



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RÁDJA VIRGINIA ARAÚJO VIEIRA

**A ANÁLISE DO SENSO DE PERTENCIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS HOME
OFFICE NAS ORGANIZAÇÕES EM QUE ATUAM**

FORTALEZA
2024

RÁDJA VIRGINIA ARAÚJO VIEIRA

**A ANÁLISE DO SENSO DE PERTENCIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS HOME
OFFICE NAS ORGANIZAÇÕES EM QUE ATUAM**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino.

FORTALEZA
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

V718a Vieira, Rádja.

A ANÁLISE DO SENSO DE PERTENCIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS HOME
OFFICE NAS ORGANIZAÇÕES EM QUE ATUAM / Rádja Vieira. – 2024.

54 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino.

1. home office. 2. senso de pertencimento. 3. cultura organizacional. 4. teletrabalho. I.
Título.

CDD 658

RÁDJA VIRGINIA ARAÚJO VIEIRA

**A ANÁLISE DO SENSO DE PERTENCIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS HOME
OFFICE NAS ORGANIZAÇÕES EM QUE ATUAM**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em
Administração do Departamento de Administração da
Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de <ANO>.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra Ana Cristina Pacheco De Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr Cláudio Bezerra Leopoldino, pela dedicada orientação e apoio em todo o trabalho.

Aos professores participantes da banca examinadora, Ana Cristina e Bruno Chaves pela disponibilidade de tempo e dedicação nas colaborações e sugestões.

Aos entrevistados, por doarem seu tempo ao estudo aqui realizado.

RESUMO

O *home office* vem sendo uma pauta cada vez mais presente, diante disso tornou-se necessário identificar a influência do crescimento do teletrabalho no que se diz respeito ao senso de pertencimento dos funcionários na empresa. É necessário identificar se há influência em como o funcionário vê a organização. O presente estudo realiza uma análise do senso de pertencimento de funcionários que trabalham em empresas diferentes, contudo todos em regime de *home office*, visando compreender como essa modalidade de trabalho afeta a relação entre os colaboradores e a empresa. A pesquisa tem importância justificada pela necessidade de gerar base para a equipe de recursos humanos agir de forma mais inteligente sobre a gestão da cultura organizacional nas instituições que atuam no teletrabalho. Os objetivos consistem em analisar os desafios e benefícios percebidos pelos funcionários no *home office*, identificar os fatores que influenciam o sentimento de pertencimento dos funcionários remotos e investigar a influência do sentimento de pertencimento na produtividade dos funcionários em regime de *home office*. Tratou-se de um levantamento de dados, com natureza qualitativa, no qual o método de coleta foi uma entrevista semiestruturada. A partir das 7 entrevistas realizadas foi possível identificar que os funcionários que atuam remotamente, necessitam de uma atenção mais íntima da empresa. A partir delas, foram identificados benefícios de um senso de pertencimento afluído e desafios de uma empresa com o senso de pertencimento fraco, além de elencar fatores que influenciam no senso de pertencimento. Os resultados obtidos indicam que o senso de pertencimento é fundamental para as empresas que atuam *home office* tendo em vista que ele além de aproximar e reter mais o funcionário da organização também é capaz de auxiliar no aumento da produtividade. A partir da revisão literária e dos resultados obtidos, recomenda-se que as organizações se empenhem em identificar e afluír o senso de pertencimento em seus funcionários, principalmente aqueles que atuam a distância.

Palavras-chave: *home office*; senso de pertencimento; cultura organizacional; teletrabalho.

ABSTRACT

The increasing prevalence of remote work has brought to light the necessity of understanding its impact on organizational culture, particularly concerning employees' sense of belonging within a company. This study aims to identify how telework influences employees' perceptions of their organization. By analyzing the sense of belonging among remote workers, the research seeks to understand how this work modality affects the bond between employees and the company. The importance of this study is justified by the need to provide a foundation for human resources teams to manage organizational culture more effectively in remote work environments. The objectives include analyzing the challenges and benefits perceived by remote employees, identifying factors influencing their sense of belonging, and investigating the impact of this sense of belonging on the productivity of remote workers. The research employed a qualitative data collection method, using semi-structured interviews. The findings reveal that remote employees require more intimate attention from the company to feel a sense of belonging, necessitating greater effort and closer relationships to truly integrate employees into the organization. Results indicate that a strong sense of belonging is crucial for companies with remote workforces, as it not only enhances employee retention and connection to the organization but also boosts productivity. Based on the literature review and obtained results, it is recommended that organizations strive to identify and foster a sense of belonging among their employees, particularly those working remotely.

