



Congresso Internacional de Administração  
ADM 2021

Administração Ágil  
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27  
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

## A PANDEMIA DE COVID 19 E A INFLUÊNCIA NAS NOVAS TENDÊNCIAS DE TRABALHO

### THE COVID 19 PANDEMIC AND THE INFLUENCE ON NEW JOB TRENDS

#### ÁREA TEMÁTICA: 9. Gestão de Pessoas

Jacqueline de Almeida Barbosa Franco,

Universidade Estadual Paulista – UNESP Bauru, Brasil, jacqueline.barbosa@unesp.br

Lucivam Junio Conde,

Universidade Estadual Paulista – UNESP Bauru, Brasil, lucivam.conde@unesp.br

Barbara Stolte Bezerra,

Universidade Estadual Paulista – UNESP Bauru, Brasil, barbarabezerra@feb.unesp.br

Rosane Aparecida Gomes

Battistelle,

Universidade Estadual Paulista – UNESP Bauru, Brasil, rosane.battistelle@feb.unesp.br

#### Resumo

A crise mundial causada pela pandemia de COVID-19 forçou as empresas de serviços não essenciais a se adequarem às medidas de isolamento social propostas pela OMS, e com isso surgiu a necessidade de desenvolver capacidades de reconfiguração do trabalho fora das instalações das empresas. Uma prática comum, porém, até então pouca difundida é o chamado trabalho autônomo, trabalho remoto, “single office” ou “home office”. O presente artigo abordou como essa nova tendência de trabalho afetou a qualidade de vida dos colaboradores em comparação ao modelo tradicional. O método utilizado para a coleta de dados deste artigo, foi baseado em questionários tipo Survey, com a construção de sentenças fundamentadas nas afirmações presentes na bibliografia estudada, ao indagar gestores de diferentes áreas, que possuem colaboradores atuando remotamente, de forma objetiva, a expor seu nível de concordância, quanto às temáticas evidenciadas, sobre os impactos na qualidade de vida do colaborador e o uso de home office durante a pandemia. Os resultados foram discutidos a partir de uma análise SWOT que destaca as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças desse novo contexto laboral, além de destacar o novo cenário para as empresas e colaboradores pós pandemia na adoção do *home office*.

**Palavras-chave:** Home Office; Qualidade de vida no Trabalho; COVID-19; Novas Tendências de Trabalho.

#### Abstract

The global crisis caused by the COVID-19 pandemic forced non-essential service companies to adapt to the social isolation measures proposed by the WHO, and with this came the need to develop capacities for work reconfiguration outside the companies. A common practice, however, is far not widespread, is the so-called self-employment, remote work, single office, or home office. This paper addressed how this new job trend affected the quality of life of employees compared to the traditional model. The method used for data collection in this paper was based on a survey, with the construction of sentences based on the affirmative's arguments presented on the literature review, by asking managers from different areas, who have employees working remotely, in an objective way, to expose their level of agreement, regarding the themes highlighted, on the impacts on the employee's quality

of life and the use of home office during the pandemic. The results were discussed based on a SWOT analysis that highlights the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of this new job trend, in addition to highlighting the new scenario for companies and post-pandemic employees in the home office adoption.

**Keywords:** *Home Office; Quality of life at work; COVID-19; New Job Trends.*

## 1. INTRODUÇÃO

A notificação de um novo corona vírus registrado em dezembro de 2019, na cidade metropolitana de Wuhan, localizada na China, rapidamente se espalhou pelo restante do mundo, e gerou uma instabilidade mundial em diversos setores da economia (Chinazzi et al., 2020). A crise causada pela pandemia de COVID-19 forçou as empresas de serviços não essenciais a se adequarem às medidas de isolamento social propostas pela OMS, e com isso surgiu a necessidade de desenvolver capacidades de reconfiguração do trabalho fora das instalações das empresas.

Essa nova maneira de trabalhar, também é chamado de trabalho em casa ou *home office* (Burchell et al., 2020). Mesmo antes da quarentena, esse modelo já era muito utilizado em países da Europa (Harpaz, 2002) e Estados Unidos, que já possuíam pelo menos 56% da força de trabalho desempenhando pelo menos parcialmente o *home office* (Lister, 2020). Para Donnelly; Johns (2021), apesar da necessidade de providenciar ferramentas e instrumentos de trabalho para se adequar rapidamente ao isolamento social, o avanço tecnológico já contribuía para mudanças radicais no ambiente de trabalho, incluindo a possibilidade de trabalhar fora das instalações padrão, o que tem favorecido o aumento da flexibilidade de tempo e localização.

Partindo da imprescindibilidade de desenvolver estratégias ágeis para enfrentar a pandemia e não permitir que os negócios fossem interrompidos, a Teoria das Capacidades Dinâmicas é um direcionamento para a tomada de decisão, pois trata-se da capacidade adaptativa da empresa frente ao dinamismo do ambiente em que está inserida, ou seja, da capacidade de resposta interna e externa de forma eficaz, de como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em ambientes de mudança (Feiler & Teece, 2014; TEECE & PISANO, 1994).

Por isso, o presente artigo analisou como essa nova tendência de trabalho durante a pandemia de COVID-19 denominada *home office*, afetou a qualidade de vida dos colaboradores em comparação ao modelo tradicional, além de identificar principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a partir de análise *SWOT*.

## 2. O HOME OFFICE E A RELAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Em 1980, o autor Alvin Toffler apresentou um conceito muito interessante chamado a Casa Eletrônica, onde a ideia principal previa que as pessoas, principalmente as que se dedicavam a trabalhos voltados para o conhecimento, no futuro estariam menos vinculadas a um local de trabalho tradicional, pois a tecnologia permitiria cada vez mais o trabalho em lugares distintos e evitaria que as pessoas trabalhassem ‘amontoadas’ e diminuiria a necessidade da presença física e assim romperia com os limites geográficos (Toffler, 1980). Já a Qualidade de vida no Trabalho, foi retratada pela primeira vez em 1983, por Adam e Lawler, e desde então passou a ser avaliada pelos colaboradores por determinados requisitos organizacionais específicos, como: segurança durante a execução das tarefas; garantia de pagamento; oportunidades de desenvolvimento de carreira; abertura para dar opiniões; além da valorização do trabalho realizado (Muskat & Reitsamer, 2020). A abordagem da qualidade de vida ganhou força, sendo visto como algo complexo e multidimensional, que envolve diversas áreas e perspectivas, além de ser compreendida como a interação das necessidades das pessoas com a percepção do alcance de seus desejos (Mittal et al., 2020; Talmage & Frederick, 2019).

