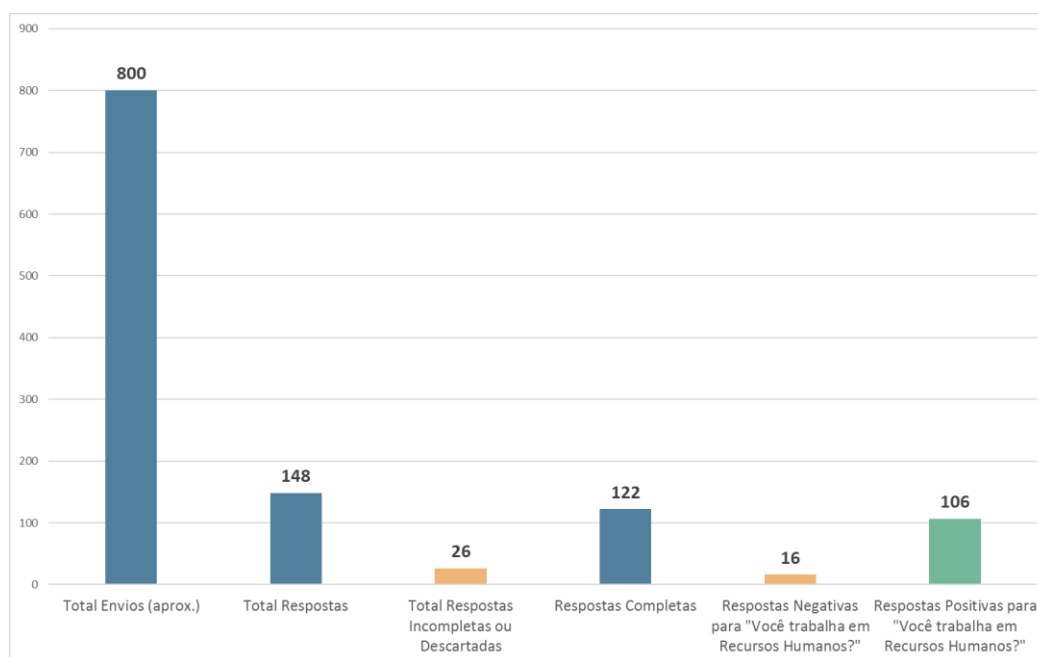


Gráfico 1 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Envios e Respostas

Para efeito de uma pesquisa voltada à representação social, uma amostra com mais de 100 respondentes possui consistência científica (MOSCAROLA, 1990; WACHELKE et al., 2016).

Aspecto fundamental na caracterização da amostra reside no fato de os respondentes terem se concentrado no nível de gestores táticos de RH – responsáveis por propor e implementar políticas de pessoal – e não no *C-level* de RH, considerando a forma de acesso a este público.

Do ponto de vista das limitantes da amostra, uma condição *sine qua non* é a prática profissional em Recursos Humanos, tendo em vista este estudo ter por objetivo identificar a representação social do *Home Office* na pandemia de COVID-19 na visão deste grupo profissional.

Nesse sentido, do total de respondentes (148 pessoas), um alto percentual de pessoas que completaram o questionário mencionou também atuar em RH, perfazendo o total de 106 respostas válidas (87%), que foram utilizadas nas etapas de análise nesta pesquisa, conforme demonstrado no Gráfico 2.

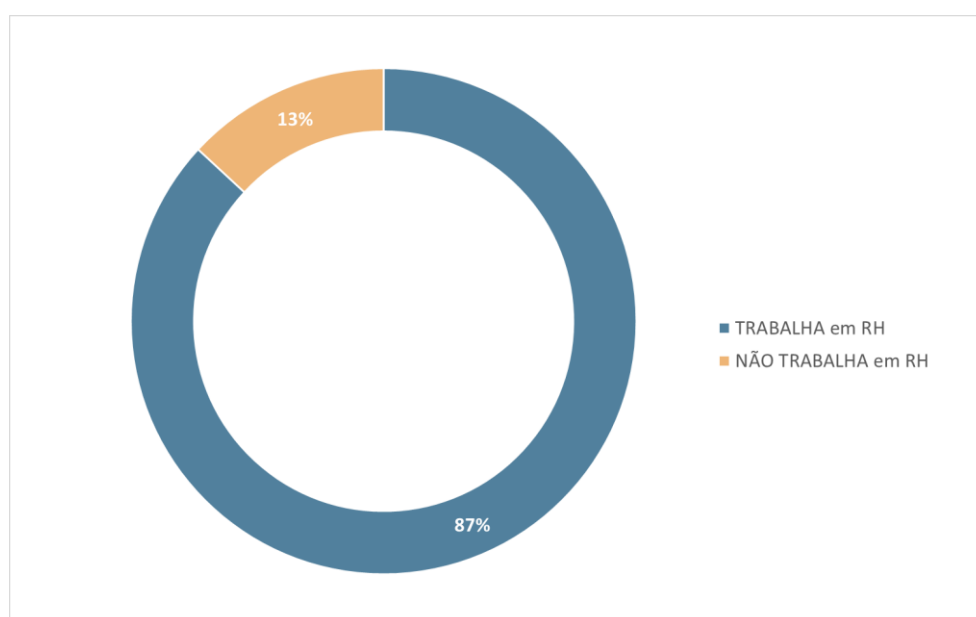


Gráfico 2 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Quantidade de respondentes profissionais de RH

Além da condição básica de ser profissional de RH, foram coletadas informações sociodemográficas da amostra visando a entender seu perfil de maneira ampla.

No que tange à geografia, houve ocorrência de respostas de nove estados brasileiros (RJ, SP, BA, MS, ES, MG, GO, DF, PE), com expressiva

concentração em SP e RJ (93,4% dos respondentes). Este número mais elevado de respondentes em SP e RJ se deve ao fato de ser esta a região onde o autor possui a maior parte de sua rede de contatos profissionais. A distribuição está apresentada no Gráfico 3.

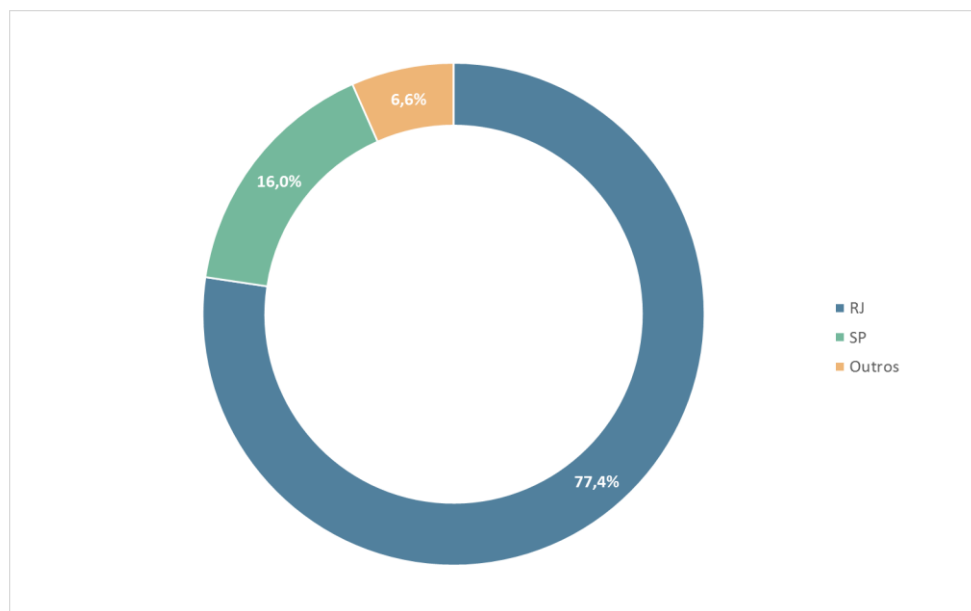


Gráfico 3 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Unidade da Federação

A amostra ainda apresentou idade média de 41,5 anos, com distribuição entre todas as faixas etárias. A maior concentração se deu entre 30 e 49 anos, representado 71% dos respondentes. A distribuição completa é mostrada no Gráfico 4.

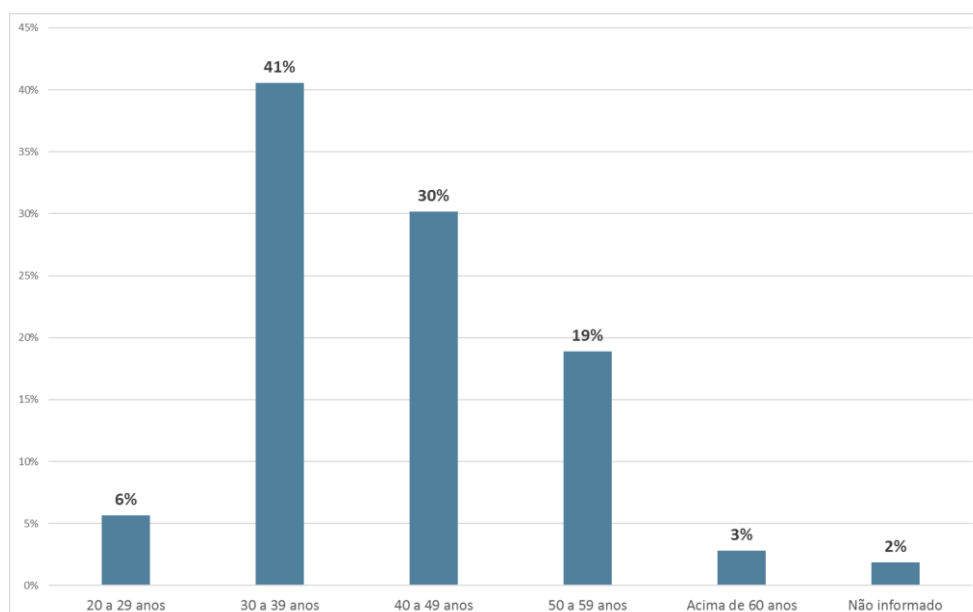




Gráfico 4 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Faixa Etária

O perfil da amostra apresentou 70% de mulheres e 30% de homens<sup>6</sup>, considerando que a seleção da amostra se deu de forma aleatória, sem que houvesse cota mínima de representação, seja por gênero, seja por qualquer outra categorização. A distribuição dos respondentes por gênero está no Gráfico 5.

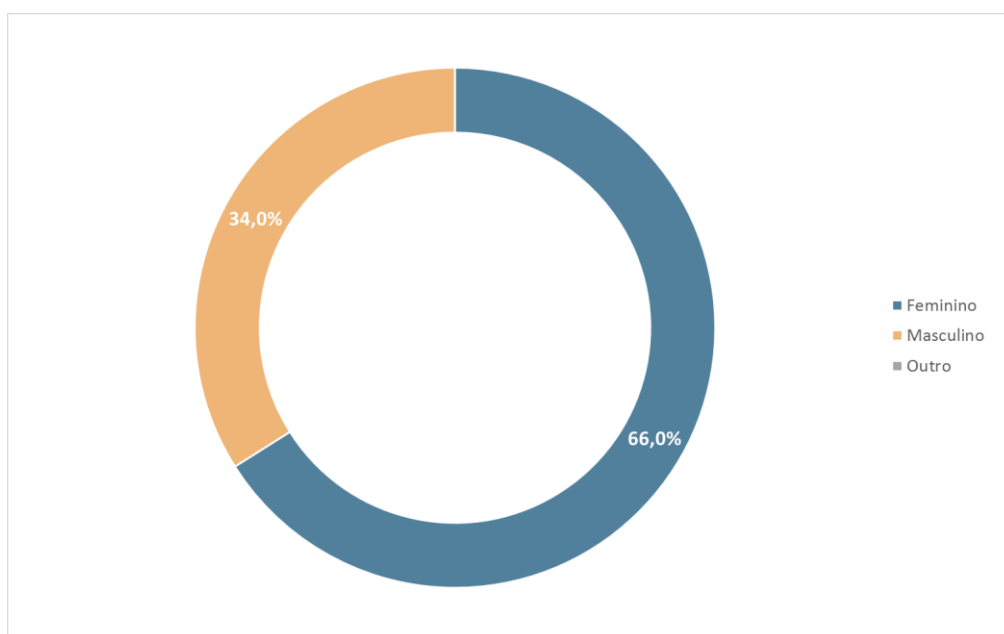
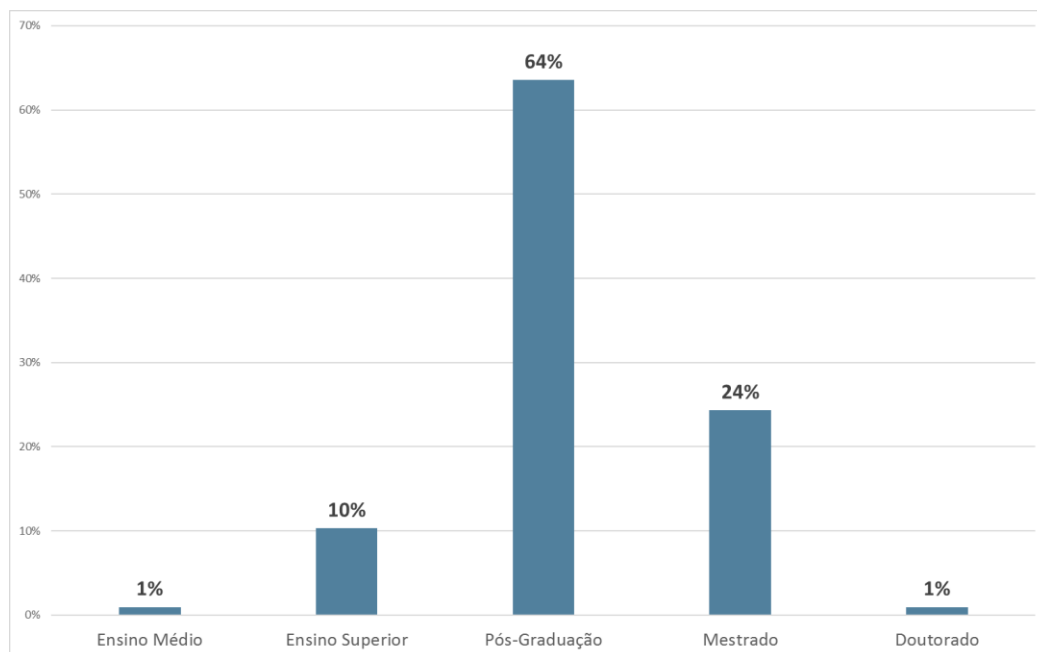


Gráfico 5 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Gênero

Em relação à escolaridade, apenas 1% da amostra não possui nível superior completo e a grande maioria possui algum tipo de pós-graduação (89%), conforme detalhado no Gráfico 5.

---

<sup>6</sup> Segundo dados da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RS), cerca de 75% dos trabalhadores do setor de RH são mulheres (Fonte: <https://www.abrhrs.org.br/noticia/mulheres-sao-maioria-na-area-de-rh-e-ocupam-cada-vez-mais-espaco-no-mercado>).



*Gráfico 6 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Nível de Escolaridade*

Complementarmente às questões demográficas, foi perguntado aos respondentes se eles tinham algum contato recente com a implementação da prática de *Home Office* em seus ambientes de trabalho, ao que a maioria indicou positivamente (94%), conforme demonstrado no Gráfico 7.

Essa pergunta é especialmente relevante para as análises, tendo em vista estar em linha com diversos autores (FERNANDES, 2018; MUZZIO, 2014; NOGUEIRA; PATINI, 2012; CEPellos, 2020; PÉREZ et al., 2003) que indicam ser os profissionais de RH aqueles responsáveis pela implementação de políticas de pessoal, dentre elas as voltadas aos arranjos de trabalho, como o *Home Office* aqui pesquisado.

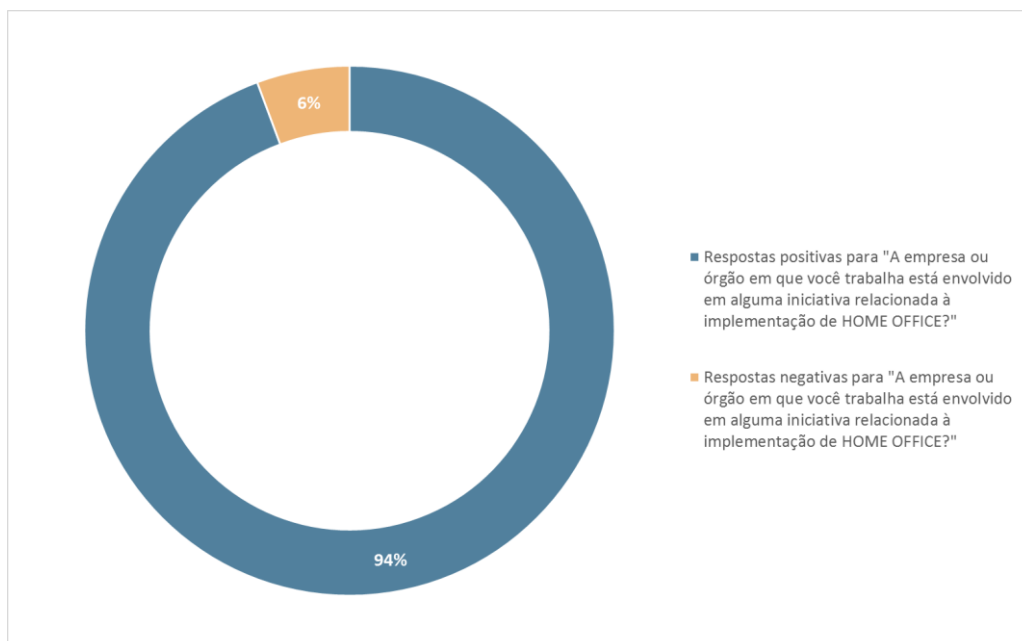


Gráfico 7 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Distribuição dos Respondentes por Contato com Iniciativas de Implementação de HO

A Tabela 8 sumariza as principais características da amostra.