Keywords: home office; sense of belonging; organizational culture; telework.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Vantagens e desvantagens do home office.....25

Quadro 02 - Sumário de resultados.....42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.2 Problema de pesquisa	17
1.3 Objetivos da pesquisa	17
1.4 Justificativas	18
1.5 Metodologia	18
1.6 Organização do trabalho	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 <i>Home office</i> e Teletrabalho	20
2.2 Comportamento organizacional	21
2.3 Senso de pertencimento	22
2.5 Satisfação do funcionário e a produtividade	26
2.6 Sugestões de melhoria apresentadas pela literatura	27
3 METODOLOGIA	28
3.1 Caracterização da pesquisa	28
3.2 Instrumento de Coleta	28
3.3 Coleta de Dados	29
3.4 Tratamento de Dados (ou Procedimentos de Análise de Dados)	30
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 Analisar os desafios e benefícios percebidos pelos funcionários no <i>home office</i> no que diz respeito a sua relação com a organização	31
4.1.1 Desafios percebidos	31
4.1.2 Benefícios percebidos	34
4.2 Fatores que influenciam o senso de pertencimento dos funcionários	37
4.2.1 Proximidade com o líder	37
4.2.2 Tamanho da equipe	38
4.2.3 Reuniões periódicas	39
4.2.4 Encontros presenciais periódicos	39
4.2.5 Realização de ações sociais por meio da empresa	40
4.3 Influência do senso de pertencimento na produtividade dos funcionários	41
4.4 Sumário de resultados	43
5 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	46
Anexo 1	50

Anexo 2	51
Apêndice A	52
Apêndice 2	54

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, o trabalho foi considerado na Bíblia como castigo. Adão teve de trabalhar para comer em razão de ter comido o fruto proibido (Martins, 2023) e desde então tornou-se uma necessidade, para todos aqueles que assim como Adão, precisam e desejam melhores condições de vida. Porém, ao passar dos anos, com a chegada do capitalismo, o trabalho teve suas características sendo cada vez mais alteradas. Como exemplo é possível retomar desde o início, com o feudalismo, época que antecedeu o capitalismo, em que os homens se submetiam aos chefes da terra. Logo após iniciou-se o artesanato, formato de trabalho individual e na maioria das vezes familiar em que as mercadorias eram produzidas individualmente, por pessoas especializadas que não continham padronização. O artesanato perdurou até chegarmos na revolução industrial que se caracteriza pela substituição em grande escala do trabalho humano pelas máquinas (Rocha; De Sousa; Waldman, 2020). As antigas corporações de ofício perderam a vez para as grandes fábricas e os trabalhadores, que antes tinham a noção de todo o processo de produção e que, até certo ponto, tinham um modo de produção bastante flexível, passaram a ficar alienados e escravos da produtividade (Rocha; De Sousa; Waldman, 2020).

Ao passar dos anos, as motivações para o trabalho foram mudando, assim como a forma de enxergá-lo e a forma de vivê-lo. As pessoas passaram a sofrer mudanças em sua forma de agir, viver e enxergar suas necessidades, gerando opções. Diante delas, também surgiram novas formas de exercer o trabalho, entre eles, o formato de trabalho remoto que se configura em uma prática organizacional que proporciona flexibilidade em relação ao local e ao horário em que o trabalho é desempenhado (Steil; Barcia, 1999).

O teletrabalho, muitas vezes exercido na própria residência do funcionário, não é uma prática nova. Este vem sendo praticado há anos como uma forma de flexibilização. Essa flexibilização foi trazida com o aumento de instrumentos tecnológicos que possibilitaram o contato a distância e acabaram mostrando novas opções. Contudo, nos últimos anos, os trabalhadores tornaram-se alvo da pandemia da COVID-19, caracterizada por um período no qual foi necessária a realização de quarentena para diminuição do contato entre as pessoas. Diante disso, houve a necessidade de trabalhar de casa, de forma repentina e

impositora, portanto muitas empresas não conseguiram se estruturar para lidar com a situação e, trabalhar de casa, não pareceu tão simples e prazeroso quanto aparentava ser (César; Neves, 2020). Devido a mudança repentina, um grande desafio passou a ser enfrentado por grandes e pequenas organizações, sendo esse um desafio a ser tratado pela equipe de gestão de Pessoas em conjunto com os gestores.

Por conta do novo formato de trabalho que cresceu de forma exponencial recentemente, a equipe de gestão de pessoas sofreu grandes impactos e preocupações. Um dos impactos que pode ser citado é como manter forte o senso de pertencimento dos funcionários e a cultura organizacional da instituição tendo em vista que estudar a cultura organizacional é como estudar uma sociedade complexa, que apresenta inúmeros aspectos além daqueles que aparecem na sua estrutura formal (Dias, 2013) a equipe de gestão de pessoas sentiu a necessidade de se reinventar para manter as boas estruturas dentro da instituição.