Segundo Guthey; Whiteman; Elmes (2014) a construção de edifícios e escritórios foi utilizado para criar referências e eficiências aos colaboradores ao longo dos anos, no entanto, os novos tipos de espaços organizacionais proporcionam novas formas de interação, inovação, criatividade e produção. A evolução das tecnologias e o dinamismo das empresas corroboram com a teoria de Toffler, já que nos últimos anos, a necessidade de promover a inovação nas empresas despertou o interesse por práticas de trabalho diferenciadas que sejam capazes de estimular a criatividade, bem como garantir a qualidade de vida dos colaboradores (Charles-Pauvers et al., 2020).

O chamado trabalho autônomo, trabalho remoto, “*single office*” ou “*home office*” está em ascensão mundialmente, em contrapartida, ainda são poucos os estudos sobre essa prática empresarial. Clifton; Füzi; Loudon (2019) destacam que o número de trabalhadores independentes e trabalhadores remotos têm aumentado constantemente, além do número crescente de espaços de trabalho compartilhados, os chamados espaços de *coworking*, onde segundo Soerjoatmodko et al. (2015) os indivíduos trabalham sozinhos, com horários flexíveis e próximos às suas residências.

Em um estudo realizado por Felstead; Henseke (2017), mostrou que até 2014, o *home office* cresceu exponencialmente no Reino Unido e representa 15% do total da força de trabalho formal. No Brasil, Rafalski; De Andrade (2015) apontaram que os principais benefícios destacados por adeptos de *home office*, estão a otimização do tempo, a obtenção de independência, a maturidade profissional, a diminuição de custos pessoais, o aumento de produtividade, e principalmente a redução do tempo no trânsito. Durante a pandemia de COVID-19, em muitos países, as pessoas já identificam novas percepções nesse novo modelo de vida, como respirar ar puro, sem estradas estressantes, o retorno do canto dos pássaros e da vida selvagem, e se perguntam se o que era considerado normal era bom o suficiente ou se a pandemia trouxe a oportunidade de reconstruir a vida para melhor (IPSOS, 2020).

Por isso, a combinação do *home office* e qualidade de vida no trabalho, geram satisfação para os colaboradores, influenciando em o nível de comprometimento e bem-estar, o que reflete diretamente no desempenho. Kim et al. (2017), reforçam que as características do ambiente de trabalho são fatores importantes para o alcance de tais resultados. Assim, o local de trabalho estendido, portanto, pode ser entendido como uma rede de espaços usados para trabalhar de diferentes maneiras e contextos, deve ser considerado local de qualidade, onde o colaborador possa usufruir de comodidades (Martins, 2015), além de ser capaz de produzir com excelência. Por isso Dittes et al. (2019) pontuou que no futuro, os gestores devem focar em como e que trabalho são realizados pelos colaboradores, e não onde e quando são realizados. O Quadro 1 compila contribuições da literatura que relacionam o Home Office com a Qualidade de vida no Trabalho:

LITERATURA	FONTE
1 - Os principais benefícios destacados por adeptos de <i>home office</i> , estão na otimização do tempo, a obtenção de independência, flexibilidade, a maturidade profissional, a diminuição de custos pessoais, o aumento de produtividade, e principalmente a redução do tempo no trânsito.	(FRIED & HANSSON, 2013; Rafalski & De Andrade, 2015)
2 - O número de trabalhadores independentes e trabalhadores remotos tem aumentado constantemente.	(Clifton et al., 2019; Donnelly & Johns, 2021; Felstead & Henseke, 2017)

<p>3 - O transporte é um fator importante na vida das pessoas, e está diretamente relacionado com acidentes de trânsito, poluição do ar e ruído, estresse e problemas de infraestrutura, bem como restrições logísticas. No entanto, políticas de trabalho diferenciadas e transportes sustentáveis, como andar a pé e de bicicleta, podem ajudar a minimizar os impactos negativos.</p>	<p>(Corazza et al. 2016; Jones 2014; Redondo et al. 2019; WHO 2019)</p>
<p>4 - Os gestores devem focar em como e que trabalho são realizados pelos colaboradores, e não onde e quando são realizados, uma vez que, as transformações nas organizações, as tornam 'menos limitadas no tempo e no espaço físico.</p>	<p>(Ashkenas et al., 2015; Dittes et al., 2019)</p>
<p>5 - Com planejamento, comunicação e criatividade combinados com os avanços da tecnologia (como uso de videoconferência, laptops, smartphones e tablets), a tecnologia permite que os colaboradores se conectem, se comuniquem e colaborem de 'qualquer lugar a qualquer momento'.</p>	<p>(Burgio et al., 2020; Leclercq-Vandelannoitte et al., 2014; Mellner et al., 2016)</p>
<p>6 - Um sentimento de incerteza é reforçado pela individualização, medo de ser exilado, é, portanto, talvez uma contrapartida inevitável, perder o senso de pertencimento, de ser conhecido e da segurança.</p>	<p>(Alberti et al., 2018; ARENDT, 2017; Fleming, 2017)</p>
<p>7 - Perda de controle organizacional e gerencial ocorre quando os colaboradores estão 'fora da vista', pois a falta de visibilidade sobre os trabalhadores é um problema para a gerência, os trabalhadores tiram vantagem da falta de supervisão fazendo menos trabalho.</p>	<p>(Mazmanian et al., 2013; O'Neill et al., 2014; Sewell &amp; Taskin, 2015)</p>
<p>8 - A QVT é avaliada pelos colaboradores por determinados requisitos organizacionais específicos, como; segurança durante a execução das tarefas, garantia de pagamento, oportunidades de desenvolvimento de carreira, abertura para dar opiniões, além da valorização do trabalho realizado.</p>	<p>(Muskat &amp; Reitsamer, 2020; Nanjundeswaraswamy &amp; Swamy, 2013)</p>
<p>9 - A Qualidade de Vida no Trabalho, gera satisfação para os colaboradores, influenciando em seu comprometimento e bem-estar, refletindo diretamente em seu desempenho.</p>	<p>(Gupta et al., 2019; Kim et al., 2017)</p>
<p>10 - As características do ambiente de trabalho são fatores importantes para o alcance de bons resultados.</p>	<p>(Meiliyandrie et al., 2019; Nguyen &amp; Nguyen, 2012)</p>
<p>11 - A Qualidade de Vida no Trabalho interfere diretamente nas condições emocionais dos colaboradores e seu grau de compromisso, junto à empresa.</p>	<p>(Meiliyandrie et al., 2019; Nguyen &amp; Nguyen, 2012)</p>
<p>12 - A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser compreendida como a forma com que a empresa atende as necessidades dos colaboradores e promove sua participação nas tomadas de decisão que interferem em suas vidas nos locais de trabalho.</p>	<p>(Dutra et al., 2017; Robbins &amp; Judge, 2013)</p>