Perfil Resumido da Amostra
148 participantes
106 respostas válidas
530 palavras/expressões evocadas
9 estados diferentes; 93,4% de RJ e SP
Idade média de 41 anos
70% Mulheres e 30% Homens
89% com Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado
94% com contato com ações de implementação de HO

Tabela 8 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Perfil Resumido da Amostra

## 4.2 Construção do Quadrante de Vergès

A Teoria do Núcleo Central, desenvolvida por Jean-Claude Abric, é uma abordagem complementar à Teoria das Representações Sociais de Serge Moscovici.

Conforme mencionado anteriormente, a Representação Social do *Home Office* durante a pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH será

formada pela organização das evocações emanadas e seu posicionamento no Núcleo Central e no Sistema Periférico.

Para tanto, foram utilizadas as 530 palavras/expressões evocadas por 106 profissionais brasileiros de RH uma vez confrontados com a seguinte questão: “Quando você pensa em **HOME OFFICE**, quais as cinco (5) primeiras palavras ou expressões que vêm imediatamente à sua mente?”.

As 106 respostas consideradas válidas para análise cumpriram o requisito de terem respondido às cinco (5) palavras/expressões necessárias ao teste de evocação de palavras. Questionários com respostas incompletas foram descartados na tabulação dos dados em Excel e não seguiram para as análises posteriores, de forma tal que se utilizaram 530 evocações nesta pesquisa.

A partir das respostas a esta questão, os dados foram tratados com o *software* Microsoft Excel. A primeira operação foi a de categorizar as evocações de forma a agrupá-las em categorias semânticas de mesmo significado visando a não prejudicar a constituição da representação (VERGARA; FERREIRA, 2005; VERGARA, 2005).

Assim, palavras como *Flexibilidade*, *Flexível* e *Flexibilização* foram condensadas no mesmo grupo semântico, da mesma forma que *Isolamento*, *Distanciamento* e *Distância*, por exemplo. A relação de evocações já categorizadas é encontrada no Apêndice C.

Após a tabulação dos dados foi possível identificar 210 termos distintos evocados. Com a etapa de categorização obtiveram-se 58 subcategorias semânticas, que também foram agrupadas em 11 grandes categorias. Um resumo das categorias e subcategorias é apresentado na Tabela 9.

Categorias e Subcategorias - TRS <i>Home Office</i>	
<b>I EQUILÍBRIO E QUALIDADE DE VIDA</b>	<b>VII SAÚDE</b>
<i>Qualidade de Vida</i>	<i>Cansaço</i>
<i>Segurança</i>	<i>Confusão</i>
<i>Paz</i>	<i>Stress</i>
<i>Vida</i>	<i>Saúde</i>
<i>Liberdade</i>	<b>VIII PRODUTIVIDADE</b>
<i>Conforto e Bem Estar</i>	<i>Produtividade</i>
<i>Tranquilidade</i>	<i>Eficiência</i>
<i>Benefício</i>	<i>Resultado</i>
<i>Informalidade</i>	<i>Economia</i>
<i>Realização</i>	<b>IX FLEXIBILIDADE</b>
<i>Tempo</i>	<i>Flexibilidade</i>
<i>Equilíbrio</i>	<i>Autonomia</i>
<i>Desafio</i>	<i>Organização</i>
<i>Privacidade</i>	<i>Rotina</i>
<i>Alimentação</i>	<i>Disponibilidade</i>
<i>Família</i>	<b>X TRANSFORMAÇÃO DIGITAL</b>
<i>Casa</i>	<i>Tecnologia</i>
<b>II MOBILIDADE</b>	<i>Agilidade</i>
<i>Trânsito</i>	<i>Transformação Digital</i>
<i>Mobilidade</i>	<i>Modernidade</i>
<b>III TRABALHO</b>	<i>Inovação</i>
<i>Carga de Trabalho</i>	<i>Necessário</i>
<i>Trabalho</i>	<i>Crise</i>
<i>Trabalho Remoto</i>	<i>Cultura</i>
<b>IV SUSTENTABILIDADE</b>	<i>Transição</i>
<i>Sustentabilidade</i>	<b>XI DESENVOLVIMENTO</b>
<b>V LIDERANÇA</b>	<i>Disciplina</i>
<i>Confiança</i>	<i>Adaptação</i>
<i>Liderança</i>	<i>Responsabilidade</i>
<b>VI INTERAÇÃO SOCIAL</b>	<i>Objetividade</i>
<i>Isolamento</i>	<i>Posicionamento</i>
<i>Interação e Relacionamento</i>	<i>Desenvolvimento</i>
<i>Comunicação</i>	
<i>Empatia</i>	

Tabela 9 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Categorias e Subcategorias de Evocações

Para fins deste estudo, foram consideradas as 58 subcategorias (em itálico) como categorias semânticas de análise, ficando os 11 grandes temas como referência organização das categorias bem como para suporte à análise.

Além da categorização de palavras, outras três etapas precisam ser cumpridas para se chegar ao Quadrante de Vergès e se identificar o Núcleo Central e o Sistema Periférico de uma Representação Social. Conforme demonstram Valle et al. (2014), ainda é preciso (ii) definir a frequência mínima de evocação de palavras (FME), (iii) calcular a frequência intermediária de palavras e, finalmente, (iv) calcular a ordem média de evocação (OME).

Após identificadas as 58 subcategorias semânticas de análise para esta pesquisa, foi preciso verificar quais destas seriam posicionadas nos quatro quadrantes, incluindo o Núcleo Central e o Sistema Periférico, ou seja, as categorias suficientemente significativas para tanto.

Para isso foi calculado o valor mínimo de frequência por meio do Excel. A Tabela 10 apresenta esses dados classificados da seguinte forma: 1ª coluna – valores de frequência evocados; 2ª coluna – número de palavras/expressões de cada frequência; 3ª coluna – frequência acumulada em ordem crescente; e, finalmente, 4ª coluna – frequência acumulada em ordem decrescente.

Frequência de Evocação	Nº Categorias	Acúmulo Evocações	Acúmulo Inverso
1	14	2,64%	100%
2	3	3,77%	97,36%
3	9	8,85%	96,23%
4	6	13,37%	91,15%
5	2	15,25%	86,63%
6	4	19,77%	84,75%
7	1	21,09%	80,23%
8	2	24,11%	78,91%
10	3	29,76%	75,89%
11	3	35,97%	70,24%
14	1	38,61%	64,03%
15	1	41,43%	61,39%
17	1	44,63%	58,57%
<b>18</b>	<b>2</b>	<b>51,41%</b>	<b>55,37%</b>
21	1	55,37%	48,59%
22	1	59,51%	44,63%
27	1	64,60%	40,49%
28	1	69,87%	35,40%
33	1	76,08%	30,13%
34	1	82,49%	23,92%
40	1	90,02%	17,51%
53	1	100,00%	9,98%

*Tabela 10 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Resultado da Frequência de Evocações*

Para essa classificação não se encontra consenso na literatura acadêmica (WACHELKE; WOLTER, 2011); porém seguindo a métrica adotada por Vergès, idealizador da metodologia, diversos autores identificam frequências mínimas em torno de 50% para a análise do quadro de quatro casas (SÁ, 2002; SARUBBI JR., 2013; MARCHISOTTI, 2014).

Dessa forma, baseando-se no trabalho de Vergès, o ponto de corte adotado nesta pesquisa para a definição da frequência mínima foi o acúmulo de 55,37%, trazendo para a construção do Quadrante de Vergès apenas grupos de palavras que foram evocadas ao menos 18 vezes. Assim, das 58 categorias semânticas de análise identificadas, apenas dez (17,2%) atenderam ao requisito mínimo para fazer parte da representação social do *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH.

Essa mesma análise foi realizada via *software* EVOC - *Ensemble de programmes permettant l'analyse des évocations*, que confirmou a distribuição encontrada via Excel, conforme a Tabela 11.

DISTRIBUTION DES FREQUENCES						
freq.	*	nb. mots	*	Cumul evocations et	cumul	inverse
1	*	14	14	2.6 %	530	100.0 %
2	*	2	18	3.4 %	516	97.4 %
3	*	8	42	7.9 %	512	96.6 %
4	*	6	66	12.5 %	488	92.1 %
5	*	2	76	14.3 %	464	87.5 %
6	*	3	94	17.7 %	454	85.7 %
7	*	1	101	19.1 %	436	82.3 %
8	*	2	117	22.1 %	429	80.9 %
10	*	3	147	27.7 %	413	77.9 %
11	*	4	191	36.0 %	383	72.3 %
15	*	2	221	41.7 %	339	64.0 %
17	*	1	238	44.9 %	309	58.3 %
18	*	2	274	51.7 %	292	55.1 %
21	*	1	295	55.7 %	256	48.3 %
22	*	1	317	59.8 %	235	44.3 %
24	*	1	341	64.3 %	213	40.2 %
28	*	1	369	69.6 %	189	35.7 %
33	*	1	402	75.8 %	161	30.4 %
34	*	1	436	82.3 %	128	24.2 %
40	*	1	476	89.8 %	94	17.7 %
54	*	1	530	100.0 %	54	10.2 %

*Tabela 11 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Resultado da Frequência de Evocações (EVOC)*

Das 530 palavras/expressões evocadas na pesquisa, classificadas nas 58 subcategorias de análise, **Flexibilidade** foi a mais mencionada ( $f_{53}$  : 10,19%), seguida de **Qualidade de Vida** ( $f_{40}$  : 7,55%) e **Conforto e Bem Estar** ( $f_{34}$  : 6,42%). Essas três categorias semânticas juntas representam mais do que 24% do total de evocações.

Subcategoria	#	%	% Acumulado
Flexibilidade	54	10,19%	10,19%
Qualidade de Vida	40	7,55%	17,74%
Conforto e Bem Estar	34	6,42%	24,15%
Produtividade	33	6,23%	30,38%
Tempo	28	5,28%	35,66%
Trabalho Remoto	24	4,53%	40,19%
Família	22	4,15%	44,34%
Tecnologia	21	3,96%	48,30%
Liberdade	18	3,40%	51,70%
Casa	18	3,40%	55,09%

*Tabela 12 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Ranking de Palavras para o Quadrante de Vergès*

Para tornar possível a construção do Quadrante de Vergès e definir as fronteiras do Núcleo Central, Sistema Periférico, Primeira Periferia e Zona de Contraste, Wachelke e Wolter (2011) e Sarubbi Jr. (2012) indicam a necessidade de encontrar a mediana das frequências de evocação tendo em vista se tratar de uma distribuição não uniforme ou simétrica de evocações.

Neste estudo, o ponto intermediário da FME corresponde ao valor de 28, observando-se as palavras/expressões evocadas que farão parte do quadrante.

Finalmente, uma última condição para a construção do quadrante é o cálculo médio da OME (Ordem Média de Evocação), representada pela média ponderada das ordens médias de evocação de cada categoria evocada e que, cumprindo os requisitos anteriores, farão parte do quadrante.

Dessa forma, o primeiro passo é encontrar a ordem média de evocação de cada categoria ou grupo de palavras selecionado para compor o quadrante (VERGARA, 2005), utilizando-se a fórmula abaixo:

$$OME = \frac{(f \text{ 1º lugar } \times 1) + (f \text{ 2º lugar } \times 2) + (f \text{ 3º lugar } \times 3) + (f \text{ 4º lugar } \times 4) + (f \text{ 5º lugar } \times 5)}{\Sigma f}$$

Esse cálculo é realizado de forma a multiplicar o número de vezes que dada categoria foi evocada em primeiro lugar por 1, o número de vezes que esta mesma categoria foi evocada em segundo lugar por 2, e assim sucessivamente até a quinta posição.



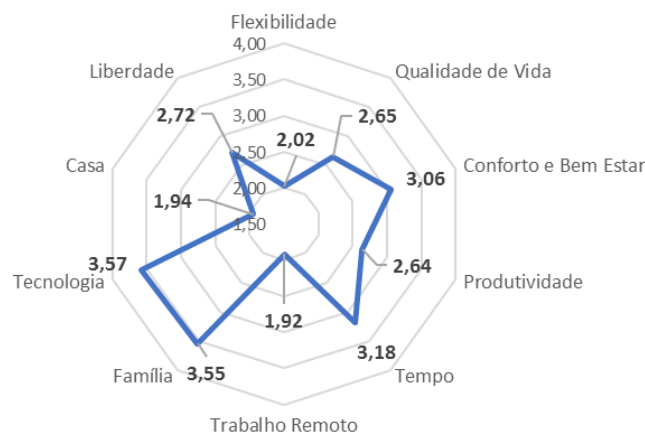
A soma dessas multiplicações é então dividida pela soma total de evocações de determinada categoria ( $\Sigma f$ ) e este procedimento se repetiu para cada categoria de análise considerada para a construção do quadrante.

O resultado final do cálculo da OME para cada uma das dez categorias componentes do Quadrante de Vergès para esta pesquisa é apresentado na Tabela 13.

Subcategoria	Freq	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	OME
Flexibilidade	54	25	14	6	7	2	2,02
Qualidade de Vida	40	10	11	8	5	6	2,65
Conforto e Bem Estar	34	9	3	7	7	8	3,06
Produtividade	33	9	10	4	4	6	2,64
Tempo	28	4	2	10	9	3	3,18
Trabalho Remoto	24	14	4	2	2	2	1,92
Família	22	1	5	4	5	7	3,55
Tecnologia	21	0	3	7	7	4	3,57
Casa	18	7	8	1	1	1	1,94
Liberdade	18	3	4	7	3	1	2,72

*Tabela 13 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Cálculo da OME das Subcategorias do Quadrante de Vergès*

De maneira gráfica, apresenta-se abaixo a distribuição das OME das subcategorias de análise e componentes do Quadrante de Vergès, de forma tal que se torna possível observar visualmente quais categorias foram as mais lembradas primeiro (as de menor OME e mais próximas ao centro), bem como as lembradas por último (OME maior e mais distantes do centro).



*Gráfico 8 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Representação Gráfica das OME das Subcategorias do Quadrante de Vergès*

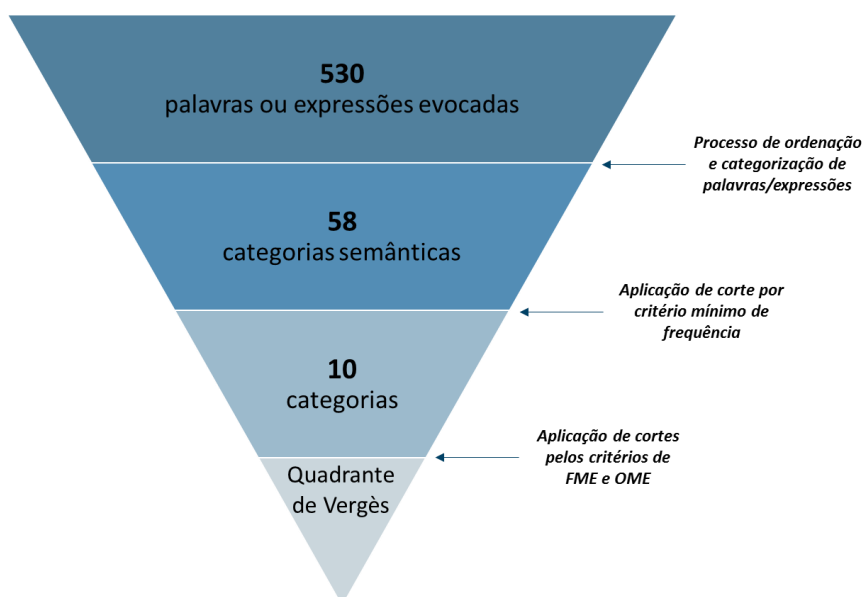
Assim, calculando-se a média das OME chegou-se ao valor de 2,72. Wachelke e Wolter (2011) destacam que visando a garantir a robustez científica da pesquisa é adequado utilizar a média das categorias utilizadas.

Finalizadas, então, as três premissas básicas para a construção do Quadrante de Vergès, a saber: (i) frequência mínima de evocação de palavras/expressões (18); (ii) frequência intermediária destas palavras/expressões (28); e (iii) média das ordens média de evocação (2,72). Um resumo destes parâmetros encontra-se na Tabela 14 abaixo.

Parâmetro	Valor
Frequência mínima de evocações	18
Frequência média de evocações	28
OME média	2,72

*Tabela 14 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Parâmetros para elaboração do Quadrante de Vergès*

A esquematização apresentada na Figura 8 sumariza a forma como, a partir de todas as palavras/expressões evocadas pelos 106 pesquisados, foi possível se chegar à representação social do *Home Office* na pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH.



*Figura 8 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Etapas para Composição do Quadrante de Vergès (adaptado de Oliveira, 2018, p. 46; Michelotto, 2019, p. 75)*

Finalmente, após todo esse processo, foi possível a construção do Quadrante de Vergès. Para a representação social do *Home Office* na pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH temos a seguinte composição (Figura 9).