Assim como é trabalhado por César e Neves, 2020 em seu artigo, diz que a Gestão de pessoas precisa se reinventar para se adequar ao “novo normal”, sendo esta uma realidade em que o formato de trabalho *home office* tem grande participação, causando assim diversas mudanças na comunicação, nos treinamentos, nas contratações e nas pessoas. Diante disso, é possível salientar que grandes mudanças causam abalos na cultura organizacional das empresas, tendo então se tornado um novo problema que precisa ser estudado e aprimorado. Até o presente momento, há o entendimento de que a compreensão das variáveis estruturais e suas interrelações dinâmicas é ponto de partida fundamental na análise da prontidão organizacional para a implantação bem-sucedida do teletrabalho (Steil; Barcia, 1999), portanto, sabe-se que há grande impacto nas organizações.

O senso de pertencimento, sendo ele o sentido de integração, conexão intrínseca ou entrosamento com determinado grupo, coletividade, meio social ou localidade, vivenciado pela consciência, intra ou extrafísica, ao compartilhar dos mesmos valores, interesses, costumes, recursos, medos, utopias e / ou memórias, reconhecendo-se parte interferente e, ao mesmo tempo, percebendo-se fortalecida enquanto identidade individual (Watanabe, Thaís; 2019) faz com que funcionários se sintam conectados, gerando produtividade. Assim como cita Júnior (2022) que em seu estudo afirma que há uma relação significativa direta entre a liderança e o

engajamento mediado pelo senso de pertencimento, deixando claro assim a importância desse sentimento e sua influência na produtividade. No entanto, a transição para o trabalho em casa, embora ofereça flexibilidade e conveniência, também pode criar desafios no que diz respeito a estabelecer e manter essa relação emocional com a organização.

Esse trabalho tem como sua principal intenção identificar a influência do crescimento do teletrabalho no que se diz respeito ao senso de pertencimento dos funcionários na empresa em que atuam. É necessário identificar se há influência em como o funcionário vê a organização. Portanto, pode-se defini-lo como uma análise abrangente do senso de pertencimento dos funcionários que trabalham em regime de *home office* em relação às organizações em que estão inseridos, visando compreender como essa modalidade de trabalho afeta o vínculo entre os colaboradores e a empresa.

1.2 Problema de pesquisa

Diante das mudanças recentes causadas devido a pandemia de COVID-19 nas organizações, sentiu-se a necessidade de investigar melhor como se dá a geração, monitoramento e controle da cultura organizacional dentro das instituições. Tendo em vista que sua criação se dá pelo dia a dia, pela comunicação e pela ação dos funcionários dentro da empresa.

Portanto, esse trabalho busca entender “qual é a influência da adoção do trabalho em regime de *home office* na percepção dos funcionários sobre o senso de pertencimento em relação às organizações em que atuam, e como essas percepções influenciam a produtividade, o comprometimento e as relações dentro da instituição?”.

1.3 Objetivos da pesquisa

Essa pesquisa tem como objetivo geral: Realizar uma análise abrangente do senso de pertencimento dos funcionários que trabalham em regime de *home*

office em relação às organizações em que estão inseridos, visando compreender como essa modalidade de trabalho afeta a relação entre os colaboradores e a empresa. Já os objetivos específicos são: **(i)** Analisar os desafios e benefícios percebidos pelos funcionários no *home office* no que diz respeito ao sua relação com a organização; **(ii)** Identificar os fatores que influenciam o sentimento de pertencimento dos funcionários remotos; **(iii)** Investigar a influência do sentimento de pertencimento na produtividade dos funcionários em regime de *home office*.

1.4 Justificativas

A adoção crescente do trabalho em regime de *home office* nas últimas décadas, intensificada pela pandemia de COVID-19, transformou significativamente o cenário do ambiente de trabalho e as relações entre funcionários e suas organizações, de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o número de pessoas que trabalham em casa cresceu mais de 50%, após pandemia a quantidade de pessoas que atende a essa porcentagem chega a 6,9 milhões em 2022 no Brasil, ou 8,5% da população ocupada no setor privado, sendo esse o principal objeto de estudo dessa pesquisa.