13 - A Qualidade de Vida no Trabalho reflete em um nível maior de satisfação dos funcionários.	(Gupta et al., 2019; Khera, 2015)
--	-----------------------------------

Quadro 1 - Literatura explorada para fundamentação das sentenças afirmativas

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado para a coleta de dados deste artigo, foi baseado em questionários tipo *Survey*, com a apresentação de 21 afirmações presentes na bibliografia estudada, ao indagar o entrevistado, de forma objetiva, a expor seu nível de concordância de acordo com a escala Likert de 5 pontos e duas questões abertas para que destacassem os principais pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades do uso de *home office* durante a pandemia (Ryff & Singer, 2006).

Como ferramenta de coleta, foi utilizada a plataforma *Googleforms*. Também foram solicitadas informações sociodemográficas como idade, gênero, escolaridade, setor de atuação e local de trabalho para complementaridade das análises (Clifton et al., 2019).

Quanto à definição da abordagem, o presente artigo contemplou a abordagem combinada, onde abordagens qualitativas e quantitativas se acrescentam, pois segundo Creswell; Clark (2006) o uso de ambas compensa as lacunas de cada abordagem além de proporcionar maior abrangência para análise dos dados coletados. O público-alvo foram homens e mulheres a partir de 18 anos em exercício laboral, que atuam na área de gestão de equipes em diferentes áreas, localizados no Estado de São Paulo.

As sentenças afirmativas com respostas baseadas no nível de concordância foram pontuadas de forma sequencial, com variação entre -2 até +2 respectivamente, sendo: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Indiferente, (4) Concordo e (5) Concordo totalmente para cálculo do grau de concordância total, onde o modelo proposto por Sanches; Meireles; Sordi (2011) foi adaptado.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados sociodemográficos auxiliaram na predeterminação de perfis e comportamentos dos gestores (Balakrishnan et al., 2019). Sendo assim, com base nos questionários aplicados, foram coletadas 41 respostas de gestores com equipes em *Home office*, classificados em quatro áreas de atuação: indústria, educação, prestação de serviços e outros. O perfil dos entrevistados possuía faixa etária média de 30 anos, sendo 61% dos respondentes do gênero masculino. O gráfico 1 detalha a área de atuação dos gestores.

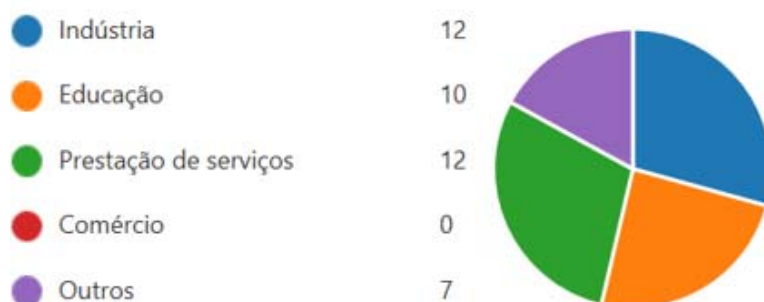


Gráfico 1 – Área de atuação dos entrevistados

Como complemento das informações sociodemográficas, os entrevistados também informaram o grau de escolaridade. O gráfico 2 ilustra a distribuição dos gestores de acordo com o nível

acadêmico, com destaque para o nível de especialização que representou 58,53% dos participantes.

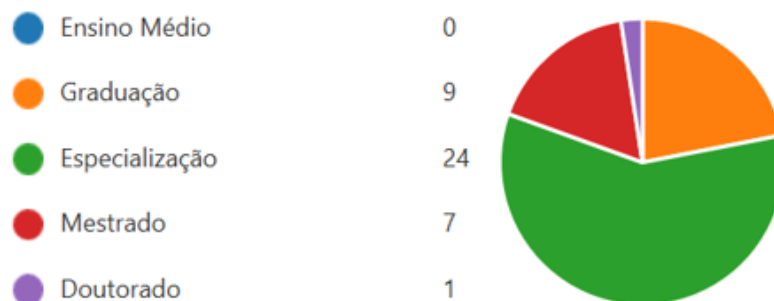


Gráfico 2 – Grau de escolaridade

A pesquisa apontou que em média 86,9% gestores reconheceram que o *home office* durante a pandemia, tem proporcionado ao colaborador otimização do tempo, flexibilização, independência e maturidade profissional. O mesmo foi destacado no estudo de Rafalski; De Andrade (2015), que tinham como objetivo conhecer aspectos de trabalho e variáveis psicossociais com 28 colaboradores, onde também evidenciaram como principais vantagens e facilidades do *home office*, a otimização do tempo, a obtenção de independência, a maturidade profissional, a diminuição de custos pessoais, o aumento de produtividade, e a redução do tempo no trânsito, como fatores relevantes para a aceitação do novo sistema de trabalho. O gráfico 3 agrupa o que o *home office* pode proporcionar ao colaborador.