	OME menor que 2,72 (média)	OME maior ou igual a 2,72 (média)
Frequência maior ou igual a 28 (mediana)	<b>NÚCLEO CENTRAL</b>  <b>Flexibilidade</b> (54; 2,02) <b>Qualidade de Vida</b> (40; 2,65) <b>Produtividade</b> (33; 2,64)	<b>PRIMEIRA PERIFERIA</b>  Conforto e Bem estar (34; 3,06) Tempo (28; 3,18)
Frequência maior ou igual a 18 e menor que 28 (mediana)	<b>ZONA DE CONTRASTE</b>  Trabalho Remoto (24; 1,92) Casa (18; 1,94)	<b>SISTEMA PERIFÉRICO</b>  <b>Família</b> (22; 3,55) <b>Tecnologia</b> (21; 3,57) <b>Liberdade</b> (18; 2,72)

Figura 9 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Quadrante de Vergès

Desta forma, dos 11 grandes temas elencados e que organizam as 58 subcategorias analisadas, aquelas de maior representatividade neste estudo, de acordo com as palavras/expressões evocadas, foram *Flexibilidade*, *Equilíbrio* e *Qualidade de Vida*, *Produtividade*, *Trabalho* e *Transformação Digital*.

Os demais temas – *Mobilidade*, *Sustentabilidade*, *Liderança*, *Interação Social*, *Saúde* e *Desenvolvimento* – não tiveram em suas subcategorias frequência de evocação suficiente para inseri-los na representação social de *Home Office*.

De acordo com Pereira (1997), a confirmação do núcleo central e do sistema periférico de uma representação social é necessária, sendo recomendada a realização de uma análise implicativa, também chamada de análise de similitude.

A seção seguinte descreve como essa análise foi realizada para este estudo, de forma a evidenciar a organização dos dados, identificar uma estrutura

comum entre eles e, ao final, a confirmar ou não do Quadrante de Vergès encontrado.

### 4.3 Análise Implicativa

A análise implicativa ou análise de similitude é uma técnica originada da matemática aplicada e baseada na teoria dos grafos (VERGÈS, 2001). Segundo Mendes et al. (2016), um grafo é o modelo ideal para entender a relação entre determinados objetos, haja vista possibilitar identificar as coocorrências entre as palavras e seus resultados, da mesma forma que indica as conexidades existentes entre elas.

Visando a melhor entendimento dos elementos constitutivos do núcleo central da representação social do *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH, foi elaborada a árvore máxima com todas as 530 palavras/expressões evocadas neste estudo (Figura 10).

Foi utilizado o *software* Iramuteq (*Interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de Questionnaires*) em sua versão 0.7 alpha 2 para sua realização.



Nela é possível identificar três grandes núcleos, ***Flexibilidade***, ***Qualidade de Vida*** e ***Produtividade***, reforçando os termos encontrados no Quadrante e Vergès apresentado no capítulo anterior.

Entretanto, alguns autores indicam que, por se tratar de uma representação social, é importante que os elementos evocados sejam compartilhados pelas pessoas (MÖLLER, 1996; PEREIRA, 1997).

Desta forma, uma segunda árvore máxima de similitude para esta pesquisa foi construída, de forma a ser composta apenas pelos elementos com mais de uma evocação. A Figura 11 abaixo apresenta a conexidade entre os 45 termos que apresentaram frequência mínima de duas evocações.

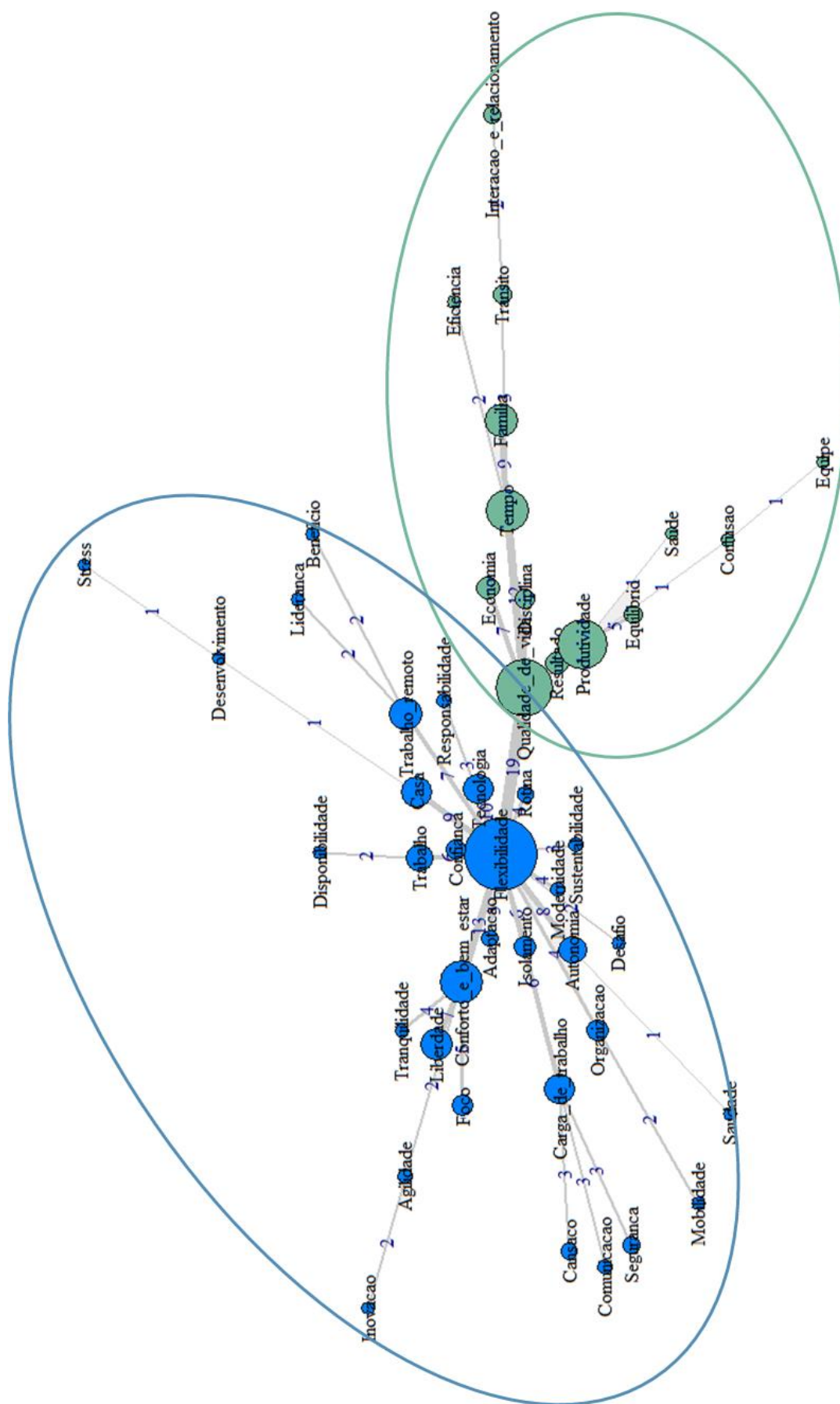


Figura 11 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Árvore Máxima de Similitude (categorias com duas ou mais evocações)

Aqui formam-se mais claramente dois grandes núcleos em torno dos termos **Flexibilidade** e **Qualidade de Vida**, com o termo **Produtividade** intimamente ligado ao conjunto associado a **Qualidade de Vida**.

Esta configuração é reforçada graficamente quando se conforma a árvore máxima com as dez categorias componentes da representação social, conforme apresentado na seção anterior (Figura 12).

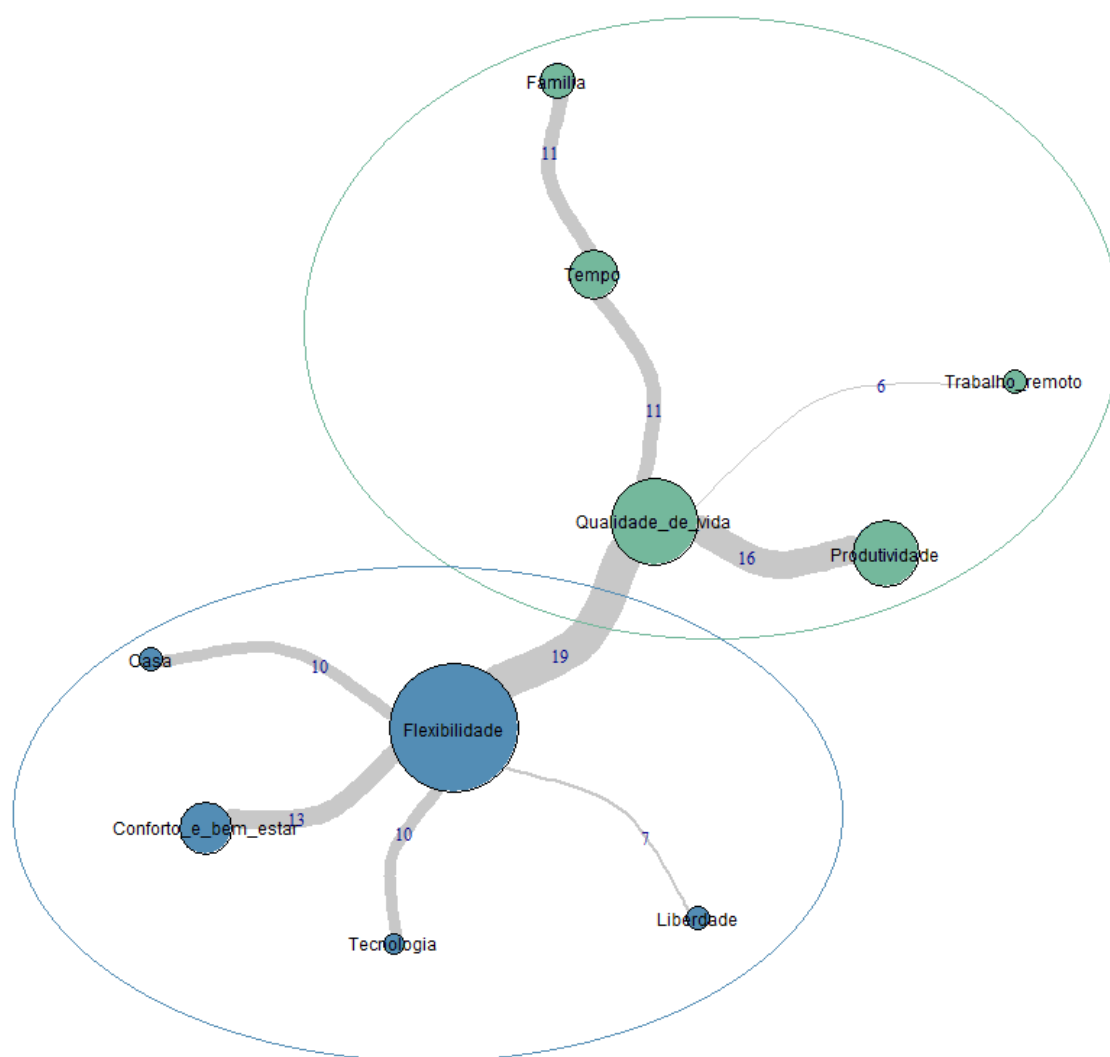


Figura 12 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Árvore Máxima de Similitude (dez categorias da representação social)

Pecora e Sá (2008) ensinam que a conexidade entre os elementos da árvore máxima de similitude permite confirmar ou reavaliar a centralidade dos elementos do quadro de quatro casas previamente elaborado.



Assim, complementando essa avaliação gráfica da árvore máxima, é necessário analisar o número de arestas entre dois termos e pela somatória de coocorrências (BORTOLAI et al., 2016). A Tabela 15 indica as principais informações para esta análise.

CATEGORIA	$\Sigma$ ARESTAS	$\Sigma$ COCORRÊNCIAS	Média de COCORRÊNCIAS por ARESTAS	Frequência $f$	OME
Flexibilidade	5	59	11,8	54	2,02
Qualidade de Vida	4	52	13,0	40	2,65
Conforto e Bem Estar	1	13	13,0	34	3,06
Produtividade	1	16	16,0	33	2,64
Tempo	2	22	11,0	28	3,18
Trabalho Remoto	1	6	6,0	24	1,92
Família	1	11	11,0	22	3,55
Tecnologia	1	10	10,0	21	3,57
Casa	1	10	10,0	18	1,94
Liberdade	1	7	7,0	18	2,72

Tabela 15 - Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Relevância e Conexidade dos Elementos (adaptado de MICHELOTTO, 2019)

Confirmam-se, então, os termos **Flexibilidade** e **Qualidade de Vida** como as categorias de maior relevância na representação social do *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH. Além de figurarem no Quadrante de Vergès e na Árvore Máxima de Similitude, possuem também os maiores números de arestas e de coocorrências.

Em seguida figuram **Conforto e Bem Estar** e **Produtividade** com uma média de coocorrências por arestas alta, mas apresentando apenas uma aresta, denotando baixo significado para as pessoas. Logo, **Produtividade** que figurava no Núcleo Central do Quadrante de Vergès, por esta análise não apresenta conexões relevantes para esta representação.

**Conforto e Bem Estar** por possuir uma OME alta confirma sua posição na Primeira Periferia da representação social do *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH.

Apesar de **Tempo** aparecer com duas arestas, possui média de concorrência por aresta menor que os termos anteriores e OME alta, também reforçando seu posicionamento na Primeira Periferia da representação social.

**Família, Tecnologia e Liberdade**, presentes no Sistema Periférico, apresentam configuração análoga na árvore máxima de similitude. Com coocorrências e arestas em posições mais baixas e OME de valores mais elevados confirmam seu posicionamento no Quadrante de Vergès.

Finalmente, **Trabalho Remoto** e **Casa**, componentes da Zona de Contraste, reforçam seu posicionamento no Quadrante de Vergès por possuírem OME mais baixa, assim como o número de arestas e de coocorrências.

Dessa forma, a única alteração indicada no Quadrante de Vergès é o deslocamento de **Produtividade** do núcleo central para a primeira periferia da representação social. A Figura 13 abaixo apresenta a Representação Social final do *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH após a análise de similitude efetuada.

<b>NÚCLEO CENTRAL</b>  <b>Flexibilidade</b> <b>Qualidade de Vida</b>	<b>PRIMEIRA PERIFERIA</b>  Conforto e Bem estar Tempo Produtividade
<b>ZONA DE CONTRASTE</b>  Trabalho Remoto Casa	<b>SISTEMA PERIFÉRICO</b>  <b>Família</b> <b>Tecnologia</b> <b>Liberdade</b>

Figura 13 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Representação Social de Home Office

#### 4.4 Análise de Conteúdo

Em complemento às análises anteriores e aos resultados obtidos por meio da composição do Quadrante de Vergès e a respectiva representação social do *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH, foi também realizada uma análise de conteúdo.

Essa análise fundou-se nas respostas abertas das pessoas pesquisadas em relação aos motivos nos quais eles se basearam para mencionar a primeira palavra/expressão evocada.

O *software* Iramuteq foi utilizado para a realização desta etapa e as análises de conteúdo utilizadas foram a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Análise Fatorial de Correspondência (AFC).

O resultado apresentado pelo Iramuteq é um dendograma, uma representação gráfica de palavras correlacionadas a partir de suas semelhanças (BUENO; COUTO, 2017).

Para a construção do dendograma o *software* agrupa os segmentos de texto em função dos seus respectivos vocabulários e com base na frequência de suas formas já lematizadas (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Para o tratamento dos dados textuais foi necessária a elaboração de arquivo texto em formato específico para sua análise. Dessa forma, foram realizados ajustes de texto e gramaticais nas respostas abertas recebidas, porém sem que o sentido original tenha sido desfigurado.

A integralidade das respostas abertas recebidas (106) foi utilizada para a análise do *software*, que ao final classificou 78 segmentos (73,6%) para a composição da classificação hierárquica descendente final.

Os resultados gerados pelo Iramuteq para esta pesquisa apresentam cinco classes de palavras/expressões, conforme apresentado no Gráfico 9.

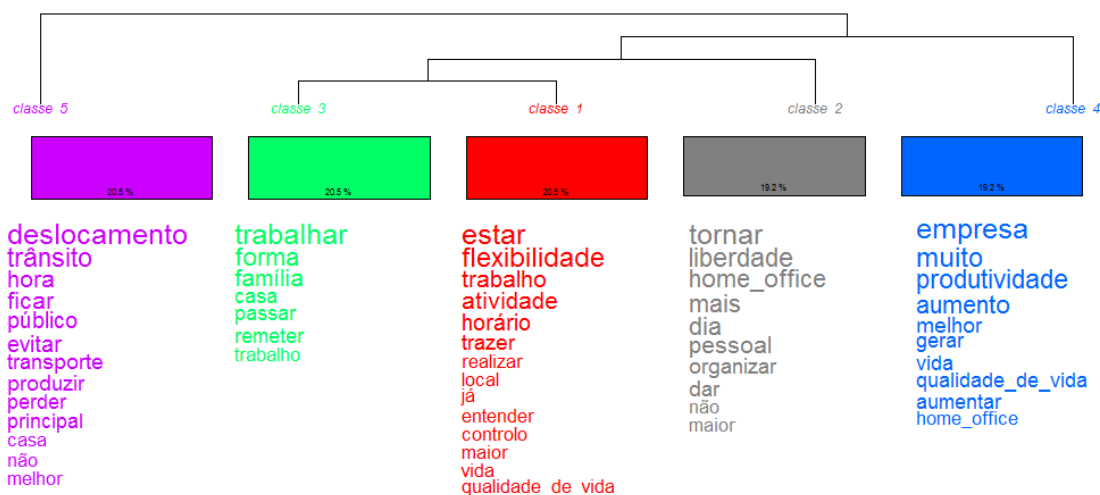


Gráfico 9 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Dendograma e Classes de Palavras

Localizadas do lado esquerdo do dendograma, as classes 1, 3 e 5 apresentam percentuais ligeiramente maiores em relação às classes 2 e 4, à direita do gráfico.