Apesar do alto crescimento no ramo, ainda há uma limitação de estudos sobre o assunto no que se diz respeito a relação entre funcionário e empresa no âmbito de cultura organizacional, mais precisamente, o senso de pertencimento dos funcionários. Portanto, é possível afirmar que analisar o teletrabalho nos diferentes contextos organizacionais consiste em uma tarefa atual e relevante no campo da gestão, constituindo uma lacuna na literatura (Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G., 2021).

Para as organizações, o resultado da pesquisa será de grande valia, tendo em vista que pensando em projetar novas formas de trabalho e no emprego maior da capacidade dos trabalhadores, algumas empresas estão alterando suas culturas e estruturas organizacionais (Haubrich, D. B., & Froehlich, C.2020). A partir desse estudo será possível gerar base para a equipe de recursos humanos agir de forma mais inteligente sobre a gestão da cultura organizacional nas instituições que atuam no teletrabalho, podendo assim fazer desse formato ainda mais abrangente e proveitoso.

1.5 Metodologia

A pesquisa se caracterizou pela abordagem qualitativa, esse foi o método de escolha, pois seu objetivo principal foi obter informações dos participantes baseadas nas suas percepções, crenças, significados e atitudes (Richardson, 2017) a fim de concluir a análise relacionada ao objetivo geral aqui já especificado. Ao que se diz respeito ao método da pesquisa, se caracterizou como levantamento.

O método de coleta de dados escolhido foi o de entrevista, pois entre essas técnicas possíveis para a abordagem qualitativa, a entrevista é uma das formas que permite uma maior interação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa (Richardson, 2017). Entre os possíveis tipos de entrevista, foi escolhida a semiestruturada.

Em relação a amostra determinada, esse estudo fez uso da técnica de amostragem por conveniência, ao que se diz respeito sobre o perfil dos participantes podem ser descritos como profissionais que atuam fora dos domínios de uma instituição, podendo não ser necessariamente de casa, abrangendo também outros locais.

1.6 Organização do trabalho

O trabalho possui cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução. No segundo capítulo são abordados os conceitos, vantagens e desvantagens e métodos da atuação em *home office*. No terceiro capítulo, a metodologia do trabalho é detalhada. O quarto capítulo retrata o estudo feito com os entrevistados, analisando o método utilizado, sugerindo melhorias. E por último o quinto capítulo, contando com as considerações finais a respeito de toda a pesquisa, limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Home office* e Teletrabalho

Pode-se entender que o teletrabalho constitui uma forma inicial de trabalho virtual. Em muitos estudos, o teletrabalho é entendido como o trabalho que é exercido fora das dependências da empresa. Ou seja, o teletrabalho não pode ser realizado em local que tenha alguma relação ou vínculo com o empregador ou o escritório da empresa (Ferreira, 2021).

Muito antes de telefones celulares, laptops e outros dispositivos sem fio, dispositivos transformaram hotéis e saguões de aeroportos em espaços de trabalho para uma força de funcionários móveis, os teletrabalhadores realizavam o trabalho fora do escritório (Bailey; Kurland, 2002), já para outros autores o teletrabalho determina regras para se trabalhar em casa, em dias específicos da semana e, nos demais dias, trabalhar no escritório. O local de trabalho pode ser a casa ou, temporariamente por motivo de viagem, outros escritórios (Ferreira, 2006).

Quando falamos em relação ao termo *home-office*, os conceitos se complementam, contudo, o trabalho *home office* é considerado aquele trabalho feito em casa, conforme sua tradução literal para a língua portuguesa (Ferreira, 2021). Já para outros autores o *home-office* se caracteriza pela inserção em um espaço, sem tamanho ou propriedades definidas, destinado somente a atividades profissionais e localizado na residência do trabalhador, sendo facultativo o uso de tecnologias informacionais para a realização das atividades (Ellison, 1999 apud Rafalski; Andrade; Luiz, 2015).

Em concordância com os expostos anteriores, para Mendonça (2010), a nomenclatura do *home-office* é exclusividade do uso do local residencial, mesmo que compartilhado por outros moradores, a necessidade é que haja um local específico dentro da residência destinado a realização do trabalho, ademais a habitação como local de trabalho à distância é o local mais utilizado pelos teletrabalhadores, ultrapassando a casa dos 50% dos casos (Mendonça, 2010).