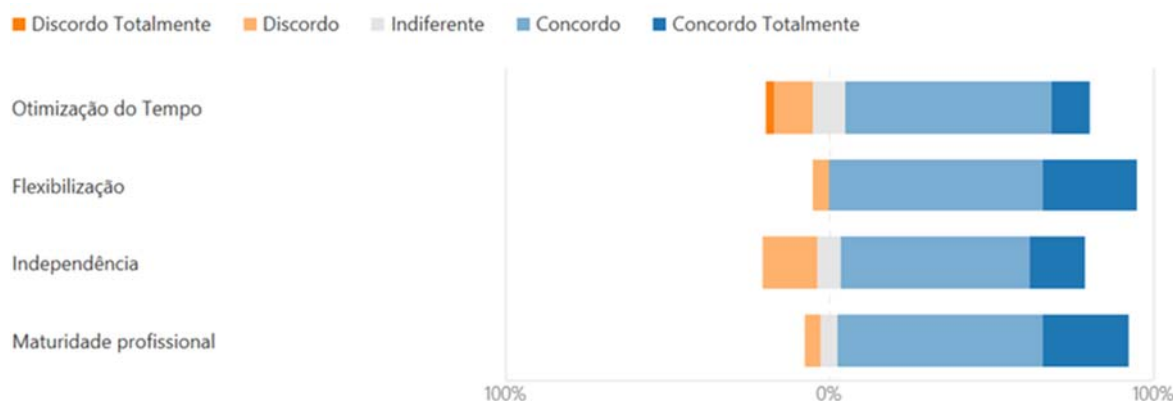


Gráfico 3 – Fatores proporcionados pelo *Home Office*

O gráfico 4, abordou os impactos do trânsito e do deslocamento na vida dos colaboradores, ambos indicaram que a adoção do *home office* não apenas traz como vantagens a redução de custos pessoais, mas também reduz o tempo no trânsito. Raišienė et al. (2020) corroboram que o *home office* é uma oportunidade de redução de custos, além disso, a eliminação do transporte físico para reuniões ou locais de trabalho reduz a emissão de CO<sub>2</sub>, o que colabora ativamente para o desenvolvimento sustentável (Dooley et al., 2006).

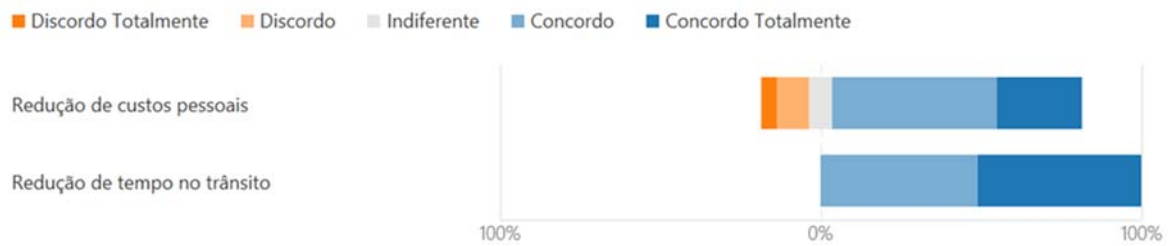


Gráfico 4 – Vantagens do *Home Office*

O desenvolvimento sustentável é uma oportunidade para as empresas e gestores se adequarem nesse momento pandêmico e expandir o modelo para o futuro. Hehn; Leonard; Thaon (2021) realizaram um estudo em três grandes empresas, onde exploraram as motivações, a organização e as consequências do home office, e como resultados obtiveram que o tempo de deslocamento e o ambiente de trabalho são os principais fatores que contribuem com a saúde e faz com que os colaboradores queiram optar pelo home office. Dessa forma, deslocar-se a pé ou de bicicleta, também foi relacionado como um fator de qualidade de vida e consequentemente benéfico para a saúde dos colaboradores, uma vez que, reduz a disseminação do vírus.



Gráfico 5 – Utilização dos meios de transporte

De acordo com um estudo realizado por Bloom et al. (2013), com colaboradores de uma agência de viagens durante 9 meses, foi constatado que o *home office* levou a um aumento de 13% na produtividade, dos quais 9% foram por turno (menos intervalos e dias de ausência) e 4% de mais ligações por minuto (atribuído a um ambiente de trabalho mais silencioso e mais conveniente), além disso Bhuiyan et al. (2020) enfatizam que equilibrar a vida profissional e a vida familiar, é um dos principais fatores no aumento da produtividade dos colaboradores. Dos gestores entrevistados, 66,4%, expressaram alto nível de concordância no quesito produtividade, com destaque para a área industrial que (83,3%), corroboram que a produtividade dos colaboradores em *home office* aumentou durante a pandemia. O gráfico 6 detalha o grau de concordância dos gestores.

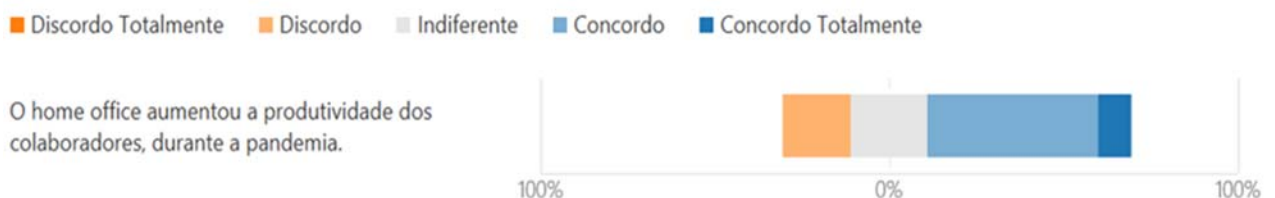


Gráfico 6 – Produtividade dos colaboradores durante o *Home Office*

Um estudo realizado por Abdullah; Ismail (2012) com 91 colaboradores da Malásia sobre qualidade de vida no trabalho e equilíbrio da vida no *home office*, mostrou que o aumento da qualidade de vida no trabalho e a satisfação no trabalho possuem um relacionamento direto e significativo com o *home office*. O presente artigo, abordou a qualidade de vida sob a ótica dos



gestores, e indicou grau de concordância de 59,43%, ou seja, praticamente apenas metade dos gestores concordaram com essa afirmação, o que destaca que a falta de planejamento efetivo para início das atividades de *home office*, adaptabilidade e as inseguranças causadas pela pandemia, ainda são uma dificuldade dos gestores para conseguir identificar a real qualidade de vida usufruída por seus colaboradores. O gráfico 7 descreve o posicionamento dos gestores.