A classe 5, com 20,5% dos segmentos de texto, aparece destacada das outras quatro classes e apresenta termos ligados a *deslocamento*, *trânsito* e *transporte*. Esses termos, quando observados nas respostas abertas, referem-se em grande medida à melhora da qualidade de vida das pessoas ao trabalharem em *home office* evitando, assim, a necessidade de horas de deslocamento entre casa e trabalho. A seguir alguns exemplos de frases que compuseram essa classe:

*“Não precisar do deslocamento e nem utilizar transporte público.”*

*“Menos tempo “perdido” em trânsito e locomoção e mais tempo para família e outras atividades.”*

*“Porque, diariamente, perdia 2h no trânsito no deslocamento para o trabalho e daí para a casa.”*

*“Porque com o Home Office você consegue ter uma qualidade de vida*

*comparado com o fato de se deslocar todos os dias para a empresa.”*

*“Podemos produzir normalmente de casa e ainda assim evitar o estresse do transporte público ruim e o tempo de deslocamento.”*

*“Pelo tempo que se ganha com deslocamento, trânsito, Uber, metrô e afins.”*

*“Menor tempo de deslocamento entre trabalho x casa.”*

*“Porque o tempo de deslocamento até o trabalho é um tempo perdido, este mesmo tempo pode ser investido em atividade física, curso, sono.”*

*“Certamente o fato de não perder as horas no trânsito nos percursos de ida e volta é algo vantajoso. Melhor seria que este deslocamento não fosse tão dificultado.”*

No centro do dendograma estão as classes 1 e 3, conectadas entre si e com representação de 20,5% dos segmentos cada uma. A classe 1, centrada no termo *flexibilidade*, remete à categoria mais representativa do núcleo central do Quadrante de Vergès. Destacam-se abaixo alguns exemplos:

*“O Home Office induz ao pensamento de uma certa flexibilidade, principalmente por estarmos no conforto de casa podendo realizar as atividades do trabalho.”*

*“A adaptação entre tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal se torna mais fluida, com horários e hábitos diferenciados.”*

*“Trabalhando em casa, tenho maior flexibilidade para organizar minha vida e meus horários.”*

*“Flexibilidade: acho que é uma das palavras que rege a realidade do momento. Novo normal, novos horários, nova rotina, nova dinâmica de trabalho. Ser flexível tornou-se essencial.”*

*“Penso que o Teletrabalho oferece a oportunidade de se ter mais alternativas*

*“A economia de tempo no traslado casa - trabalho - casa, a possibilidade de residir em zonas mais distantes sem a preocupação com o trânsito. A segurança de estar em casa.”*

*“Não ser necessário deslocamento e nem utilizar transporte público.”*

*no cumprimento das entregas esperadas.”*

*“Flexibilidade de administrar seu tempo de acordo com sua vida pessoal e profissional.”*

*“Pela possibilidade de você ajustar seu tempo dedicado ao trabalho com a proximidade com a família. Isso não quer dizer que trabalha-se menos, pelo contrário, se não tiver disciplina aumenta o tempo dedicado ao trabalho.”*

*“Ter flexibilidade para realizar as entregas necessárias.”*

*“A possibilidade de trabalhar em home office trouxe um grande impacto entre o equilíbrio da vida profissional e pessoal. Essa flexibilidade de poder está desempenhando suas atividades profissionais e ainda poder observar*

*com mais atenção a vida pessoal é de longe o maior benefício.”*

Em complemento, a classe 3 conjuga termos relacionados à casa e ao ambiente familiar, intimamente conectados a flexibilidade na representação social. Abaixo seguem algumas frases que compõem esta classe:

*“Pela facilidade de trabalhar de casa.”*

*“Poder trabalhar remotamente permite mais equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mais tempo para cuidar de si, da família. Menos tempo perdido em deslocamentos, e uma adequação de horários de acordo com o período do dia em que se é mais produtivo.”*

*“Apesar do termo “home office” referir-se ao conceito de teletrabalho ou trabalho remoto (de qualquer lugar), para mim a ideia remete ao trabalho realizado em casa.”*

*“Impacto na vida pessoal, já que o trabalho acaba se misturando no ambiente da casa.”*

*“Trabalhar em casa é o sonho de todo mundo, passar mais tempo no aconchego.”*

*“Home office remete a casa onde o trabalho será feito.”*

*“Essa forma de trabalho nos oferece a oportunidade de passar mais tempo com a família.”*

*“Qualidade de vida senso de lar e o que isso envolve.”*

A classe 2, com 19,2% dos segmentos de texto, está centrada em liberdade e organização do tempo, advindas da realização do trabalho a partir do ambiente doméstico. Abaixo alguns exemplos de frases que formaram essa classe:

*“Planejamento é fundamental para começar qualquer tarefa, seja ela pessoal ou profissional.”*

*“Autogerenciamento. Capacidade de organizar o tempo e o próprio trabalho.”*

*“Qualidade no trabalho.”*

*“Pois o fato de não gastar tempo com deslocamento faz com que eu tenha mais tempo livre durante o meu dia, o que me traz maior liberdade para escolher coisas que eu queira fazer.”*

*“Liberdade para equilibrar pessoal e profissional e para programar e dividir*

*seu dia profissional de forma mais produtiva.”*

*“Para trabalhar em home office é preciso organizar seu tempo de forma a dar conta das questões profissionais e pessoais.”*

*“Porque posso vestir o que quiser, posso levantar e ver a luz do dia, posso andar pela casa, posso gerenciar*

*melhor meu tempo, posso fazer exercícios na hora do almoço etc.”*

*“Home office acaba conferindo maior liberdade às pessoas em definir horários, entregas, prioridades, mesmo quando negociadas com o superior, e em organizar sua rotina de trabalho integrada com a vida pessoal.”*

*“Porque é necessária e caso não exista inviabiliza o home office.”*

Ao final, a classe 4 representa a conexão do tronco direito do dendograma e traz em sua essência o termo *produtividade*, associado a *empresa* e *qualidade de vida*. Destacam-se abaixo alguns exemplos:

*“Tenho experimentado um aumento em minha produtividade.”*

*“Porque tenho aproveitado melhor o tempo gerando mais resultados.”*

*“Em home office não tenho distrações e meu dia se torna mais produtivo.”*

*“O trabalho em home office oferece a possibilidade de distribuir melhor o tempo nas várias dimensões da vida. Também nos coloca o desafio da gestão de tempo na direção da produtividade.”*

*“As empresas perceberam que houve uma economia enorme de recursos com o home office, reduzindo drasticamente os custos fixos e aumentando a produtividade.”*

*“Você produz mais, pois não tem interrupções frequentes, telefone tocando, distrações.”*

*“Devido a possibilidade de focar em resultado.”*

*“Em função da primeira impressão que se tem quando falamos em home office, economizamos o tempo do trajeto e isso nos remete a aumento da nossa produtividade.”*

*“Economia de tempo com transporte até o trabalho, mais tempo para cuidar de mim, estudar e equilibrar trabalho e vida profissional, o que melhora meu desempenho.”*

De maneira complementar, o Iramuteq também gera o gráfico da análise fatorial de correspondência (AFC), que agrupa estatisticamente as palavras em dois eixos, considerando suas coocorrências nos segmentos de texto. Quanto maior a distância entre os elementos, menor a conexão entre eles, porém o posicionamento em quadrantes opostos não significa, necessariamente, uma oposição semântica (NASCIMENTO; MENANDRO, 2006).

Dessa forma, o Gráfico 10 apresenta a AFC das palavras, divididas em cores pelas cinco classes, e que figuram na CHD analisada anteriormente. Demonstrem-se as palavras de maior destaque, assim como a relação de distância entre todas as outras.

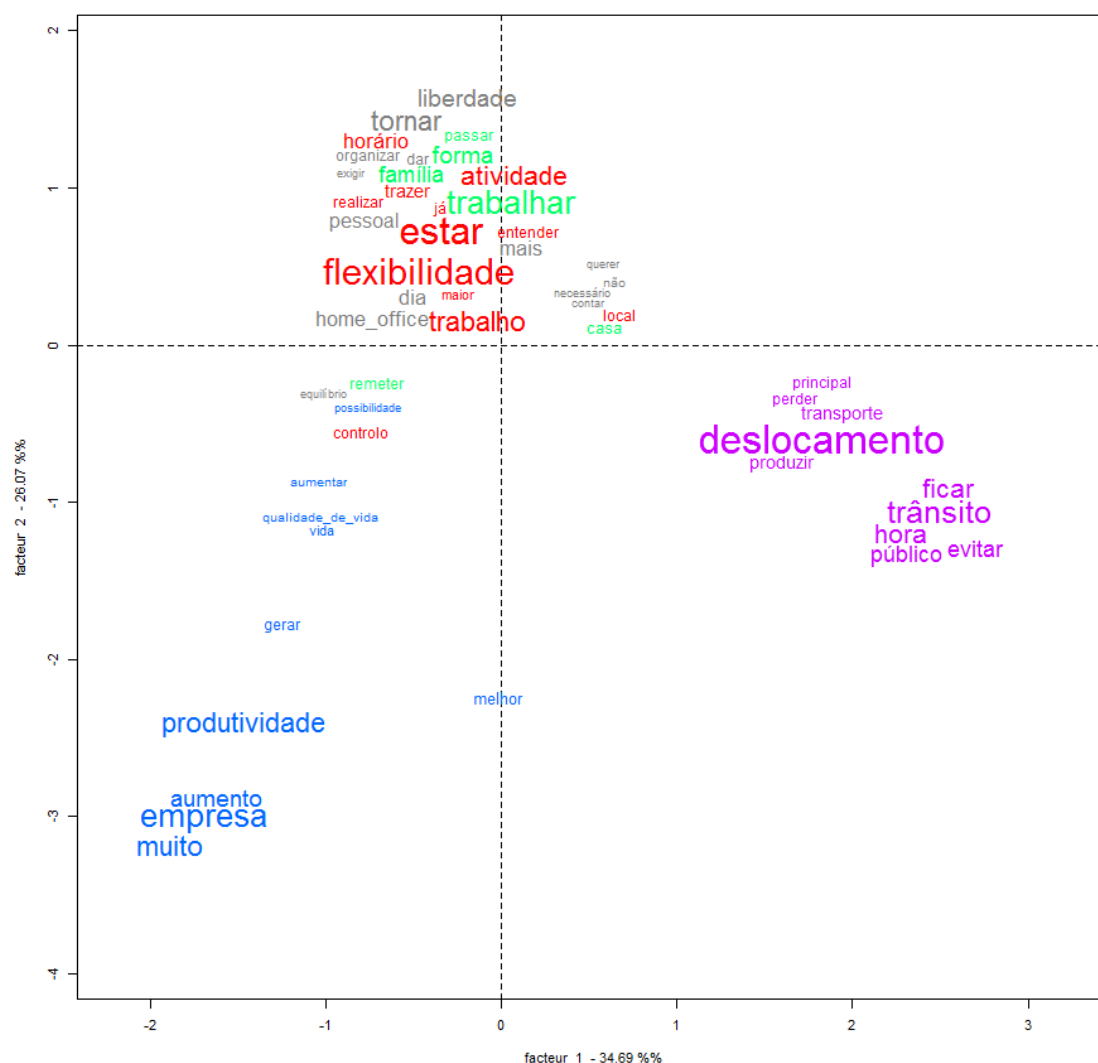


Gráfico 10 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Análise Fatorial de Correspondência



A classe 1, central no gráfico, traz o elemento **Flexibilidade** de forte interconexão com duas outras classes de palavras. A classe 2, por um lado, associada a Liberdade e Organização, e a classe 3 que traz elementos de Casa e Ambiente Familiar.

Em seguida, vê-se uma categoria centrada nos aspectos de **Qualidade de Vida** ligados, em especial, às questões de redução do deslocamento entre casa e trabalho (Classe 4).

Finalmente, a classe 5 que, a exemplo verificado nas análises anteriores é a classe mais distante das demais na AFC, retrata os elementos conectados à **Produtividade**.

Assim, reforça-se o fato de que **Flexibilidade** e **Qualidade de Vida** são os elementos centrais da representação social do *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH. **Produtividade**, apesar de aparecer com alta frequência, apresenta-se distante dos demais termos, demonstrando ser um valor negociável nessa composição.

## 5 DISCUSSÃO

Por meio da análise das palavras/expressões evocadas e respostas abertas ao questionário enviado foi possível chegar à representação social do *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais brasileiros de Recursos Humanos.

A análise dos dados conjugou três abordagens – Quadrante de Vergès, Análise de Similitude com árvore máxima e Análise de Conteúdo com a classificação hierárquica descendente e análise fatorial de correspondência – para chegar às categorias mais fortemente ligadas ao tema, o que representa o pensamento coletivo dos profissionais brasileiros de RH quanto ao tema *Home Office*.

A Figura 14 apresenta as categorias finais da representação social de *Home Office*, considerando sua organização em torno do núcleo central e do sistema periférico (MACHADO; ANICETO, 2010).

<p><b>NÚCLEO CENTRAL</b></p> <p><b>Flexibilidade</b> <b>Qualidade de Vida</b></p>	
	<p><b>SISTEMA PERIFÉRICO</b></p> <p><b>Família</b> <b>Tecnologia</b> <b>Liberdade</b></p>

Figura 14 – Pesquisa TRS *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Núcleo Central e Sistema Periférico da Representação Social

Os dois termos centrais da representação social de *Home Office* são **Flexibilidade** e **Qualidade de Vida**, fazendo parte do senso comum (BORTOLAI et al., 2016) e reforçando o consenso sobre seu significado (SÁ, 2002).

Adicionalmente, compõem a parte não consensual (MAZZOTTI, 1997), mais mutável e negociável da representação social (VERGARA; FERREIRA, 2007; JOIA, 2017) os termos **Família**, **Tecnologia** e **Liberdade**.

Essas serão as categorias que, conforme sugerem Joia e Correia (2018), serão comparadas ao referencial teórico levantado sobre o tema *Home Office*.

Importante destacar que a categoria **Produtividade** que inicialmente figurou no núcleo central do quadro de quatro casas e posteriormente foi migrada para a primeira periferia após a análise de similitude, também será investigada neste capítulo, haja vista sua alta frequência de evocação e, principalmente, por sua conexão com os objetivos desta pesquisa.

A Tabela 16 apresenta as referências teóricas que abordam essas palavras/expressões, bem como as categorias de análise (Quadrante de Vergès, Análise de Similitude, Classificação Hierárquica Descendente ou Análise Fatorial de Correspondência) nas quais elas aparecem.

Categoria Associada ao <i>Home Office</i>	Referencial Teórico	Ocorrência da Categoria nas Análises
Flexibilidade	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Wheatley (2012); Nakrošienė et al. (2019); Boell et al. (2013); Lippe & Lippényi (2020); Tietze (2002; 2005); Pérez; Sánchez & De Luis Carnicer (2003); Harris (2003); Meroño-Cerdán (2017)	Núcleo Central; ADS; CHD; AFC
Qualidade de Vida	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Overmyer (2011); Wheatley (2012); Mahler (2012); Nakrošienė et al. (2019); Boell et al. (2013); Lippe & Lippényi (2020); Tietze (2002; 2005); Pérez; Sánchez & De Luis Carnicer (2003); Harris (2003); Meroño-Cerdán (2017); Malik et al. (2016)	Núcleo Central; ADS; CHD; AFC
Família	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Wheatley (2012); Mahler (2012); Nakrošienė et al. (2019); Boell et al. (2013); Lippe & Lippényi (2020); Tietze (2002; 2005); Harris (2003); Malik et al. (2016)	Sistema Periférico; ADS; CHD, AFC
Tecnologia	Bailey & Kurland (1999; 2002); Overmyer (2011); Mahler (2012); Nakrošienė et al. (2019); Boell et al. (2013); Pérez; Sánchez & De Luis Carnicer (2003); Harris (2003); Meroño-Cerdán (2017)	Sistema Periférico; ADS
Liberdade	Bailey & Kurland (1999; 2002); Nakrošienė et al. (2019); Boell et al. (2013); ; Harris (2003); Malik et al. (2016); Pyöriä (2011)	Sistema Periférico; ADS; CHD; AFC
Produtividade	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Wheatley (2012); Mahler (2012); Nakrošienė et al. (2019); Boell et al. (2013); Lippe & Lippényi (2020); Tietze (2002; 2005); Pérez; Sánchez & De Luis Carnicer (2003); Harris (2003); Meroño-Cerdán (2017); Malik et al. (2016)	Primeira Periferia; ADS; CHD; AFC

*Tabela 16 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Comparativo entre a Representação Social e o Referencial Teórico*

Ao final, serão apresentadas categorias abordadas na literatura científica e que não foram mencionadas no teste de evocação de palavras conduzido nesta pesquisa.

## 5.1 Flexibilidade

A categoria **Flexibilidade** figura como sendo aquela com a maior frequência de evocações, uma das menores OME e o maior número de coocorrências e de arestas, sendo considerada um dos pilares da representação social de *home office*.

Para Boell et al. (2013) o quesito flexibilidade pode ser um indutor da produtividade e da satisfação no trabalho ao possibilitar uma melhor gestão de quando, onde e como trabalhar.

A flexibilidade pode ser vista como parte intrínseca do que se convencionou chamar *teleworking*, ou *home-based teleworking* na visão de Madsen (2003), ainda que não necessariamente toda esta flexibilidade seja capturada pelos trabalhadores.

Há, entretanto, autores que entendem que a flexibilidade é o suporte para alguns dos principais benefícios da realização do trabalho a partir do ambiente doméstico, tais como a possibilidade de trabalhar nos períodos mais produtivos, a possibilidade de trabalhar de casa em caso de enfermidades ou ainda a possibilidade de cuidar de membros da família (NAKROŠIENĖ et al., 2019).