O teletrabalho, assim como o *home office*, se dá principalmente pela relação entre o homem e a tecnologia, pois entende-se que essa modalidade de

trabalho teve seu crescimento estendido devido à capacidade de comunicação instantânea, mesmo com a distância. Com isso, é possível entender que o *home office* vem surgindo com o crescimento da tecnologia, pois quanto mais ela avança, mais possibilidades vem a surgir, assim como cita Fincato (2021) em seu livro:

“Reverter a história do teletrabalho significa mergulhar nas interações entre tecnologia e trabalho ao longo da evolução da humanidade, especialmente da tecnologia que permite o envio do trabalho ao trabalhador, que desterritorializa a relação laboral, ao menos em uma de suas vias de tráfego. (Fincato, 2021)”

Ademais, pode ser citado que a evolução do trabalho remoto vem sendo gradual, mas constante, pois há muito tempo o teletrabalho já era uma realidade, estima-se que a discussão acadêmica sobre teletrabalho passou a ter destaque com os trabalhos de Jack Nilles, que define teletrabalho como qualquer forma de substituição dos deslocamentos relacionados ao trabalho por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação – TIC's, tais como os telefones e computadores (Fincato, 2021). Ressalta-se, que o *home office* só é possível em decorrência da disponibilidade de tecnologias que possibilitam o contato entre as pessoas da empresa e a execução do trabalho de forma remota (Pereira et al., 2021).

Contudo, no Brasil, seu surgimento foi tardio, pois por muito tempo, se caracterizou como um costume mais viável em países mais desenvolvidos, considera-se tardio, pois o trabalho telemático foi admitido pela legislação brasileira apenas em 2011 e o teletrabalho somente foi formalmente reconhecido e regido na Reforma Trabalhista, em 2017 (Veiga; Fincato, 2020) mas somente com a pandemia COVID 19, o teletrabalho ganhou popularidade e destaque, merecendo ênfase na Medida Provisória nº 927 de 2020 (Fincato, 2021).

2.2 Comportamento organizacional

Pode-se dizer que a área que melhor pode considerar os itens afetados pela alteração do formato de trabalho é a área de estudo do comportamento organizacional, já é de conhecimento geral que o ser humano é facilmente afetado

pelo meio em que ele vive, e de acordo com Silva (2013) que diz que “a cultura organizacional nada mais é do que o compartilhamento de valores por indivíduos em uma instituição”, desta forma, pode-se entender que o teletrabalho gera impactos no funcionamento usual das organizações.

Ao que se diz respeito sobre o entendimento do comportamento organizacional, é possível afirmar que vem junto com o surgimento de empresas e sua relação com as pessoas, sendo eles os agentes que caracterizam tal tema, tendo em conta, considera-se que as teorias e as práticas que constituem o Comportamento Organizacional de hoje tiveram as suas origens, a partir da revolução industrial do século XVIII e XIX (Quadros; Trevisan, 2002), desde então, o modo de se administrar, de se viver e de se trabalhar vem se reinventando, e com isso, os estudos vem se ressignificando de acordo com a necessidade.

Após a revolução industrial, os conceitos administrativos passaram por diversas mudanças em seus estudos, tendo sua evolução marcada por diferentes tentativas de determinar os níveis de sua estrutura, as variáveis que compunham os temas de seu interesse, bem como as disciplinas que ofereciam contribuições à compreensão dos temas que lhe eram atribuídos (Siqueira, 2002).

Com o avanço dos estudos, o conceito de comportamento organizacional passou a ser revisto e reinventado, até chegarmos no hoje, onde percebe-se que o campo do Comportamento Organizacional evoluiu de uma orientação com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos, para uma perspectiva de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes, contribuindo para a compreensão e solução de problemas de trabalho por meio de diferentes possibilidades de intervenção (Quadros; Trevisan, 2002), enquanto para Wagner III e Hollenbeck (1999) entendem-no como um campo de estudo voltado a entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial.

2.3 Senso de pertencimento

Ao que se diz respeito ao senso de pertencimento, pode ser definido como o sentido de integração, conexão intrínseca ou entrosamento com determinado grupo, coletividade, meio social ou localidade, vivenciado pela

consciência, intra ou extrafísica, ao compartilhar dos mesmos valores, interesses, costumes, recursos, medos, utopias e / ou memórias, reconhecendo-se parte interferente e, ao mesmo tempo, percebendo-se fortalecida enquanto identidade individual (Watanabe, Thaís; 2019). Portanto, é possível considerar este como um âmbito de extrema importância a ser avaliado pela equipe de recursos humanos. É preciso dar ênfase ao fato de que ao estabelecer um senso de pertencimento a determinado grupo ou categoria social, a pessoa pode assumir seus protótipos e estereótipos, os quais expressam padrões e atributos que caracterizam e distinguem o grupo dos demais (Fernandes et al., 2009). Tendo em vista que os padrões e atributos espelham o comportamento da organização, há a necessidade de repassá-los com a imagem de acordo com os valores da organização.