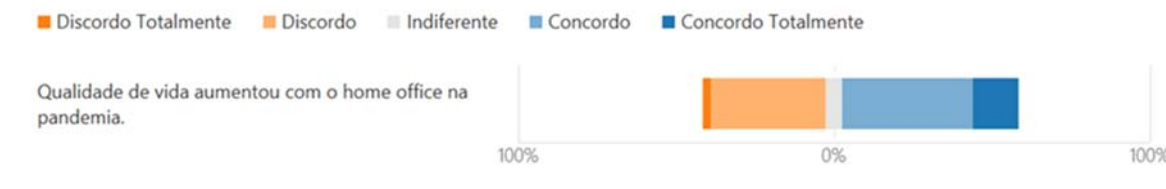


Gráfico 7 – Relação entre *Home Office* e Qualidade de Vida no Trabalho

Os modelos de negócios estão cada vez mais sustentáveis, o que significa que, as empresas precisam encontrar soluções sustentáveis, manter a confiança e respeitar as diversas prioridades, demandas e ideias incluindo os colaboradores (Hosseini et al., 2020). Segundo Docherty; Kira; Shani (2008) é um direito humano poder desenvolver experiências de trabalho que colaborem para o desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, as empresas precisam atentar-se aos problemas que o *home office* pode causar, como problemas de falta de colaboração e interações sociais entre os membros da equipe para que não afete diretamente a qualidade de vida no trabalho (Liu et al., 2017; Merschbrock et al., 2018). O gráfico 8 especifica os fatores que são necessários para assegurar a qualidade de vida.

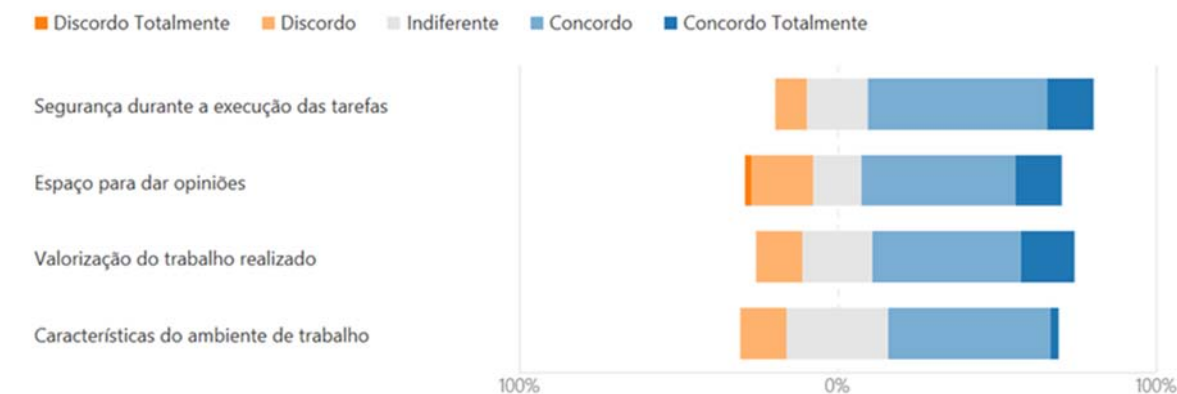


Gráfico 8 – Manutenção dos fatores que contribuem para a qualidade de vida no trabalho durante o *Home Office*

Para Hosseini et al. (2020), as empresas precisam focar no bem-estar e no desenvolvimento dos colaboradores, ao mesmo tempo que tentam gerar resultados positivos. CHOI (2020) destacou em seu artigo sobre trabalhos flexíveis e rotatividade, que além de aumentar a satisfação com o trabalho, o *home office* contribuiu para a redução da rotatividade voluntária. O gráfico 9 apresenta o grau de concordância dos gestores com relação a satisfação, comprometimento e bem-estar dos colaboradores.





Gráfico 9 – Satisfação e comprometimento com o trabalho

Tapasco-Alzate; Giraldo-García (2020) realizaram um estudo com gestores da Colômbia para avaliar quais as barreiras para implantação do *home office* e os resultados apontaram que custos de investimentos e tecnologias não são as principais barreiras, em contrapartida, identificaram que as maiores dificuldades estão na desconfiança em relação a modelos organizacionais não tradicionais, a relutância em mudar a forma de trabalhar e em usar novas ferramentas digitais. No entanto, no gráfico 10 que representa o presente artigo, 58,53% dos gestores refutaram a afirmativa de que o *home office* aumentou a falta de controle e supervisão por parte da gerência.

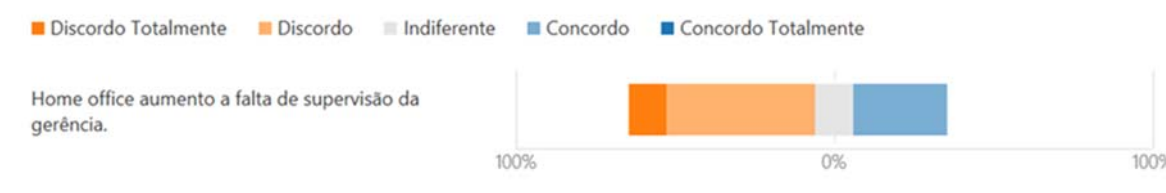


Gráfico 10 – Falta de supervisão durante o Home Office

Em geral, foram apresentadas 21 sentenças afirmativas, de modo que, os gestores da área industrial (12 entrevistados) apresentaram 77,6% de concordância com o modelo de *home office* ser benéfico para a qualidade de vida do trabalhador. Já na área da educação (10 entrevistados), apesar de concordarem com a nova tendência de trabalho, o percentual é menos representativo, 72,38%. A área de prestação de serviços (12 entrevistados), indicou o maior percentual de adaptabilidade com a nova rotina, sendo que em média 81,15% das sentenças afirmativas foram confirmadas, entretanto, a área outros (7 entrevistados) com grau de concordância de 78,91%.