Importante destacar que flexibilidade tem sido um dos maiores benefícios capturados pelas empresas neste momento de pandemia, haja vista permitir aos profissionais realizar boa parte de suas atividades de modo remoto e por meio da TIC (MCKINSEY & COMPANY, 2020; KPMG, 2020).

## 5.2 Qualidade de Vida

O segundo termo mais relevante da representação social é **Qualidade de Vida**, com ligação direta com **Flexibilidade**, tratado anteriormente, e **Produtividade**, conforme demonstrado na árvore máxima de similitude.

Wheatley (2012) defende que a flexibilidade trazida pelo *home-based teleworking* se conecta à percepção de qualidade de vida. Ressalta, porém, que esta percepção é bastante diversa entre homens e mulheres que trabalham a partir de casa.

Esta visão é reforçada por Nakrošienė et al. (2019), que entendem que os benefícios do *home office*, nos termos desta pesquisa, são principalmente percebidos por homens, em detrimento das mulheres e pessoas mais velhas.

Lippe e Lippényi (2020) também apresentam uma visão crítica a esse respeito, ainda que entendam que o *home-based teleworking* possa trazer benefícios e melhor qualidade de vida às pessoas. No entanto, entendem que se muito frequente ou por longo período de tempo, e sem supervisão direta, os trabalhadores tendem a apresentar queda em seu desempenho o que, consequentemente, pode afetar a produtividade da empresa.

Quanto a esse quesito, destacam-se as ações das empresas em adotar a prática de *home office* visando a permitir menor exposição das pessoas ao vírus da COVID-19 (PWC, 2020) ao mesmo tempo em que precisam se preocupar com a longevidade dessa prática e encontrar medidas de mitigação dos riscos (PWC, 2020; COSTA, 2020).

Ainda que trazendo visões variadas sobre o tema, a centralidade do termo **Qualidade de Vida** na representação social é confirmada por seu posicionamento no Quadrante de Vergès e na árvore máxima de similitude, indicando alta frequência de evocação, baixa OME e alta conexão com outros termos.

A importância dessa categoria é validada pelas análises de conteúdo, que colocam **Qualidade de Vida** no grupo principal da Classificação Hierárquica Descendente, sendo mencionada nas respostas abertas como elemento

fundamental associado a menos deslocamentos urbanos e aumento da produtividade.

### 5.3 Família

**Família** é um termo mencionado na literatura de forma complementar a outras características trazidas pelo *teleworking*. De maneira similar o mesmo ocorre neste estudo, em que este termo tem relativa baixa frequência de evocação, alta OME e baixa conexidade com outros termos evocados.

No referencial teórico levantado **Família** tem associação próxima a dois aspectos principais relacionados ao *home-based teleworking*. Por um lado, Tietze (2002) demonstra em vários de seus estudos que a integração entre os ambientes de trabalho e residencial é ponto nevrálgico para uma mudança nas relações entre o *teleworker* e as pessoas de seu convívio (TIETZE, 2002; MUSSON; TIETZE, 2004; TIETZE, 2005).

Por outro lado, **Família** é termo relevante que aparece quando autores tratam do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e como o *teleworking* pode impulsionar o bem-estar familiar ao possibilitar o ajuste entre estas duas atividades, desde que pensado e executado de maneira consciente (MADSEN, 2003; NAKROŠIENĖ et al., 2019; WHEATLEY, 2012).

Relevante salientar que o termo **Família** não foi mencionado em relatórios gerenciais ou de consultorias analisados neste estudo. Essa (não) ocorrência pode dever-se ao fato de que, em um momento de crise, a primeira reação das empresas é a de garantir a continuidade de seus negócios, colocando em segundo plano aspectos familiares de seus empregados.

Por se tratar de termo localizado no Sistema Periférico da representação social, é de se supor que não haveria uma concentração de visões convergentes, haja vista que as evocações localizadas nesse quadrante são aquelas de maior negociabilidade e menor rigidez na esfera do entendimento comum sobre o tema.

Outro destaque, e que reforça esta característica de componente do Sistema Periférico da representação social, é o fato de os respondentes da pesquisa indicarem o termo **Família** em uma visão individual e não em seu papel profissional como promotores de políticas de Recursos Humanos.

Esse é um aspecto que levanta importante questão quanto à efetiva consideração da componente familiar quando da propositura de políticas voltadas ao *home office*, haja vista **Família** não ser um termo consensual na representação social.

#### 5.4 Tecnologia

Um outro termo posicionado no Sistema Periférico da representação social de *home office* é **Tecnologia**. Esse posicionamento no Quadrante de Vergès é convalidado pela baixa frequência de evocação, alta OME, além de poucas arestas e coocorrências.

Do ponto de vista da literatura sobre o tema, **Tecnologia** é parte fundamental do que chamamos *home office*, *teleworking* ou *home-based teleworking*.

Para os teóricos, é impensável esse modelo de trabalho sem o aporte tecnológico que permita a realização das atividades laborais em ambiente distinto do escritório da empresa (BOELL et al., 2013; MAHLER, 2012; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; GAJENDRAN; HARRISON, 2007; SULLIVAN, 2003; OVERMYER, 2011).

De maneira contraposta, as questões abertas trazem a visão marginal dada pelos respondentes a esse tópico – entendido como algo subjacente ao *home office*.

Representa uma visão reducionista e utilitarista da tecnologia, muito associada a reproduzir, da mesma forma, as atividades que eram realizadas no escritório, agora no ambiente doméstico.

Não se pode identificar uma visão do poder transformacional das TIC no mundo do trabalho, ficando adstrita a um espectro mais limitado da utilização das TIC, sem alcançar sua vertente potencializadora de uma real transformação digital do trabalho

Ainda que de forma distinta entre teóricos e *practitioners*, é possível inferir que a evolução do *teleworking*, desde sua primeira menção formal na década de 1970 até os dias atuais já incute o uso de tecnologias para a realização de tarefas laborais.

Esse aspecto é reforçado pelo grande aporte tecnológico em todas as atividades empreendidas atualmente, desde aquelas ligadas ao trabalho, como as relativas a educação, vida pessoal ou mesmo lazer (SCHWAB, 2016; PORTER, 2008; PORTER; HEPPELMANN, 2014).

## 5.5 Liberdade

O termo ***Liberdade*** figura nas respostas abertas do público-alvo desta pesquisa como colateral a algum dos temas centrais, reforçando seu posicionamento no Quadrante de Vergès e nas análises complementares de similitude e conteúdo.

Em algum desses extratos de resposta é possível notar sua correlação com a possibilidade de não se estar preso unicamente a uma determinada atividade o que proveria a liberdade de escolher aquelas atividades que se deseja empreender.

*“Pois o fato de não gastar tempo com deslocamento faz com que eu tenha mais tempo livre durante o meu dia, o que me traz maior liberdade para escolher coisas que eu queira fazer.” (Respondente n\_045)*

Ademais, em outro trecho, se nota o valor dado à liberdade para programar o dia de trabalho, ao exercitar aspectos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.



*“Liberdade para equilibrar pessoal e profissional e para programar e dividir seu dia profissional de forma mais produtiva.” (Respondente n\_046)*

Ainda, remete às diversas possibilidades de escolha que passam a se apresentar para o trabalhador quando do trabalho baseado em casa.

*“Porque posso vestir o que quiser, posso levantar e ver a luz do dia, posso andar pela casa, posso gerenciar melhor meu tempo, posso fazer exercícios na hora do almoço etc.” (Respondente n\_079)*

Importante ressaltar que são poucas as menções em primeira evocação ao termo **Liberdade**, uma das razões que o levaram a um posicionamento no Sistema Periférico da representação social.

No mesmo sentido, esse não é um termo usual na literatura acadêmica sobre *teleworking*, sendo seu uso muito mais relacionado a outros aspectos característicos desse modal de trabalho do que como elemento central de sua descrição.

Entretanto, pode-se verificar que há autores que relacionam **Liberdade** a mais tempo livre – por evitar o deslocamento casa-trabalho-casa (MALIK et al., 2016; HARRIS, 2003) –, a se desprender das restrições físicas do escritório (BAILEY; KURLAND, 1999), ou ainda ligados à possibilidade de organizar seu tempo e estruturar o trabalho (HARRIS, 2003; BOELL et al., 2013; NAKROŠIENĖ et al., 2019).

Pyöriä (2016) complementa essa discussão ao incluir uma certa **Liberdade** e independência no agir e no trabalhar como uma das competências necessárias ao modelo de trabalho contemporâneo.

## 5.6 Produtividade

Apesar de **Produtividade** figurar inicialmente no Núcleo Central do Quadrante de Vergès, após as análises complementares de similitude e de conteúdo esse posicionamento não se confirmou.

Entretanto, é possível entender que o número de menções foi um dos mais elevados nesta pesquisa o que se confirma quando se analisam as respostas abertas.

Nesse núcleo de respostas, as pessoas pesquisadas indicaram, de maneira geral, um aumento de produtividade no trabalho decorrente de uma melhor gestão do tempo, em alguns casos associada à desnecessidade de deslocamento urbano, bem como à redução de custos e economias diversas.

Na literatura, **Produtividade** é, de forma análoga, um dos pontos positivos mais relevantes associados à introdução do *teleworking* nas empresas (NAKROŠIENĖ et al., 2019).

Ademais, é tema que está (ou deveria estar) na mente de gestores na implantação da prática de *home office* de maneira ampla, haja vista poder ter influência no desempenho dos empregados – em que pese não se observar grande alteração quando aplicado em um ou poucos dias da semana (LIPPE; LIPPÉNYI, 2020).

Mahler (2012) defende ainda que uma boa parte do aumento de produtividade gerado pelo *teleworking* advém da redução de custos ambientais para a sociedade.

Pérez et al. (2003) relacionam a questão da **Produtividade** a uma vertente de redução de custos fixos e aumento da flexibilidade organizacional. Explicam, ainda, que um dos benefícios da adoção do *teleworking* é a possibilidade de contar com pessoas de diferentes origens na equipe, aumentando assim a diversidade e, por consequência, a **Produtividade** empresarial.

Há, porém, algumas dificuldades ao se mencionar **Produtividade**, especialmente quando se implementa uma determinada inovação – neste caso, o próprio modal de trabalho remoto, que eleva os custos de treinamento dos empregados e reduz a **Produtividade** organizacional (PÉREZ et al., 2003). Há também dificuldades em como realizar a medição da performance das pessoas de forma remota, considerando especialmente que os gestores estão

acostumados a lidar com uma gestão face-a-face em sua maioria do tempo (MADSEN, 2003).

Pesquisas recentes conduzidas no decorrer da pandemia de COVID-19, indicam haver forte correlação entre a adoção do *teleworking* e um aumento da produtividade dos empregados (FAYZIEVA et al., 2020). Entretanto, essa correlação foi detectada apenas em pessoas com uma atitude mais proativa frente a desafios e orientação ao longo prazo (CHANG et al., 2020), assim como naquelas com preocupações mais brandas com relação à pandemia de COVID-19 (TOSCANO E ZAPPALÀ, 2020).

De forma geral, há bastante controvérsia, na literatura científica, com relação ao impacto do *teleworking* na **Produtividade** associada, com autores destacando pontos positivos a seu respeito, e outros apontando reveses em sua aplicação.

Um elemento crucial para entendimento de **Produtividade** ter sido bastante mencionada, mas sem clareza da visão por parte dos respondentes, pode recair no fato de ser essa uma questão sensível, especialmente para a amostra de gestores táticos de RH.

Em que pese ter havido alta frequência de menções ao termo, é de se supor que o público pesquisado não se sentiu confortável em falar abertamente sobre o tema.

Por um lado, por se tratar de como a produtividade em suas organizações – e mesmo a sua própria produtividade – estaria sendo impactada neste período de pandemia. Por outro, devido à pressão por resultados por meio da implementação do *Home Office* em suas empresas, visando à manutenção das atividades em alto grau de produtividade e entrega.

As respostas abertas da pesquisa indicaram uma visão mais individualizada sobre **Produtividade**, não tendo sido notada uma avaliação coletiva e sob a ótica organizacional associada ao tema.

Nesse sentido, aspectos ligados à produtividade cruzada – em que os níveis de produtividade de uma pessoa impactam diretamente na produtividade do outro ou mesmo coletiva –, não foram explorados pelos respondentes.

Assim, não houve percepção consensada de que a produtividade possa ser afetada de forma coletiva pela aplicação do *teleworking*. Pode-se supor, mais uma vez, que, sendo este assunto sensível, tenha havido algum grau de constrangimento em mencionar, do ponto de vista individual, que a produtividade possa ter sido reduzida.

## 5.7 Análise e discussão dos *gaps* percebidos

Nas seções anteriores discutiram-se as principais categorias da representação social, aquelas componentes do Núcleo Central e do Sistema Periférico, e sua identificação no referencial teórico levantado.

Neste ponto, passa-se a demonstrar que a literatura levantada menciona com algum destaque outras categorias relevantes, mas que não tiveram menção relevante no teste de evocação de palavras empreendido nesta pesquisa.

Um primeiro ponto relevante levantado pela literatura e não encontrado nas evocações desta pesquisa é relacionado a aspectos de ***Carreira e Desenvolvimento***.

Boa parte das pessoas sentem algum desejo de maior monitoramento gerencial de suas horas de trabalho (HARRIS, 2003), visando a evitar permanecer “invisível” (BAILEY; KURLAND, 1999; 2002) e sofrer com desvantagens de carreira (MALIK et al., 2016).

Fato importante a ressaltar são as temporalidades das pesquisas relatadas e sua distância com o ambiente de pandemia que assola a sociedade e as empresas no momento deste estudo.

A caracterização de um estado de isolamento social ampliado e a adoção do *home office* para grandes grupos de trabalhadores pode fazer com que estes

aspectos de “invisibilidade profissional” sejam minorados, haja vista praticamente inexistirem colegas em situação mais privilegiada nesse sentido.

Uma segunda categoria de relevância nesta análise é a de **Interação Social**, tratado na teoria como um dos aspectos negativos do *teleworking* e eventual potencializador de baixo desempenho no trabalho, queda no compartilhamento de conhecimentos (LIPPE; LIPPÉNYI, 2020), além de dificuldades de autodisciplina e motivação (HARRIS, 2003).

Mais uma vez, a questão trazida pela teoria remete a tempos em que a interação social era praticada em sua plenitude, sem que houvesse os reflexos de uma pandemia que levou milhões de pessoas ao isolamento social como uma das formas de contê-la.

Um terceiro componente remetido pela literatura acadêmica sobre *home-based teleworking* remete à **Carga de Trabalho**, normalmente referenciada como elevada em situações de trabalho fora do escritório.

Há estudos que reforçam a existência de mais horas de trabalho para trabalhadores em *home office* associadas a dificuldades de que essas horas e a intensidade do trabalho estejam visíveis aos gestores (WHEATLEY, 2012).

Pyöriä (2011) e Nakrošienė et al., (2019) entendem ser este um dos pontos negativos do *teleworking*, haja vista poder ter influência direta nas condições e *outputs* do trabalho.

“No pior cenário, pode se tornar uma prisão da qual não é escapatória, nem mesmo enquanto se dorme” (PYÖRIÄ, 2011, p. 391).

Harris (2003) sugere, ademais, que essas horas trabalhadas a mais relatadas por *home-based teleworkers* se conectam diretamente a um maior desgaste e aumento do nível de estresse desses trabalhadores.

Ainda na esteira da temporalidade deste estudo, faz sentido destacar que o estado corrente quando do lançamento dos questionários de pesquisa era de recém entrada no *home office* de forma permanente – menos de seis meses de pandemia no Brasil. Neste cenário, é possível imaginar que os efeitos mais

agravados para a população em geral guardava maior conexão com as questões de saúde pública associadas à pandemia, não sendo tão sentidas ainda as dores relativas ao desgaste das longas horas de trabalho em *home office*.

Em outras palavras, os benefícios de se trabalhar de casa, evitando o contato e eventual contágio com o vírus da COVID-19, pareciam ser mais relevantes do que as experiências de trabalho excessivo.

Além das categorias destacadas acima, a Tabela 17 resume as categorias que são retratadas no referencial teórico, mas que não tiveram menção significativa na representação social de *Home Office*.

Categoria Associada ao Home Office	Referencial Teórico
Acessibilidade	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Overmyer (2011); Wheatley (2012); Mahler (2012); Nakrošienė et al. (2019)
Ambiente Físico	Wheatley (2012); Nakrošienė et al. (2019); Tietze (2002; 2005); Harris (2003)
Carga de Trabalho	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Wheatley (2012); Mahler (2012); Lippe & Lippényi (2020); Tietze (2002; 2005); Harris (2003)
Carreira e Desenvolvimento	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Overmyer (2011); Wheatley (2012); Lippe & Lippényi (2020); Tietze (2002; 2005); Harris (2003); Malik et al. (2016)
Compartilhamento de conhecimentos	Lippe & Lippényi (2020); Harris (2003)
Identidade profissional	Wheatley (2012); Tietze (2002; 2005); Pérez; Sánchez & De Luis Carnicer (2003)
Impactos na cultura organizacional / motivação / comprometimento	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Mahler (2012); Boell et al. (2013); Tietze (2002; 2005); Pérez; Sánchez & De Luis Carnicer (2003); Harris (2003); Meroño-Cerdán (2017); Malik et al. (2016)
Interação Social	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Overmyer (2011); Wheatley (2012); Nakrošienė et al. (2019); Boell et al. (2013); Lippe & Lippényi (2020); Tietze (2002; 2005); Pérez; Sánchez & De Luis Carnicer (2003); Harris (2003); Meroño-Cerdán (2017); Malik et al. (2016)
Nível de distração / interrupções	Bailey & Kurland (1999; 2002); Wheatley (2012); Boell et al. (2013); Lippe & Lippényi (2020); Harris (2003)
Papel da liderança	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Overmyer (2011); Wheatley (2012); Nakrošienė et al. (2019); Boell et al. (2013); Tietze (2002; 2005); Harris (2003); Meroño-Cerdán (2017)
Satisfação e desempenho no trabalho	Madsen (2003); Bailey & Kurland (1999; 2002); Wheatley (2012); Mahler (2012); Boell et al. (2013); Malik et al. (2016)

*Tabela 17 – Pesquisa TRS Home Office na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH - Categorias presentes no referencial teórico mas não identificadas na representação social*

Além das três categorias acima mencionadas (Carreira e Desenvolvimento, Interação Social e Carga de Trabalho) outras oito são citadas na literatura acadêmica e tiveram pouca ou nenhuma representatividade nesta pesquisa.