Ademais, pode-se destacar que o senso de pertencimento pode ser influenciado por características presentes dentro da organização e da sua gestão. De acordo com o trabalho apresentado por Albuquerque, (2023) foi possível evidenciar que a liderança, o trabalho e tamanho da equipe, o reconhecimento do grupo por parte do líder e a atenção individualizada por parte do líder são fatores que influenciam o senso de pertencimento dos funcionários entrevistados. Além do exposto, o autor também enfatiza os profissionais que se sentem em um ambiente confortável e seguro, que tem a liberdade de opinar e esse conjunto de sentimentos pode ser um fator pelo qual contribui para o engajamento da equipe que está relacionado ao senso de pertencimento e, conseqüentemente, a obter melhor produtividade (Albuquerque, 2023).

2.4 Vantagens e desvantagens do *home office*

Com as mudanças vigentes em todo o mundo, fica evidente que nunca é cessada a necessidade de rever os conceitos e as estratégias para melhor lidar com os elementos que compõem as instituições e com as mudanças no formato de trabalho aqui já evidenciadas, passa a se tornar necessária a revisão da adaptação e vivência dos empregados nas organizações para a qual eles prestam serviço, para os funcionários, por exemplo o teletrabalho possui diversas vantagens, tais como: A eficácia de diminuição ou até mesmo abolição do tempo gasto no deslocamento

casa-trabalho, moderada no gasto com combustíveis, versatilidade no horário de trabalho, o que assente conciliar a vida profissional e familiar, versatilidade do local de trabalho, liberdade pertinente, com a restrição das imposições hierárquicas e um ambiente de trabalho acolhedor (SERRA, 2003). Por outro lado, Allen define os benefícios como: maior autonomia, redução do estresse relacionado a deslocamentos e potencial para maior produtividade, assim como o entendimento de que indivíduos que passaram mais tempo em teletrabalho também foram menos propensos a abandonar a organização, apesar do seu isolamento profissional (Allen et al., 2015).

Desvantagens por parte dos funcionários também são citadas em diversos estudos, aqui vamos evidenciar as seguintes: isolamento social (quando o trabalho é feito em casa a tempo inteiro), redução dos contatos com os colegas de trabalho e a hierarquia, possível tendência para a feminilização do teletrabalho, desenvolvimento da precariedade de emprego, déficit de proteção jurídica, possibilidade de condições de emprego menos favoráveis, em termos de regalias económico-sociais, degradação da vida familiar, devida à intrusão do trabalho no lar, apagamento da diferenciação entre trabalho e lazer (SERRA, 2003). Estudos como os de Hau e Todescat (2018), na sua descrição de desvantagens do trabalho remoto destacam que a ausência física do local de trabalho tradicional pode influenciar negativamente nas relações tanto pessoais (entre os colaboradores) quanto na relação entre o funcionário e a empresa, esses pontos podem ser identificados pelas desvantagens descritas em seu trabalho, sendo elas “ isolamento social e falta de lealdade para com a empresa” (Hau, Todescat; 2018) demonstrando assim que a alteração da modalidade de trabalho afeta significativamente tanto o comportamento, como os sentimentos daqueles que fazem ou poderão passar a fazer parte dessa da flexibilidade das modalidades de trabalho.

Embora aqui tenham sido citadas vantagens e desvantagens para o funcionário, a organização também possui seus males e bens, sobre o assunto, podem ser citados aqui diversos trabalhos que possuem visões por essa ótica, assim como o trabalho de Steil; Barcia, (2001) que em seu estudo identificou alguns benefícios específicos para a organização, tais como: aumento da produtividade, aumento da motivação, diminuição do absentismo e redução da utilização de espaço do escritório central. Outros benefícios citados podem ser os descritos por

Pereira (et al., 2021), sendo elas Aumento da produtividade, Diminuição dos espaços físicos das empresas e Redução de desperdícios de recursos.

Segue abaixo o quadro 1, contendo um compilado de vantagens e desvantagens para a organização e para os funcionários analisados pelos autores aqui evidenciados.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do *home office*