Os resultados indicam que ambas as áreas, corroboraram em média 77,5% com a literatura, onde identificaram e destacaram benefícios e oportunidades gerados ao longo do período de *home office* na pandemia, inclusive com a manifestação de interesse em continuar a prática posterior ao período de quarentena. Em contrapartida, ainda há dificuldades e desafios apontados pelos gestores que precisam ser superados para que essa nova tendência de trabalho possa se solidificar e se manter ao longo dos próximos anos. Sendo assim, com base nas respostas dissertativas dos gestores, foi desenvolvida uma análise SWOT dos principais pontos identificados.

#### 4.1 Análise SWOT

Com o propósito de sintetizar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apontadas pelos gestores, os resultados foram classificados a partir de análise *SWOT*, uma vez que, já existem vários estudos sobre estratégias de desenvolvimento corporativo que foram utilizados com base no modelo de análise SWOT (Abdel-Basset et al., 2018; Feng et al., 2020).

A Figura 1 demonstra as principais capacidades identificadas pelos gestores para o processo de reconfiguração do ambiente de trabalho e manutenção da qualidade de vida. A teoria das capacidades dinâmicas, permite entendimento mais moderno e contemporâneo da gestão estratégica dentro das empresas (Baden-Fuller & Teece, 2020). A estrutura para a avaliação é representada em um quadrante.

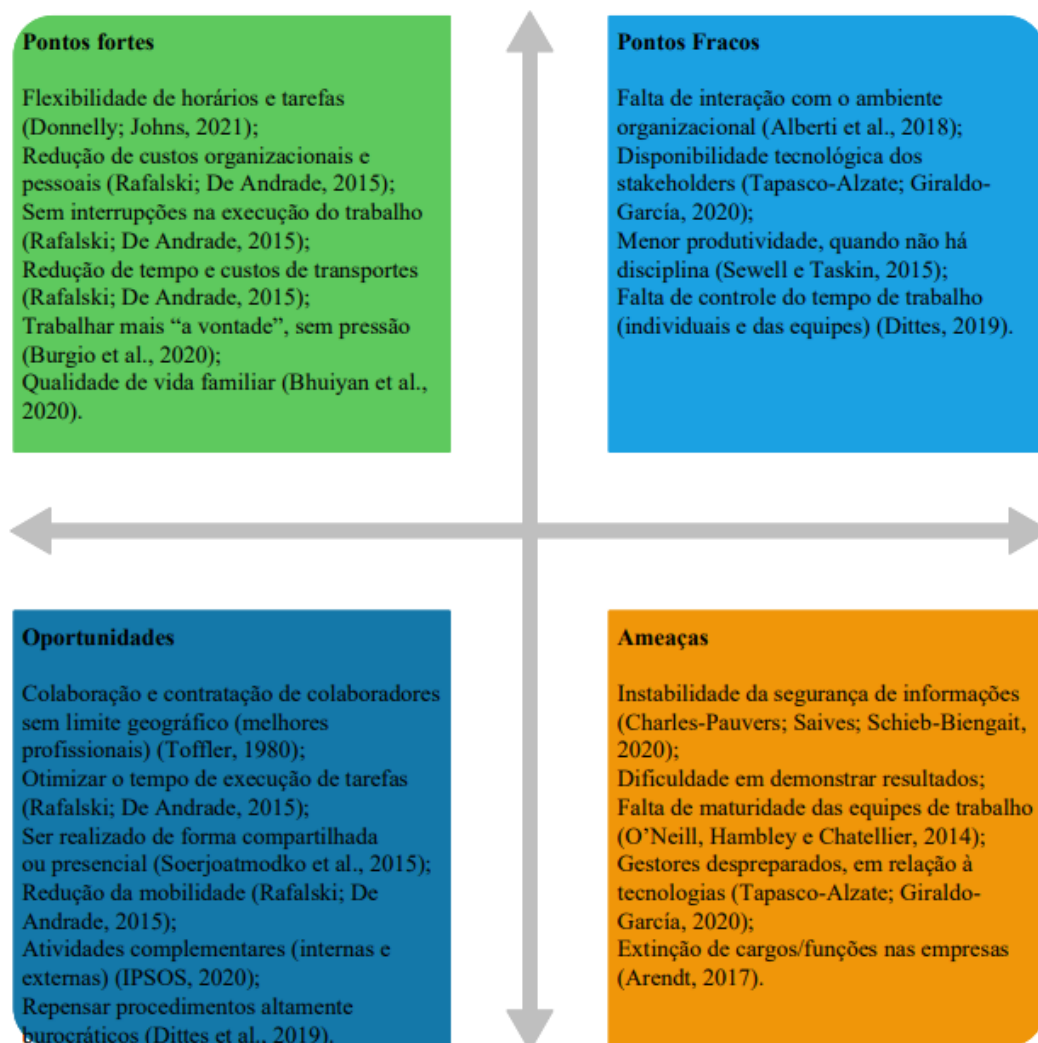


Figura 1 – Análise SWOT

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou como essa nova tendência de trabalho durante a pandemia de COVID-19 denominada *home office*, afetou a qualidade de vida dos colaboradores em comparação ao modelo tradicional.