Essas oito categorias são: Acessibilidade; Ambiente Físico; Compartilhamento de Conhecimentos; Identidade Profissional; Cultura Organizacional; Distração/Interrupções; Papel da Liderança; e Satisfação e Desempenho no Trabalho.

Em princípio, pode-se avaliar que, da mesma forma que as anteriormente mencionadas, todos são aspectos que sofrem com a temporalidade do levantamento realizado neste estudo.

É de se supor que, no momento da coleta de dados desta pesquisa, as medidas de isolamento e de trabalho remoto tomadas focassem primeiramente na continuidade das atividades.

Questões relativas à acessibilidade de profissionais ao trabalho – normalmente mais favorecida quando do trabalho baseado em casa –, adequação do espaço físico para o trabalho e eventuais distrações ou interrupções nas rotinas laborais tendem a ser relevadas a segundo plano em detrimento da possibilidade de poder continuar a ter uma ocupação profissional.

Da mesma forma, preocupações com a atuação da liderança neste cenário digital, o nível de satisfação e desempenho profissional em *home office* e a eventual perda no compartilhamento de conhecimentos nos encontros informais possibilitados pelas interações pessoais seriam pensadas em momento futuro e não no início da pandemia.

Igualmente, os impactos na cultura organizacional das empresas e na identidade profissional dos empregados são questões que não figuraram nas primeiras discussões realizadas no âmbito corporativo nacional.

Todas essas dimensões, apesar de relevantes, pareceram ter sofrido o impacto da pandemia quando da abordagem aos profissionais que responderam à pesquisa.



## 6 CONCLUSÕES

Neste último capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, vis-à-vis os resultados analisados. Elencam-se também as implicações gerenciais e acadêmicas inferidas a partir da pesquisa, bem como suas limitações e passos futuros.

Com base na pergunta de pesquisa “Qual a representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 segundo a perspectiva de profissionais brasileiros de RH?” este estudo foi conduzido de forma a cumprir seu objetivo principal.

Os objetivos secundários também tiveram suas respostas atendidas pela pesquisa, conforme demonstrado abaixo.

- a. Com base na literatura científica, compreenderam-se os conceitos, características, vantagens e desafios ligados aos temas *Teleworking*, *Home-Based Teleworking* e *Home Office*;
- b. A Teoria da Representação Social foi aplicada para capturar o entendimento de profissionais brasileiros de Recursos Humanos sobre o tema de pesquisa, evidenciando seus aspectos principais, o Núcleo Central e o Sistema Periférico;
- c. Análises complementares implicativa e de conteúdo foram realizadas para interpretação da representação social do *Home Office* na pandemia de COVID-19;
- d. Os resultados encontrados através das evocações dos respondentes foram comparados com a literatura científica atual sobre o tema;
- e. A visão dos profissionais brasileiros de RH sobre Produtividade foi capturada através das técnicas da TRS, demonstrando divergência com a literatura científica, no que tange ao impacto positivo do *Home Office* na produtividade individual do profissional.

Por meio da pesquisa, via TRS, foi possível identificar os temas e termos mais presentes entre os profissionais brasileiros de RH, com relação ao *Home Office*.

De maneira geral, os resultados da pesquisa demonstram considerável alinhamento com o referencial teórico estudado.

A composição do Núcleo Central do Quadrante de Vergès apresentou **Flexibilidade e Qualidade de Vida** como aqueles conceitos mais característicos de *Home Office*. Esses dois pontos indicam que, na visão de profissionais brasileiros de RH, o *home office* viabilizou a continuidade do trabalho no período de pandemia de COVID-19.

Conclui-se também que os profissionais brasileiros de RH trazem marginalmente para esta análise os pontos relativos a **Família, Tecnologia e Liberdade**. Nesse sentido, novamente a influência da pandemia de COVID-19 mostra-se aspecto relevante, haja vista permitir um maior convívio com familiares, necessitar de aporte tecnológico sem o qual trabalhar de casa não seria possível, e dar ao profissional liberdade em administrar estes dois ambientes – profissional e pessoal.

Pode-se, ainda, depreender que a representação social apresentada por este público pesquisado trouxe menos riqueza de temas do que a literatura científica já possibilitou registrar. Isto pode dever-se ao fato da questão temporal da pesquisa e dos impactos imediatos que eram sentidos nas atividades profissionais no momento da realização da pesquisa.

Outro aspecto importante é a visão focalizada no momento presente da pesquisa, sem que se tivesse notado preocupação com o período imediatamente posterior ao da pandemia e às transformações que as empresas poderiam trazer para o mundo do trabalho por meio de forte aporte tecnológico.

Com relação à **Produtividade**, a pesquisa revelou uma visão individualizada e não coletiva dos entrevistados sobre o tema. Os pesquisados expressaram, de maneira geral, uma visão de sua própria atuação, em detrimento de aspectos relativos ao impacto da produtividade no ambiente organizacional como um todo.

Por ser essa uma questão sensível, a abordagem indireta da TRS para capturar o entendimento do público pesquisado sobre o tema **Produtividade** tornou-se fundamental.

Além disso, a visão sobre a influência da **Tecnologia** se mostrou reduzido ao necessário para manter, da mesma forma, as atividades anteriormente realizadas no escritório, agora feitas em ambiente doméstico. Não emergiram visões abrangentes e ampliadas sobre o poder transformacional da utilização de tecnologias no futuro do trabalho.

Observa-se também que o “novo normal”, bastante propalado por especialistas, ocupa espaço periférico nas discussões deste grupo de profissionais. Mesmo relevante e presente nas discussões atuais, o tema não foi alvo do pensamento dos profissionais de RH pesquisados neste estudo, levando-se a crer que o “novo normal”, considerando a visão deste público naquele momento, tenderia a ser bastante similar ao “velho normal” nos ambientes de trabalho das organizações brasileiras.

De maneira concreta, o “novo normal” não emergiu como uma visão clara dos profissionais de RH, muito conectados com as pressões e dificuldades impostas pela pandemia no momento da realização desta pesquisa, e de certa forma não completamente conectados com os movimentos estratégicos do mundo do trabalho e as discussões de mais longo prazo entabuladas no entorno e nas altas esferas das organizações.

Assim, de maneira geral, a percepção dos profissionais brasileiros de RH sobre o *Home Office* na pandemia de COVID-19 é bastante positiva. Reforça esse entendimento o fato de não terem sido relevantes menções sobre os desafios do *teleworking* trazidos pela literatura, como certa invisibilidade de carreira, queda de produtividade, menor interação social e maior carga de trabalho.

Como dito, a visão dos profissionais brasileiros de RH ficou focalizada no que este modal de trabalho possibilitou às organizações para manter seu nível de atividade praticamente inabalado durante a pandemia de COVID-19, não abarcando potenciais riscos e desafios já documentados pela literatura

acadêmica. Resta compreender o quanto este público, relevante por sua atuação na proposição e implementação de políticas relacionadas ao trabalho dentro das empresas, expressará sua visão crítica nos passos futuros do trabalho remoto nas organizações brasileiras. Em outras palavras: é possível imaginar que os benefícios do período mais crítico da pandemia e do isolamento social sejam os únicos vieses de análise? Ou é crível pensar que alguns desses desafios serão avaliados para uma melhor implementação desse modelo de trabalho remoto nas empresas brasileiras?

### 6.1 Implicações Gerenciais e Acadêmicas

Em relação aos aspectos acadêmicos, esta pesquisa identificou algum nível de dissonância entre a literatura sobre *Home Office* e a percepção dos profissionais brasileiros de RH. O principal aspecto dessa desconexão recai sobre a visão mais positiva destes profissionais em relação à aplicação do *home office* durante a pandemia de COVID-19, em detrimento dos aspectos desafiadores levantados pela literatura científica sobre o tema.

Este trabalho também contribui para a academia ao oferecer a oportunidade de conjugação de metodologias qualitativas associadas às quantitativas. A triangulação de dados por meio de várias abordagens metodológicas utilizadas – quadrante de Vergès, análise implicativa e análise de conteúdo – além de reforçar as conclusões da pesquisa, representam também uma contribuição metodológica desta pesquisa ao debate acadêmico.

Com relação aos aspectos gerenciais, a primeira contribuição deste estudo está em permitir a gestores de RH das empresas brasileiras acesso à discussão sobre um tema em voga nas empresas em tempos de pandemia, fundamentado em visões não só acadêmicas, mas também de profissionais da área.

Nesse sentido, considerando que a pandemia impôs ao mundo organizacional do trabalho uma nova realidade pautada no modelo do trabalho remoto, é preciso entender esse conceito de *Home Office* na visão de

profissionais de RH, com vistas a definir orientações e soluções efetivas para o dia a dia do trabalho.

Em linha com o ponto anterior, outra contribuição gerencial desta pesquisa é demonstrar aos executivos brasileiros uma visão ainda imersa nos benefícios da utilização do *home office* como meio de manutenção do nível de atividade empresarial, sem que se tenha demonstrado profundidade na discussão de pontos críticos que devam estar nas políticas permanentes de *teleworking* das empresas.

Neste particular, por se tratar de tema emergente na realidade do mundo do trabalho, especialmente considerando a nova realidade organizacional imposta pela pandemia, muito baseada no trabalho remoto, esta pesquisa estimula tanto os administradores quanto profissionais de RH a lançarem um olhar crítico para as questões relacionadas à produtividade associada à implementação do *Home Office* em suas organizações.

Ademais, a pesquisa possibilita que, em caso de ocorrência de uma nova pandemia, os gestores possam tomar por base este estudo, de modo a conhecer o estágio atual de conhecimento nesta área de estudo e avançar rumo a soluções mais adequadas a um cenário de emergência como o atualmente vivido.

A pesquisa permitirá, finalmente, que as organizações desenvolvam formas de mitigação de riscos associados aos desafios de implementação de modelos de trabalho alternativo, tanto por meio de treinamentos mais adequados para sua força de trabalho, quanto por meio de estímulo a um posicionamento crítico de seus profissionais de RH e de maneira consoante com os estudos científicos sobre o tema.

## **6.2 Limitações da Pesquisa**

As limitações encontradas neste trabalho são expostas abaixo.

Em primeira análise, mesmo tendo sido seguidos os procedimentos e orientações indicadas na literatura científica, é possível dizer que a

categorização de palavras/expressões carrega em si certo grau de subjetividade, haja vista ser realizada pelo pesquisador, o que pode trazer algum viés, ainda que inconsciente, para esta etapa. De forma a mitigar esse risco, outras ferramentas metodológicas foram incorporadas à construção da representação social, tais como as análises implicativa e de conteúdo.

Uma segunda limitação da pesquisa refere-se ao fato de a amostra ter sido definida por acessibilidade e não de forma probabilística, como seria mais adequado cientificamente. Desta limitação decorre o fato de os respondentes terem se concentrado no nível de gestores táticos de RH – responsáveis por propor e implementar políticas de pessoal – e não no *C-level* de RH, estes sim responsáveis pelas decisões estratégicas dos temas nas organizações.

Ainda com relação à amostra, uma terceira limitação existente e decorrente da anterior reside no fato de a amostra não poder ser considerada homogênea do ponto de vista da atuação profissional do grupo de respondentes. Essa limitação pode ser explicitada pelo perfil da amostra, que se mostra concentrada em alguns estados brasileiros (93,4% em SP e RJ) e distribuído em empresas com atividades e portes distintos entre si.

Uma quarta limitação se encontra na linha de corte utilizada para a FME e a OME, uma vez que não há consenso científico com relação a estes valores, é possível que a escolha de uma frequência distinta possa apresentar resultados finais diferentes.

Finalmente, foi possível identificar que o público pesquisado não estendeu seu olhar para o período pós-COVID-19, estreitando sua visão apenas no momento presente, sem explorar as possibilidades do “novo normal” e do aporte tecnológico para a transformação digital do trabalho.

### **6.3 Passos Futuros**

A partir da análise da representação social de *Home Office* na Pandemia de COVID-19 sob a ótica de profissionais de RH, é possível sugerir alguns novos estudos que podem contribuir para o entendimento deste tema, como abaixo explicitado.

- Aprofundar a visão de uma amostra mais abrangente da população brasileira de profissionais de RH é recomendado para que se obtenha uma ampliação de percepções.

- Aprofundar a percepção dos profissionais brasileiros de RH, com relação à aplicação de *home office*, em período mais destacado do início da pandemia. Essa visão complementar poderia ajudar a identificar quais aspectos críticos foram observados quando da adoção deste modal de trabalho nas empresas brasileiras.

- Desenvolver pesquisas que abarquem visões complementares às identificadas neste estudo, de modo a fomentar a discussão e possibilitar às empresas e à sociedade um melhor aproveitamento do *home office*, o qual tem sido associado a ganhos em flexibilidade e qualidade de vida para os brasileiros, segundo os profissionais de RH.

## REFERÊNCIAS

ABRIC, J. C. A structural approach to social representations. In: DEAUX, K.; PHILOGÈNE, G. (Eds.). *Representations of the Social*. Oxford: Blackwell, 2001. p. 42–47.

ABRIC, Jean-Claude. La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. *Méthodes d'étude des représentations sociales*, v. 296, 2003.

ABRIC, Jean Claude et al. *Prácticas sociales y representaciones*. México: Ediciones Coyoacán, 1994.

ALMEIDA, A. M. O.; CUNHA, G. G. Representações sociais do desenvolvimento humano. *Psicol. Reflex. Crit.* Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 147-155, 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722003000100015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722003000100015&lng=en&nrm=iso). Acessado em 03/08/2018.

AUDEBRAND, L.; IACOBUS, A. Avoiding Potential Traps in Fair Trade Marketing: A Social Representation Perspective. *Journal of Strategic Marketing*, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 3–19, 2008. DOI 10.1080/09652540701794379. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=29956794&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 2 set. 2020.

BABBIE, E. *The practice of social research*. 14 ed. Cengage Learning, 2014.

BAILEY, NBKDE; KURLAND, Nancy B. The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, v. 28, n. 2, p. 53-68, 1999.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Towards a paradigm for research on social representations. *Journal for the theory of social behaviour*, v. 29, n. 2, p. 163-186, 1999.



BOELL, S.K. et al. The transformative nature of telework: A review of the literature. 2013.

BORTOLAI, M. M. S.; AGUILAR, M. B. R.; REZENDE, D. B. Núcleo Central e Periferia das Representações Sociais de Alunos do Ensino Médio Sobre Ciência. XVIII Encontro Nacional de Ensino de Química, Florianópolis, 25 a 28 de julho de 2016.

BUENO, E. D. L. & COUTO, G. S. Representações Sociais e Tecnológicas: O Que Dizem as Teses e Dissertações 2013-2017. IV Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação, 2017.

CAMARGO, B. V. & JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. Temas psicologia. Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013.

CARREIRA MULLER. Home office 2020. Disponível em: <https://carreira.com.br/conteudos/estudos/home-office/>. Acesso em: 31 ago. 2020.

CEPELLOS, Vanessa Martines. Recursos humanos na linha de frente. GV EXECUTIVO, v. 19, n. 3, p. 34-37, 2020.

CHANG, Yuhsuan; CHIEN, Chungjen; SHEN, Li-Fang. Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. Personality and individual differences, p. 110508, 2020.

COSTA, S. A. Home office e o modelo híbrido de trabalho. GV-executivo, v. 19, n. 5, setembro-outubro, p.51, 2020.

CRA-SP. A vez do Home Office. Revista ADM PRO: Administrador Profissional. Ano 43. Nº 393. Março-Abril/2020. Disponível em: [https://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/2020-03\\_adm\\_pro\\_393\\_-\\_marco\\_e\\_abril.pdf](https://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/2020-03_adm_pro_393_-_marco_e_abril.pdf). Acesso em: 06 set. 2020.

DONNELLY, N.; PROCTOR, T. S. B. Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work & Employment*, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 47–61, 2015. DOI 10.1111/ntwe.12040.

Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101677678&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

FAYZIEVA, Muyassarzoda, GOYIPNAZAROV, Sanjar, ABDURAKHMANOVA, Gulnora. Assessing the impact of teleworking on employees' labor productivity and effectiveness of entity in the period of COVID-19. *Society and innovations*, v. 1, n. 2, p. 35-52, 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Gestão de negócios e pessoas na Indústria 4.0. *Nova Lima*, DOM: v.11, n.34, p. 86-91, jan./abr. 2018.

FLAMENT, C. L'analyse de similitude: une technique pour les recherches sur les représentations. *Informatique et Sciences Humaines*, v. 67, p. 41-58, 1985.

FLAMENT, C.; ROUQUETTE, M.L. Anatomie des idées ordinaires: comment étudier les représentations sociales. Paris: Armand Colin, 2003.