Autor	Vantagens	Desvantagens	
Serra, 2003	Possibilidade de reduzir o gasto na deslocação casa-trabalho, economia no gasto de combustíveis, flexibilização do horário de trabalho, permitindo conciliar vida profissional e familiar, flexibilização do local de trabalho, autonomia relativa, com a diminuição dos constrangimentos, clima de trabalho mais confortável.	Isolamento social, redução dos contatos com os colegas de trabalho e a hierarquia, degradação da vida familiar, apagamento da diferenciação entre trabalho e lazer, maior dificuldade de defesa dos seus interesses laborais e profissionais, aumento do trabalho a tempo parcial, menos oportunidades de promoção.	Para o funcionário
Serra, 2003	Redução de custos (imobiliários, de transportes, de pessoal, etc.), aumento da produtividade, maior facilidade de recrutamento de pessoal (independentemente do seu local de residência).	Impossibilidade de assegurar o controle da presença do trabalhador, aumento de custos em equipamentos extra, destruição da unidade da empresa e do coletivo de trabalho, aumento dos custos de formação do trabalhador.	Para a empresa
Hau e Todesca (2018)	Oportunidade de gerenciar seu tempo, obter uma melhor qualidade de vida, satisfação profissional, aumento de produtividade entre outros benefícios	O isolamento social, dificuldade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal, necessidade de organização e autodisciplina	Para o funcionário
Hau e Todesca (2018)	Reduzir custos, otimizar o tempo, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, aumentar a produtividade.	A falta de uma regulamentação, a necessidade de tecnologias específicas e a vulnerabilidade dos dados e recursos da	Para a empresa
Steil; Barcia, (2001)	Diminuição dos deslocamentos, Maior flexibilidade para coordenar horários de trabalho, Possibilidade de aproveitar integralmente os períodos de picos individuais de trabalho (relógio biológico), Redução nos custos com transporte.		Para o funcionário
Steil; Barcia, (2001)	Aumento da produtividade, aumento da motivação, diminuição do absenteísmo e redução da utilização de espaço do escritório central.		Para a empresa
Pereira (et al., 2021)	Praticidade e comodidade, Maior disponibilidade de tempo para a família, Economia de tempo de deslocamento; Maior disponibilidade de tempo para a vida pessoal; Redução de estresse com o deslocamento; Maior qualidade de vida; Menos atrasos; Diminuição da zona de conforto.	Má divisão entre vida pessoal e trabalho, Distanciamento social, Falhas na comunicação; Perda de foco, Dificuldade de manter o espírito de equipe; Dificuldade para manter-se motivado; Pouco amparo legal no modelo <i>home office</i> ; Menos interação e networking; Menos contato físico com um líder.	Para o funcionário

Pereira (et al., 2021)	Aumento da produtividade, Diminuição dos espaços físicos das empresas, Flexibilização da escala de trabalho; Maior união do time; Maior proatividade; Comunicação facilitada; Aumento da visão sistêmica da organização; Maior transparência da organização; Facilidade de mudança de ramo de atuação em caso de insucesso; Entrega dos serviços para qualquer lugar do mundo.	Dificuldade no monitoramento do desempenho. Dificuldade de manter o espírito de equipe; Dificuldade de manter os times engajados e motivados; Falta de organização e foco dos colaboradores; Distanciamento social; Interferência no desenvolvimento dos colaboradores; Falta de alinhamento de expectativas entre empresa e colaborador; Menor produtividade do colaborador.	Para a empresa
------------------------------	--	---	-----------------------

Fonte: Revisão da literatura.

2.5 Satisfação do funcionário e a produtividade

Cada dia mais as empresas estão em busca de eficiência e produtividade. Existe uma corrida constante sobre quem se destaca mais para gerar o menor preço, garantir o melhor atendimento e proporcionar uma qualidade inquestionável. Contudo, há apenas um agente capaz de obter ou fugir completamente desse resultado, o agente que está presente em toda e qualquer empresa, sendo ele o responsável pelas falhas e pelos diferenciais, as pessoas. As pessoas são o objeto de estudo do comportamento organizacional, é possível considerar que a gestão do comportamento organizacional é uma fonte de vantagem competitiva de importância crucial nas organizações atuais (Wagner III; Hollenbeck, 1999).

Diversas organizações e estudos já entendem que as pessoas são o ponto chave para o funcionamento ideal de uma organização. A partir desse entendimento, a corrida parou de ser por quantidade e passou a ser por qualidade, tanto para as empresas, quanto para as pessoas, que pararam de considerar somente salários como fatores a serem ponderados em sua contratação. O foco vem sendo a qualidade de vida, e como se dá a atenção e cuidado das organizações com esses fatores. Fatores motivadores reproduzem fontes de satisfação como reflexo de sentimentos de realização, crescimento profissional e aceitação de desafios, resultando em aumento da capacidade total de produção (SATO, 2008). Pode-se entender essa capacidade total de produção como apenas produtividade e o entendimento geral é que quanto mais produtiva, mais competitiva será a organização (SATO, 2008).