O *home office* apresentou-se como uma alternativa de trabalho eficaz para o momento de pandemia, entretanto, os resultados apontaram que a manutenção do *home office* após o período pandêmico é uma nova tendência de trabalho que será mantida, uma vez que, a experiência vivenciada, mostrou principalmente para os gestores que esse formato além de colaborar para a qualidade de vida no trabalho, foi capaz de desmistificar as abordagens de baixa produtividade e necessidade de supervisão constante.

Como contribuição principal, o presente artigo identificou as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e desenvolveu uma análise SWOT, de forma que, os resultados da pesquisa reforçaram outros estudos já realizados sobre os benefícios da adoção do *home office*, pois além de contribuir com a verificação da viabilidade, auxilia efetivamente para que as empresas sejam capazes de desenvolver e propor melhorias na qualidade de vida no trabalho e tornarem-se sustentáveis.

O estudo apresenta relevância, pois não há até o presente momento dados e notícias amplas na área acadêmica ou de empresas sobre como as mudanças causadas pelo novo coronavírus,

afetaram os colaboradores dos setores industrial, educação, prestação de serviços e outros do Estado de São Paulo sob a ótica dos gestores. Além disso, o artigo reforça a necessidade de desenvolver novas pesquisas nessa temática, com maior abrangência geográfica e amostral, e também sob a perspectiva de outros atores da cadeia, em busca de compreender os impactos positivos e negativos do *home office* para a qualidade de vida no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Abdel-Basset, M., Mohamed, M., & Smarandache, F. (2018). An Extension of Neutrosophic AHP–SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making. *Symmetry*, *10*(4), 116. <https://doi.org/10.3390/sym10040116>
- Abdullah, H., & Ismail, N. (2012). Quality of work and life balance in teleworking. *International Business Management*, *6*(2), 119–130. <https://doi.org/10.3923/ibm.2012.119.130>
- Alberti, G., Bessa, I., Hardy, K., Trappmann, V., & Umney, C. (2018). In, Against and Beyond Precarity: Work in Insecure Times. *Work, Employment and Society*, *32*(3), 447–457. <https://doi.org/10.1177/0950017018762088>
- ARENDDT, H. (2017). We refugees. In *International Refugee Law* (pp. 3-12 p.). Routledge.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure* (2nd Editio). John Wiley & Sons, Ltd.
- Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. In *Industrial Marketing Management* (Vol. 89, pp. 105–106). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.008>
- Balakrishnan, S., Moridpour, S., & Tay, R. (2019). Sociodemographic Influences on Injury Severity in Truck-Vulnerable Road User Crashes. *ASCE-ASME Journal of Risk and Uncertainty in Engineering Systems, Part A: Civil Engineering*, *5*(4), 04019015. <https://doi.org/10.1061/AJRUA6.0001023>
- Bhuiyan, M. A. A., Rifaat, S. M., Tay, R., & De Barros, A. (2020). Influence of Community Design and Sociodemographic Characteristics on Teleworking. *Sustainability*, *12*(14), 5781. <https://doi.org/10.3390/su12145781>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT\*. *NBER WORKING PAPER SERIES*, *18871*(March 2013), 01-41 p. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- BRASIL. (2015). *PlanMob - Caderno de referência para elaboração de plano de mobilidade*. Ministério Das Cidades, Caderno de Referência Para Elaboração de Plano de Monilidade Urbana. <http://planodiretor.mprs.mp.br/arquivos/planmob.pdf>
- Burchell, B., Reuschke, D., & Zhang, M. (2020). Spatial and temporal segmenting of urban workplaces: The gendering of multi-locational working. *Urban Studies*, 004209802090324. <https://doi.org/10.1177/0042098020903248>
- Burgio, K. R., MacKenzie, C. M., Borrelle, S. B., Ernest, S. K. M., Gill, J. L., Ingeman, K. E., Teffer, A., & White, E. P. (2020). Ten Simple Rules for a successful remote postdoc. *PLOS*

*Computational Biology*, 16(5), e1007809. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1007809>

- Charles-Pauvers, B., Saives, A.-L., & Schieb-Bienfait, N. (2020). Managing the Work Commitment of SOHO Creative Workers Located in the Same Quarter: A Place-Based Approach. *International Journal of Arts Management*, Vol. 22(Issue 2), p24-38.
- Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., Pastore y Piontti, A., Mu, K., Rossi, L., Sun, K., Viboud, C., Xiong, X., Yu, H., Halloran, M. E., Longini, I. M., & Vespignani, A. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 368(6489), 395–400. <https://doi.org/10.1126/science.aba9757>
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Clifton, N., Füzi, A., & Loudon, G. (2019). Coworking in the digital economy: Context, motivations, and outcomes. *Futures*, 102439. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.102439>
- Corazza, M. V., Guida, U., Musso, A., & Tozzi, M. (2016). A new generation of buses to support more sustainable urban transport policies: A path towards “greener” awareness among bus stakeholders in Europe. *Research in Transportation Economics*, 55, 20–29. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2016.04.007>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2006). *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE.
- Dittes, S., Richter, S., Richter, A., & Smolnik, S. (2019). Toward the workplace of the future: How organizations can facilitate digital work. *Business Horizons*, 62(5), 649–661. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.004>
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. . (Rami). (2008). What the world needs now is sustainable work systems. In *Creating Sustainable Work Systems* (2nd Editio, pp. 27–48). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203890028-7>
- Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>
- Dooley, L., Precup, L. ;, O’sullivan, D. ;, & Cormican, K. (2006). Virtual team environment for collaborative research projects. In *International Journal of Innovation and Learning* (Vol. 3, Issue 1). <http://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=8181Itemrecordhttp://hdl.handle.net/10379/3708>
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros* (1st Editio). Atlas.
- Feiler, P., & Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy:

Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, 3(C), 14–20.  
<https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003>

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

Feng, B., Sun, K., Chen, M., & Gao, T. (2020). The Impact of Core Technological Capabilities of High-Tech Industry on Sustainable Competitive Advantage. *Sustainability*, 12(7), 1–15. <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v12y2020i7p2980-d342979.html>

Fleming, P. (2017). The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691–709.  
<https://doi.org/10.1177/0170840616686129>

FRIED, J., & HANSSON, D. H. (2013). *Remote: office not required*. Random House.