FLICK, U. *Desenhando a Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2009.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, [s. l.], v. 92, n. 6, p. 1524–1541, 2007. DOI 10.1037/0021-9010.92.6.1524. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27520425&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 5 jul. 2020.

GRAS, R. ALMOULOU, S. A. A Implicação Estatística Usada Como Ferramenta em um Exemplo de Análise de Dados Multidimensionais. *Revista Educação Matemática Pesquisa*, v. 4, n. 2, p-75-88, 2002.

HARRIS, L. Home-based teleworking and the employment relationship. *Personnel Review*, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 422, 2003. DOI

10.1108/00483480310477515. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10250559&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

HISLOP, D.; AXTELL, C. The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Technology, Work & Employment*, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 34–51, 2007. DOI 10.1111/j.1468-005X.2007.00182.x. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24241581&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 5 jul. 2020.

INALHAN, G.; NG, C.F. Teleworker's home office: an extension of corporate office?. *Facilities*, 2010.

JODELET, Denise. Representações sociais: um domínio em expansão. *As representações sociais*, v. 17, p. 44, 2001.

JOIA, L. A. A teoria da representação social e a definição de constructos na área de administração da informação. VI EnADI, 2017.

JOIA, L. A.; CORREIA, J. C. P. CIO Competencies From the IT Professional Perspective: Insights From Brazil. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 26(2), p. 74-103, 2018.

JOIA, Luiz Antonio; MARCHISOTTI, Gustavo. It is so! (if you think so!) – IT professionals' social representation of cloud computing. *Internet Research*, 2020.

JOURNAL, C. C. | P. by C. C. for T. W. S. Companies Start to Think Remote Work Isn't So Great After All. *Wall Street Journal - Online Edition*, [s. l.], p. N.PAG, 25 jul. 2020. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=144749617&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 23 ago. 2020.

JUNG, Yoonhyuk; PAWLOWSKI, Suzanne D.; WILEY-PATTON, Sonja. Conducting social cognition research in IS: A methodology for eliciting and

analyzing social representations. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 24, n. 1, p. 35, 2009.

KORN FERRY DIGITAL. Results of Pulse Survey Impact of COVID-19 on Rewards & Benefits. March 2020. Disponível em: <https://www.kornferry.com/insights/redirected-content/rewards-and-benefits-pulse-survey-1-report>. Acesso em: 06 set. 2020.

KPMG. Impactos e respostas aos efeitos do COVID-19. Abril de 2020. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights.html>. Acesso em: 23 ago. 2020.

LIPPE, T.; LIPPÉNYI, Z. Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work & Employment*, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 60–79, 2020. DOI 10.1111/ntwe.12153. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbprouxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142038135&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

MACHADO, L. B.; ANICETO, R. A. Núcleo Central e Periferia das Representações Sociais de Ciclos de Aprendizagem Entre Professores. *Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 67, p. 345-364, abr/jun 2010.

MADSEN, S. The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review. *SelectedWorks*, 2003.

MAHLER, J. The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 407–418, 2012. DOI 10.1177/0734371X12458127. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbprouxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83329744&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

MALIK, A. et al. Factors affecting smart working: evidence from Australia. *International Journal of Manpower*, [s. l.], v. 37, n. 6, p. 1042–1066, 2016. DOI 10.1108/IJM-12-2015-0225. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbprouxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124840780&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

MANDJÁK, T. et al. Port marketing from a multidisciplinary perspective: a systematic literature review and lexicometric analysis. *Transport Policy*, Dec. 5, 2018.

MARCHAND, P., & RATINAUD, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française. In: Actes des 11eme. Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012 (pp. 687-699). Liège, Belgique.

MARCHISOTTI, G. G. A Representação Social do Cloud Computing na Visão dos Profissionais de TI Brasileiros (dissertação de mestrado, EBAPE/FGV), 2014.

MARKOVÁ, I. Amedée or how to get rid of it: Social representations from a dialogical perspective. *Culture & Psychology*, v. 6, n. 4, p. 419-460, 2000.

MARKOVÁ, I. "Giving voice": opening up new routes in the dialogicality of social change. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, [s. l.], v. 47, n. 3, p. 279–285, 2017. DOI 10.1111/jtsb.12140. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=124970061&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 3 set. 2020.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves. A abordagem estrutural das representações sociais. *Psicologia da Educação. Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação*. ISSN 2175-3520, n. 14-15, 2002.

MAZZOTTI, A. J. A. A. Representações da identidade docente: uma contribuição para a formulação de políticas. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 57, p. 579-594, Dec. 2007.

MAZZOTTI, Tarso. Representação social de "problema ambiental": uma contribuição à educação ambiental. *Revista brasileira de Estudos pedagógicos*, v. 78, n. 188-89-90, 1997.

MCKINSEY & COMPANY. The Next Normal. The recovery will be digital: Digitizing at speed and scale. August 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinse>

y%20Digital/Our%20Insights/How%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/The-next-normal-the-recovery-will-be-digital-vF.pdf. Acesso em: 31 ago. 2020.

MENDES, F. R. P. et al. Representações sociais dos estudantes de enfermagem sobre assistência hospitalar e atenção primária. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2016;69(2):321-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690218i>

MEROÑO-CERDÁN, A. L. Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: peculiarities of Spanish family firms. *Behaviour & Information Technology*, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 63–74, 2017. DOI 10.1080/0144929X.2016.1192684. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121504613&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

MESSENGER, Jon. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. 2017.

MICHELOTTO, Flavia de Paiva. *A representação social de Smart City: uma visão brasileira*. 2019. Tese de Mestrado.

MÖLLER, R. C. A representação social do fenômeno participativo em organizações públicas do Rio de Janeiro. *Política e Administração*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 43-51, dez. 1996.

MOSCAROLA, J. *Enquêtes et Analyse de donnés avec le Sphinx*. Paris: Libraire Vuibert, 1990.

MOSCOVICI, Serge. *A representação social da psicanálise*. Trad. de Álvaro Cabral. Zahar, 1978.

MOSCOVICI, S. *La psychanalyse: son image et son public: étude sur la representation sociale de la psychanalyse*. Paris: Presses Universitaires de France, 1961.

MOSCOVICI, Serge. *La psychanalyse, son image et son public*. Presses universitaires de France, 2015.

MOSCOVICI, S. Notes towards a description of Social Representations. *European Journal of Social Psychology*, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 211–250, 1988. DOI 10.1002/ejsp.2420180303. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=12396134&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 set. 2020.

MUSSON, GILL; TIETZE, SUSANNE. &GSCO0251art001;Feelin' groovy♪: appropriating time in home-based telework. *Culture & Organization*, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 251–264, 2004. DOI 10.1080/14759550412331297174. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14622109&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

MUZZIO, Henrique. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 706-718, Sept. 2014. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512014000300010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300010&lng=en&nrm=iso)>. Access on 06 Sept. 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-39519373>.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 87–101, 2019. DOI 10.1108/IJM-07-2017-0172. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=135421942&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 3 jul. 2020.

NASCIMENTO-SZCHULZE, C. M.; CAMARGO, B. V. Psicologia Social, Representações Sociais e Métodos. *Temas em Psicologia da SBP*, v. 8, n. 3, p. 287-299, 2000.

NASCIMENTO, A. R. A. & MENANDRO, P. R. M. Análise Lexical e Análise de Conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 6, n. 2, p. 72-88, 2006.

- NICOLINI, D. Comparing methods for mapping organizational cognition. *Organization Studies*, v. 20, n. 5, p. 833-860, 1999.
- NILLES, Jack M. et al. Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, n. 2, p. 77-84, 1976.
- NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.
- OLIVEIRA, Rodrigo Proença Doyle de. A representação social das fintechs na visão dos profissionais do mercado financeiro brasileiro. 2018. Tese de Mestrado.
- ORLIKOWSKI, Wanda J.; SCOTT, Susan V. 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management annals*, v. 2, n. 1, p. 433-474, 2008.
- OVERMYER, Scott P. Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies. Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government, 2011.
- PECORA, A. R.; SÁ, C. P. Memórias e Representações Sociais de Cuibá, ao Longo de Três Gerações. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 21, n. 2, p. 319-325, 2008.
- PEREIRA, C. A análise de dados nas representações sociais. *Análise Psicológica*, [s. l.], n. 1, p. 49, 1997.
- PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; DE LUIS CARNICER, M. P. The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 733-755, 2003. DOI 10.1108/00483480310498693. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11742242&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.



PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, [s. l.], v. 86, n. 1, p. 78–93, 2008. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=28000138&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, [s. l.], v. 92, n. 11, p. 64–88, 2014. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=98971597&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: risks, fears and rules. Management Research Review, [s. l.], v. 34, n. 4, p. 386–399, 2011. DOI 10.1108/01409171111117843. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=78583974&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 5 jul. 2020.

RATEAU, P. et al. Social representation theory. Handbook of Theories of Social Psychology, v. 2, p. 477-497, 2011.

SÁ, C. P. Núcleo Central das Representações Sociais. 2ª ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2002.

SÁ, C. P. Representações Sociais: Teoria e Pesquisa do Núcleo Central. Revista Temas da Psicologia, Ribeirão Preto, v. 4, n.3, p. 19-33, dez 1996.

SARUBBI JR, V. S. Representações sociais das equipes técnicas acerca do cuidado à criança nas creches da Universidade de São Paulo. 2012. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SARUBBI JR, V. S. et al. Tecnologias Computacionais para o Auxílio em Pesquisa Qualitativa – Software EVOC. São Paulo: Schoba, 2013.

SCHWAB, Klaus. A quarta revolução Industrial. São Paulo: Edipro, 2016.

STANDEN, Peter; DANIELS, Kevin; LAMOND, David. The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of occupational health psychology*, v. 4, n. 4, p. 368, 1999.

SULLIVAN, C. What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work & Employment*, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 158, 2003. DOI 10.1111/1468-005X.00118. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10972593&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

TIETZE, S. When “Work” Comes “Home”: Coping Strategies of Teleworkers and their Families. *Journal of Business Ethics*, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 385–396, 2002. DOI 10.1023/A:1021236426657. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=8987305&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. *Journal of Organizational Change Management*, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 48–62, 2005. DOI 10.1108/09534810510579841. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16618738&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 jul. 2020.

TOSCANO, Ferdinando; ZAPPALÀ, Salvatore. Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, v. 12, n. 23, p. 9804, 2020.

VALLE, José Angelo dos Santos; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; JOIA, Luiz Antonio. A representação social do escritório de gerenciamento de projetos na percepção de profissionais da área. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 185-198, Mar. 2014. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2014000100013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2014000100013&lng=en&nrm=iso)>. access on 02 Sept. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2014000100013>.

VERGARA, S. C. Métodos de Coleta de Dados no Campo. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. A representação social de ONGs segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública, v. 39, n. 5, p. 1137-1159, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Teoria das representações sociais: uma opção para pesquisas em administração. Revista Angrad, v. 8, n. 2, p. 225-241, 2007.

VERGÈS, P. L'Analyse des Données Par Les Graphes de Similitude. Sciences Humaines. 2001.

VERGÈS, P. EVOC – Ensemble de Programmes Permettant l'Analyse des Évocations: Manuel Version 15 octobre 2003. Aix-en-Provence: Laboratoire Méditerranéen de Sociologie (LAMES), 2003.

WACHELKE, J.; WOLTER, R. Critérios de construção e relato da análise prototípica para representações sociais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 27, n. 4, p. 521-526, 2011.

WACHELKE, João; WOLTER, Rafael; RODRIGUES MATOS, Fabíola. Efeito do tamanho da amostra na análise de evocações para representações sociais. Liberabit, v. 22, n. 2, p. 153-160, 2016.

WAGNER, Wolfgang et al. Theory and method of social representations. Asian journal of social psychology, v. 2, n. 1, p. 95-125, 1999.

WHO. Timeline: WHO's COVID-19 response. World Health Organization.  
Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline>. Acesso em: 23 ago. 2020.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### TRS - Home Office na pandemia da COVID-19

Prezado participante,

Esta é uma breve pesquisa sobre **HOME OFFICE** durante o período de isolamento social provocado pela pandemia da **COVID-19**, com finalidade acadêmica e para conclusão de dissertação.

Suas respostas, assim como sua identidade, serão tratadas como confidenciais. Nenhuma informação que possa identificá-lo(a) será tomada pública.

Para prosseguir, responda a todas as questões até o final. Caso deseje ter acesso ao resultado da pesquisa, informe seu e-mail no campo indicado.

Muito obrigado!

Lineu Fachin  
Mestrado FGV EBAPE

Você concorda em participar desta pesquisa e autoriza o uso de suas respostas – tratadas como confidenciais – para fins científicos apenas?

- ☐ Autorizo e concordo em participar
- ☐ Não concordo em participar

Você já ouviu falar em **HOME OFFICE**?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Quando você pensa em **HOME OFFICE**, quais as cinco (5) primeiras palavras ou expressões que vêm imediatamente à sua mente? Preencha os campos abaixo de

maneira rápida, tão logo as palavras ou expressões lhe venham à mente, sem consultas ou interrupções. Preencha todas as opções.

1ª Palavra/Expressão	<input type="text"/>
2ª Palavra/Expressão	<input type="text"/>
3ª Palavra/Expressão	<input type="text"/>
4ª Palavra/Expressão	<input type="text"/>
5ª Palavra/Expressão	<input type="text"/>

Por qual motivo você escolheu a PRIMEIRA palavra? Comente brevemente.

Como você classificará seu conhecimento sobre o tema **HOME OFFICE**? Escolha abaixo somente UMA alternativa que melhor descreva seu nível de conhecimento.

- ☐ CONHEÇO BASTANTE. Já trabalhei em home office ou implementando iniciativas de home office em minha empresa.
- ☐ CONHEÇO PARCIALMENTE. Já tive contato com o tema em minha empresa ou com pessoas trabalhando em home office.
- ☐ CONHEÇO POUCO. Já ouvi falar sobre o tema.
- ☐ NUNCA OUVI FALAR

Para terminar, por favor, forneça alguns dados.

Os dados são confidenciais! Eles não serão utilizados para nenhuma identificação pessoal.

Prossiga clicando nas setas abaixo até o final para que seu questionário seja concluído.

Em qual estado (UF) você reside?

Qual sua idade?

Qual seu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não informar

Qual seu nível de escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Você trabalha em Recursos Humanos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A empresa ou órgão em que você trabalha está envolvido em alguma iniciativa relacionada à implementação de **HOME OFFICE**?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual seu cargo? (opcional)

Qual seu e-mail? (opcional para posterior recebimento da pesquisa)

Muito obrigado por sua participação!

Clique na seta abaixo para finalizar a pesquisa e enviar suas respostas.

Desenvolvido pela Qualtrics

## APÊNDICE B – RESULTADO DO TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS

#	1ª Evocação	2ª Evocação	3ª Evocação	4ª Evocação	5ª Evocação
1	Flexibilidade	Casa	Transito	Saude	Confianca
2	Qualidade_de_vida	Economia	Casa	Flexibilidade	Produtividade
3	Produtividade	Liberdade	Foco	Qualidade_de_vida	Disciplina
4	Trabalho	Casa	Tecnologia	stress	Desenvolvimento
5	Necessario	Inovacao	Agilidade	Resultado	Realizacao
6	Casa	Trabalho	Flexibilidade	Responsabilidade	Liberdade
7	Qualidade_de_vida	Agilidade	Inovacao	Trabalho_remoto	Sustentabilidade
8	Produtividade	Carga_de_trabalho	Trabalho	Familia	Cansaco
9	Casa	Tecnologia	Isolamento	Alimentacao	Isolamento
10	Trabalho	Cansaco	Carga_de_trabalho	Disponibilidade	Seguranca
11	Tempo	Familia	Qualidade_de_vida	Conforto_e_bem_estar	Isolamento
12	Casa	Tranquilidade	Liberdade	Conforto_e_bem_estar	Tempo
13	Trabalho	Equilibrio	Produtividade	Tempo	Qualidade_de_vida
14	Conforto_e_bem_estar	Flexibilidade	Conforto_e_bem_estar	Organizacao	Qualidade_de_vida
15	Conforto_e_bem_estar	Tecnologia	Carga_de_trabalho	Adaptacao	Seguranca
16	Equilibrio	Flexibilidade	Produtividade	Qualidade_de_vida	Resultado
17	Casa	Trabalho	Familia	Flexibilidade	Produtividade
18	Flexibilidade	Familia	Rotina	Carga_de_trabalho	Economia
19	Conforto_e_bem_estar	Flexibilidade	Conforto_e_bem_estar	Produtividade	Qualidade_de_vida
20	Trabalho_remoto	Trabalho_remoto	Trabalho_remoto	Eficiencia	Tempo
21	Flexibilidade	Autonomia	Confianca	Cansaco	Interação_e_relacionament o
22	Produtividade	Autonomia	Tecnologia	Tecnologia	Interação_e_relacionament o
23	Flexibilidade	Adaptacao	Rotina	Foco	Transicao
24	Flexibilidade	Economia	Tempo	Tempo	Conforto_e_bem_estar
25	Trabalho	Casa	Conforto_e_bem_estar	Desafio	Foco
26	Organizacao	Organizacao	Liberdade	Tecnologia	Tecnologia
27	Flexibilidade	Produtividade	Stress	Carga_de_trabalho	Isolamento
28	Flexibilidade	Autonomia	Tempo	Confianca	Familia
29	Produtividade	Familia	Economia	Tempo	Equilibrio
30	Trabalho_remoto	Qualidade_de_vida	Produtividade	Flexibilidade	Resultado
31	Flexibilidade	Adaptacao	Tecnologia	Responsabilidade	Sustentabilidade
32	Trabalho	Trabalho_remoto	Disciplina	Resultado	Beneficio
33	Equilibrio	Liberdade	Flexibilidade	Rotina	Conforto_e_bem_estar
34	Produtividade	Flexibilidade	Foco	Foco	Conforto_e_bem_estar
35	Trabalho_remoto	Casa	Produtividade	Confusao	Interação_e_relacionament o



#	1ª Evocação	2ª Evocação	3ª Evocação	4ª Evocação	5ª Evocação
36	Qualidade_de_vida	Produtividade	Saude	Saude	Familia
37	Qualidade_de_vida	Economia	Confusao	Mobilidade	Disciplina
38	Modernidade	Qualidade_de_vida	Flexibilidade	Desafio	Conforto_e_bem_estar
39	Disciplina	Organizacao	Qualidade_de_vida	Seguranca	Produtividade
40	Conforto_e_bem_estar	Produtividade	Equilibrio	Economia	Interação_e_relacionament o
41	Casa	Agilidade	Flexibilidade	Conforto_e_bem_estar	Autonomia
42	Qualidade_de_vida	Eficiencia	Tempo	Carga_de_trabalho	Transito
43	Flexibilidade	Liberdade	Interação_e_relacionament o	Conforto_e_bem_estar	Tranquilidade
44	Flexibilidade	Casa	Tecnologia	Tecnologia	Isolamento
45	Liberdade	Tranquilidade	Conforto_e_bem_estar	Carga_de_trabalho	Familia
46	Liberdade	Autonomia	Qualidade_de_vida	Confianca	Produtividade
47	Flexibilidade	Equilibrio	Adaptacao	Produtividade	Modernidade
48	Trabalho_remoto	Qualidade_de_vida	Comunicacao	Posicionamento	Carga_de_trabalho
49	Tempo	Flexibilidade	Conforto_e_bem_estar	Foco	Produtividade
50	Tempo	Qualidade_de_vida	Autonomia	Produtividade	Resultado
51	Flexibilidade	Qualidade_de_vida	Familia	Organizacao	Disciplina
52	Trabalho_remoto	Conforto_e_bem_estar	Tempo	Organizacao	Foco
53	Trabalho_remoto	Flexibilidade	Autonomia	Tempo	Trabalho_remoto
54	Trabalho_remoto	Trabalho_remoto	Beneficio	Carga_de_trabalho	Lideranca
55	Flexibilidade	Qualidade_de_vida	Economia	Tecnologia	Familia
56	Flexibilidade	Objetividade	Qualidade_de_vida	Conforto_e_bem_estar	Economia
57	Casa	Tranquilidade	Transito	Conforto_e_bem_estar	Paz
58	Transito	Produtividade	Familia	Tempo	Interação_e_relacionament o
59	Economia	Produtividade	Crise	Familia	Qualidade_de_vida
60	Flexibilidade	Produtividade	Desafio	Comunicacao	Tecnologia
61	Flexibilidade	Familia	Qualidade_de_vida	Tempo	Produtividade
62	Produtividade	Qualidade_de_vida	Foco	Disciplina	Flexibilidade
63	Conforto_e_bem_estar	Seguranca	Foco	Agilidade	Isolamento
64	Flexibilidade	Trabalho	Tecnologia	Tecnologia	Trabalho
65	Trabalho_remoto	Trabalho_remoto	Confianca	Autonomia	Confianca
66	Trabalho_remoto	Tecnologia	Interação_e_relacionament o	Flexibilidade	Qualidade_de_vida
67	Flexibilidade	Carga_de_trabalho	Interação_e_relacionament o	Comunicacao	Trabalho_remoto
68	Adaptacao	Flexibilidade	Transito	Carga_de_trabalho	Rotina
69	Isolamento	Flexibilidade	Familia	Casa	Tecnologia
70	Conforto_e_bem_estar	Conforto_e_bem_estar	Qualidade_de_vida	Tempo	Conforto_e_bem_estar
71	Trabalho	Casa	Flexibilidade	Trabalho_remoto	Conforto_e_bem_estar
72	Transito	Qualidade_de_vida	Conforto_e_bem_estar	Tempo	Economia
73	Qualidade_de_vida	Disciplina	Resultado	Liberdade	Carga_de_trabalho
74	Trabalho_remoto	Qualidade_de_vida	Tempo	Familia	Casa
75	Flexibilidade	Seguranca	Carga_de_trabalho	Isolamento	Saude

#	1ª Evocação	2ª Evocação	3ª Evocação	4ª Evocação	5ª Evocação
76	Trabalho_remoto	Casa	Tempo	Produtividade	Familia
77	Produtividade	Carga_de_trabalho	Tecnologia	Eficiencia	Cansaco
78	Flexibilidade	Produtividade	Disponibilidade	Adaptacao	Organizacao
79	Liberdade	Flexibilidade	Sustentabilidade	Autonomia	Conforto_e_bem_estar
80	Familia	Casa	Flexibilidade	Tecnologia	Isolamento
81	Transito	Interação_e_relacionament o	Privacidade	Tempo	Mobilidade
82	Trabalho_remoto	Trabalho	Tempo	Liberdade	Familia
83	Qualidade_de_vida	Foco	Liberdade	Autonomia	Inovacao
84	Responsabilidade	Carga_de_trabalho	Liberdade	Autonomia	Responsabilidade
85	Autonomia	Flexibilidade	Tecnologia	Cultura	Qualidade_de_vida
86	Qualidade_de_vida	Produtividade	Autonomia	Flexibilidade	Confianca
87	Flexibilidade	Resultado	Confianca	Desenvolvimento	Lideranca
88	Trabalho_remoto	Resultado	Lideranca	Qualidade_de_vida	Interação_e_relacionament o
89	Flexibilidade	Tempo	Liberdade	Familia	Responsabilidade
90	Autonomia	Qualidade_de_vida	Liberdade	Conforto_e_bem_estar	Tempo
91	Flexibilidade	Tempo	Resultado	Qualidade_de_vida	Modernidade
92	Conforto_e_bem_estar	Produtividade	Tempo	Familia	Conforto_e_bem_estar
93	Tempo	Qualidade_de_vida	Isolamento	Organizacao	Disciplina
94	Flexibilidade	Isolamento	Liberdade	Cansaco	Confusao
95	Trabalho	Flexibilidade	Qualidade_de_vida	Liberdade	Disponibilidade
96	Qualidade_de_vida	Flexibilidade	Economia	Informalidade	Sustentabilidade
97	Qualidade_de_vida	Flexibilidade	Resultado	Confianca	Equilibrio
98	Cansaco	Transito	Transformacao_digital	Interação_e_relacionament o	Familia
99	Produtividade	Resultado	Conforto_e_bem_estar	Qualidade_de_vida	Vida
100	Conforto_e_bem_estar	Liberdade	Confianca	Tecnologia	Trabalho
101	Organizacao	Carga_de_trabalho	Rotina	Comunicacao	Empatia
102	Produtividade	Familia	Tempo	Seguranca	Flexibilidade
103	Conforto_e_bem_estar	Conforto_e_bem_estar	Modernidade	Flexibilidade	Beneficio
104	Casa	Flexibilidade	Tempo	Autonomia	Trabalho
105	Trabalho_remoto	Organizacao	Trabalho_remoto	Flexibilidade	Mobilidade
106	Flexibilidade	Produtividade	Qualidade_de_vida	Carga_de_trabalho	Tecnologia

## APÊNDICE C – RESULTADO DO TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS APÓS CATEGORIZAÇÃO (58 CATEGORIAS SEMÂNTICAS)

#	1ª Evocação	2ª Evocação	3ª Evocação	4ª Evocação	5ª Evocação
1	Flexibilidade	Casa	Transito	Saude	Confianca
2	Qualidade_de_vida	Economia	Casa	Flexibilidade	Produtividade
3	Produtividade	Liberdade	Foco	Qualidade_de_vida	Disciplina
4	Trabalho	Casa	Tecnologia	stress	Desenvolvimento
5	Necessario	Inovacao	Agilidade	Resultado	Realizacao
6	Casa	Trabalho	Flexibilidade	Responsabilidade	Liberdade
7	Qualidade_de_vida	Agilidade	Inovacao	Trabalho_remoto	Sustentabilidade
8	Produtividade	Carga_de_trabalho	Trabalho	Familia	Cansaco
9	Casa	Tecnologia	Isolamento	Alimentacao	Isolamento
10	Trabalho	Cansaco	Carga_de_trabalho	Disponibilidade	Seguranca
11	Tempo	Familia	Qualidade_de_vida	Conforto_e_bem_estar	Isolamento
12	Casa	Tranquilidade	Liberdade	Conforto_e_bem_estar	Tempo
13	Trabalho	Equilibrio	Produtividade	Tempo	Qualidade_de_vida
14	Conforto_e_bem_estar	Flexibilidade	Conforto_e_bem_estar	Organizacao	Qualidade_de_vida
15	Conforto_e_bem_estar	Tecnologia	Carga_de_trabalho	Adaptacao	Seguranca
16	Equilibrio	Flexibilidade	Produtividade	Qualidade_de_vida	Resultado
17	Casa	Trabalho	Familia	Flexibilidade	Produtividade
18	Flexibilidade	Familia	Rotina	Carga_de_trabalho	Economia
19	Conforto_e_bem_estar	Flexibilidade	Conforto_e_bem_estar	Produtividade	Qualidade_de_vida
20	Trabalho_remoto	Trabalho_remoto	Trabalho_remoto	Eficiencia	Tempo
21	Flexibilidade	Autonomia	Confianca	Cansaco	Interação_e_relacionament o
22	Produtividade	Autonomia	Tecnologia	Tecnologia	Interação_e_relacionament o
23	Flexibilidade	Adaptacao	Rotina	Foco	Transicao
24	Flexibilidade	Economia	Tempo	Tempo	Conforto_e_bem_estar
25	Trabalho	Casa	Conforto_e_bem_estar	Desafio	Foco
26	Organizacao	Organizacao	Liberdade	Tecnologia	Tecnologia
27	Flexibilidade	Produtividade	Stress	Carga_de_trabalho	Isolamento
28	Flexibilidade	Autonomia	Tempo	Confianca	Familia
29	Produtividade	Familia	Economia	Tempo	Equilibrio
30	Trabalho_remoto	Qualidade_de_vida	Produtividade	Flexibilidade	Resultado
31	Flexibilidade	Adaptacao	Tecnologia	Responsabilidade	Sustentabilidade
32	Trabalho	Trabalho_remoto	Disciplina	Resultado	Beneficio
33	Equilibrio	Liberdade	Flexibilidade	Rotina	Conforto_e_bem_estar
34	Produtividade	Flexibilidade	Foco	Foco	Conforto_e_bem_estar
35	Trabalho_remoto	Casa	Produtividade	Confusao	Interação_e_relacionament o

#	1ª Evocação	2ª Evocação	3ª Evocação	4ª Evocação	5ª Evocação
36	Qualidade_de_vida	Produtividade	Saude	Saude	Familia
37	Qualidade_de_vida	Economia	Confusao	Mobilidade	Disciplina
38	Modernidade	Qualidade_de_vida	Flexibilidade	Desafio	Conforto_e_bem_estar
39	Disciplina	Organizacao	Qualidade_de_vida	Seguranca	Produtividade
40	Conforto_e_bem_estar	Produtividade	Equilibrio	Economia	Interação_e_relacionament o
41	Casa	Agilidade	Flexibilidade	Conforto_e_bem_estar	Autonomia
42	Qualidade_de_vida	Eficiencia	Tempo	Carga_de_trabalho	Transito
43	Flexibilidade	Liberdade	Interação_e_relacionament o	Conforto_e_bem_estar	Tranquilidade
44	Flexibilidade	Casa	Tecnologia	Tecnologia	Isolamento
45	Liberdade	Tranquilidade	Conforto_e_bem_estar	Carga_de_trabalho	Familia
46	Liberdade	Autonomia	Qualidade_de_vida	Confianca	Produtividade
47	Flexibilidade	Equilibrio	Adaptacao	Produtividade	Modernidade
48	Trabalho_remoto	Qualidade_de_vida	Comunicacao	Posicionamento	Carga_de_trabalho
49	Tempo	Flexibilidade	Conforto_e_bem_estar	Foco	Produtividade
50	Tempo	Qualidade_de_vida	Autonomia	Produtividade	Resultado
51	Flexibilidade	Qualidade_de_vida	Familia	Organizacao	Disciplina
52	Trabalho_remoto	Conforto_e_bem_estar	Tempo	Organizacao	Foco
53	Trabalho_remoto	Flexibilidade	Autonomia	Tempo	Trabalho_remoto
54	Trabalho_remoto	Trabalho_remoto	Beneficio	Carga_de_trabalho	Lideranca
55	Flexibilidade	Qualidade_de_vida	Economia	Tecnologia	Familia
56	Flexibilidade	Objetividade	Qualidade_de_vida	Conforto_e_bem_estar	Economia
57	Casa	Tranquilidade	Transito	Conforto_e_bem_estar	Paz
58	Transito	Produtividade	Familia	Tempo	Interação_e_relacionament o
59	Economia	Produtividade	Crise	Familia	Qualidade_de_vida
60	Flexibilidade	Produtividade	Desafio	Comunicacao	Tecnologia
61	Flexibilidade	Familia	Qualidade_de_vida	Tempo	Produtividade
62	Produtividade	Qualidade_de_vida	Foco	Disciplina	Flexibilidade
63	Conforto_e_bem_estar	Seguranca	Foco	Agilidade	Isolamento
64	Flexibilidade	Trabalho	Tecnologia	Tecnologia	Trabalho
65	Trabalho_remoto	Trabalho_remoto	Confianca	Autonomia	Confianca
66	Trabalho_remoto	Tecnologia	Interação_e_relacionament o	Flexibilidade	Qualidade_de_vida
67	Flexibilidade	Carga_de_trabalho	Interação_e_relacionament o	Comunicacao	Trabalho_remoto
68	Adaptacao	Flexibilidade	Transito	Carga_de_trabalho	Rotina
69	Isolamento	Flexibilidade	Familia	Casa	Tecnologia
70	Conforto_e_bem_estar	Conforto_e_bem_estar	Qualidade_de_vida	Tempo	Conforto_e_bem_estar
71	Trabalho	Casa	Flexibilidade	Trabalho_remoto	Conforto_e_bem_estar
72	Transito	Qualidade_de_vida	Conforto_e_bem_estar	Tempo	Economia
73	Qualidade_de_vida	Disciplina	Resultado	Liberdade	Carga_de_trabalho
74	Trabalho_remoto	Qualidade_de_vida	Tempo	Familia	Casa
75	Flexibilidade	Seguranca	Carga_de_trabalho	Isolamento	Saude

#	1ª Evocação	2ª Evocação	3ª Evocação	4ª Evocação	5ª Evocação
76	Trabalho_remoto	Casa	Tempo	Produtividade	Familia
77	Produtividade	Carga_de_trabalho	Tecnologia	Eficiencia	Cansaco
78	Flexibilidade	Produtividade	Disponibilidade	Adaptacao	Organizacao
79	Liberdade	Flexibilidade	Sustentabilidade	Autonomia	Conforto_e_bem_estar
80	Familia	Casa	Flexibilidade	Tecnologia	Isolamento
81	Transito	Interação_e_relacionament o	Privacidade	Tempo	Mobilidade
82	Trabalho_remoto	Trabalho	Tempo	Liberdade	Familia
83	Qualidade_de_vida	Foco	Liberdade	Autonomia	Inovacao
84	Responsabilidade	Carga_de_trabalho	Liberdade	Autonomia	Responsabilidade
85	Autonomia	Flexibilidade	Tecnologia	Cultura	Qualidade_de_vida
86	Qualidade_de_vida	Produtividade	Autonomia	Flexibilidade	Confianca
87	Flexibilidade	Resultado	Confianca	Desenvolvimento	Lideranca
88	Trabalho_remoto	Resultado	Lideranca	Qualidade_de_vida	Interação_e_relacionament o
89	Flexibilidade	Tempo	Liberdade	Familia	Responsabilidade
90	Autonomia	Qualidade_de_vida	Liberdade	Conforto_e_bem_estar	Tempo
91	Flexibilidade	Tempo	Resultado	Qualidade_de_vida	Modernidade
92	Conforto_e_bem_estar	Produtividade	Tempo	Familia	Conforto_e_bem_estar
93	Tempo	Qualidade_de_vida	Isolamento	Organizacao	Disciplina
94	Flexibilidade	Isolamento	Liberdade	Cansaco	Confusao
95	Trabalho	Flexibilidade	Qualidade_de_vida	Liberdade	Disponibilidade
96	Qualidade_de_vida	Flexibilidade	Economia	Informalidade	Sustentabilidade
97	Qualidade_de_vida	Flexibilidade	Resultado	Confianca	Equilibrio
98	Cansaco	Transito	Transformacao_digital	Interação_e_relacionament o	Familia
99	Produtividade	Resultado	Conforto_e_bem_estar	Qualidade_de_vida	Vida
100	Conforto_e_bem_estar	Liberdade	Confianca	Tecnologia	Trabalho
101	Organizacao	Carga_de_trabalho	Rotina	Comunicacao	Empatia
102	Produtividade	Familia	Tempo	Seguranca	Flexibilidade
103	Conforto_e_bem_estar	Conforto_e_bem_estar	Modernidade	Flexibilidade	Beneficio
104	Casa	Flexibilidade	Tempo	Autonomia	Trabalho
105	Trabalho_remoto	Organizacao	Trabalho_remoto	Flexibilidade	Mobilidade
106	Flexibilidade	Produtividade	Qualidade_de_vida	Carga_de_trabalho	Tecnologia