Gupta, M., Shaheen, M., & Das, M. (2019). Engaging employees for quality of life: mediation by psychological capital. *Service Industries Journal*, 39(5–6), 403–419.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1462799>

Guthey, G. T., Whiteman, G., & Elmes, M. (2014). Place and Sense of Place. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 254–265. <https://doi.org/10.1177/1056492613517511>

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80.  
<https://doi.org/10.1108/00438020210418791>

Hehn, T., Leonard, M., & Thaon, I. (2021). Description of the organization, motivations and consequences of telework for employees in three large companies of Lorraine: A qualitative approach. *Archives Des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 82(1), 19–27. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2020.05.005>

Hosseini, M. R., Edwards, D. J., Singh, T., Martek, I., & Darko, A. (2020). Engineering project networks: providing “sustainable work systems” for construction knowledge workers. *Journal of Engineering, Design and Technology*. <https://doi.org/10.1108/JEDT-12-2019-0343>

IPSOS. (2020). ‘How do Great Britain and the world view climate change and Covid-19?’ Ipsos Surveys Opinion Poll Report No. Global Advisor Wave 139 (GA 139). [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-04/earth\\_day\\_slide\\_deck.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-04/earth_day_slide_deck.pdf)

Jones, P. (2014). The evolution of urban mobility: The interplay of academic and policy perspectives. *IATSS Research*, 38(1), 7–13. <https://doi.org/10.1016/j.iatssr.2014.06.001>

Khera, A. (2015). THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT Impact of Quality of Work Life on Job Satisfaction: An Empirical Study on Nurses of Government Hospital in Chandigarh (India). In *The International Journal of Business & Management* (Vol. 3, Issue 8). [www.theijbm.com](http://www.theijbm.com)

Kim, T. (Terry), Karatepe, O. M., Lee, G., Lee, S., Hur, K., & Xijing, C. (2017). Does hotel

- employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1638–1657. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0224>
- Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac, H., & Kalika, M. (2014). Mobile information systems and organisational control: Beyond the panopticon metaphor. *European Journal of Information Systems*, 23(5), 543–557. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.11>
- Lister, K. (2020). *What is your work-from-home forecast for after Covid-19?* Global Workplace Analytics. <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>
- Liu, Y., van Nederveen, S., & Hertogh, M. (2017). Understanding effects of BIM on collaborative design and construction: An empirical study in China. *International Journal of Project Management*, 35(4), 686–698. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.007>
- Martins, J. (2015). The Extended Workplace in a Creative Cluster: Exploring Space(s) of Digital Work in Silicon Roundabout. *Journal of Urban Design*, 20(1), 125–145. <https://doi.org/10.1080/13574809.2014.972349>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. A. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Meiliyandrie, L., Wardani, I., & Anwar, S. (2019). THE ROLE OF QUALITY OF WORK LIFE AS MEDIATOR: PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND WORK ENGAGEMENT. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 447–463. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7670>
- Mellner, C., Kecklund, G., Kompier, M., Sariaslan, A., & Aronsson, G. (2016). Boundaryless work, psychological detachment and sleep: Does working “anytime” anywhere’ equal employees are “always on”? In *Advanced Series in Management* (Vol. 16, pp. 29–47). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016003>
- Merschbrock, C., Hosseini, M. R., Martek, I., Arashpour, M., & Mignone, G. (2018). Collaborative Role of Sociotechnical Components in BIM-Based Construction Networks in Two Hospitals. *Journal of Management in Engineering*, 34(4), 05018006. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000605](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000605)
- Mittal, S., Chadchan, J., & Mishra, S. K. (2020). Review of Concepts, Tools and Indices for the Assessment of Urban Quality of Life. *Social Indicators Research*, 149(1), 187–214. <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02232-7>
- Muskat, B., & Reitsamer, B. F. (2020). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265–283. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2013). REVIEW OF LITERATURE ON QUALITY OF WORKLIFE. *International Journal for Quality Research*, 7(2), 201–214.
- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2012). Psychological Capital, Quality of Work Life, and

- Quality of Life of Marketers. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87–95. <https://doi.org/10.1177/0276146711422065>
- O’Neill, T. A., Hambley, L. A., & Chatellier, G. S. (2014). Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior*, 40, 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.08.005>
- Rafalski, J. C., & De Andrade, A. L. (2015). Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. *Temas Em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Redondo, J. M., Bustamante-Zamudio, C., Amador-Moncada, J., & Hernandez-Manrique, O. L. (2019). Landscape sustainability analysis: Methodological approach from dynamical systems. *Journal of Physics: Conference Series*, 1414(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1414/1/012010>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (17th Editi). Pearson; 17th edition (January 16, 2016).
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, 35(4), 1103–1119. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2006.01.002>
- Sanches, C., Meireles, M., & Sordi, J. de. (2011). Análise qualitativa por meio da Lógica Paraconsistente: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas Likert. *Anais Do III Encontro de Ensino e Pesquisa Em Administração e Contabilidade*.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Soerjoatmodko, G. W. L., Bagasworo, D. W., Joshua, G., Kalesaran, T., & Van Den Broek, K. F. (2015). *Sharing Workspace, Sharing Knowledge: Knowledge Sharing Amongst Entrepreneurs in Jakarta Co-Working Spaces*.
- Talmage, C. A., & Frederick, C. (2019). Quality of Life, Multimodality, and the Demise of the Autocentric Metropolis: A Multivariate Analysis of 148 Mid-Size U.S. Cities. *Social Indicators Research*, 141(1), 365–390. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1829-4>
- Tapasco-Alzate, O. A., & Giraldo-García, J. A. (2020). Association between administrative positions of managers and their disposition to adopt teleworking. *Informacion Tecnologica*, 31(1), 149–160. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- TEECE, D., & PISANO, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Toffler, A. (1980). *A terceira onda* (v. 544). Record.
- WHO. (2019). *Novel Coronavirus(2019-nCoV) Situation Report - 12*. 2020. World Health



Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/330777>