Pelos expostos aqui citamos, é possível compreender que a cultura de uma organização é moldada em uma parte significativa pelas pessoas, além disso,

entende-se que essa cultura geralmente é composta por um conjunto de valores, compartilhados pelas pessoas atuantes das empresas, que se tornam pertencentes a um grupo e que tendem a persistir no tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo (Russo, 2012) diante disso, surge aqui a necessidade de esclarecer o caso dos funcionários que trabalham sem sair de suas casas e como esses conjuntos de valores passarão a ser compartilhados por eles, tendo em vista que o contato direto não ocorre e o isolamento social vem sendo uma realidade para os usuários dessa modalidade.

2.6 Sugestões de melhoria apresentadas pela literatura

A questão principal desse estudo é entender se há cultura organizacional em empresas de regime *home office* e como ele se manifesta nos funcionários que não estão em meio aos elementos geradores dessa cultura, como um exemplo de contorno temos o estudo de Araújo, Brandão 2016 que diz que os eventos:

“vêm adquirindo uma importância significativa no cenário corporativo, que tem a competitividade como mola propulsora em busca de melhores resultados. São nesses momentos de concentração de pessoas, ideias, objetivos e sensações, que fazem com que as empresas adotem os eventos como meio para transmitir os seus valores e cultura empresarial, usando-os para ações de formação, divulgação de produtos ou simplesmente fortalecer os laços entre seus colaboradores.” (Araújo; Brandão 2016)

Esse exposto demonstra a importância de interligação entre as pessoas e a oportunidade das organizações gerarem essa interligação, tendo em vista que eventos projetados com foco na satisfação e confraternização dos funcionários podem despertar a motivação e o sentimento de pertencimento, fazendo com que este se sinta parte integrante e fundamental da organização (Araújo; Brandão, 2016) podendo os eventos, conforme falados, se tornarem uma válvula de escape para as dificuldades sociais e de isolamento existente no teletrabalho, e consequentemente um agente redutor das diversas desvantagens aqui explanadas, obviamente, entende-se que é necessária uma grande preparação e incentivo por meio de todos os agentes, onde todos pactuarão do mesmo foco de forma que o objetivo de integrar possa ser efetivamente alcançado.

Além da realização dos eventos, algumas outras alternativas citadas pela literatura são *happy hour* virtual, permitindo a integração dos contratados e promovendo a descontração entre eles; o desenvolvimento de materiais sobre a Covid-19, através de infográficos e vídeos para atualizar a equipe; o uso de redes sociais corporativas, auxiliando na transmissão de informações e na integração dos contratados; e ações com contratados embaixadores, trabalhando em conjunto com os contratados que possuem boa oratória e influência, a fim de tranquilizar o restante da equipe (Lemos; Guimarães, 2023), sendo assim ferramentas viáveis ao contorno do distanciamento social.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa se caracterizou pela abordagem qualitativa, esse foi o método de escolha, pois seu objetivo principal é obter informações dos participantes baseadas nas suas percepções, crenças, percepções, significados e atitudes (Richardson, 2017) a fim de concluir a análise relacionada ao objetivo geral aqui já especificado.

Ao que se diz respeito a pesquisa, se caracterizou como levantamento. A justificativa de escolha se dá pois ela proporciona uma descrição de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população, além disso, ela inclui estudos transversais e longitudinais, utilizando questionários ou entrevistas estruturadas para a coleta de dados, com a intenção de generalizar a partir de uma amostra para uma população (Richardson, 2017). Esse é o formato de pesquisa ideal para aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos (Richardson, 2017).

3.2 Instrumento de Coleta

O método de coleta de dados escolhido foi o de entrevista, pois entre essas técnicas possíveis para a abordagem qualitativa, a entrevista é uma das formas que permite uma maior interação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa (Richarson, 2017). Entre os possíveis tipos de entrevista, foi escolhida a semiestruturada tendo em vista sua flexibilidade e maior aparência com um diálogo, além de possibilitar a coleta de dados qualitativos comparáveis de confiança; e permitir compreender, de forma mais profunda, tópicos de interesse para o desenvolvimento de questões relevantes e significantes (Richarson,2017).

Em relação a amostra determinada, esse estudo fez uso da técnica de amostragem por conveniência, tendo em vista que pesquisas que fazem uso dessa técnica contam somente com poucos recursos humanos e financeiros ou em situações específicas que não permitam um acesso aleatório aos sujeitos (Richardson, 2017), portanto, essa se tornou a técnica de amostragem mais viável a esse estudo, é importante salientar que com essa técnica não é possível generalizar o resultado de tal amostra, mas pode ter uma certa utilidade para um primeiro contato com o campo de investigação e estabelecer possíveis hipóteses a serem testadas em trabalhos futuros (Richardson, 2017). Essa foi a amostra escolhida tendo em vista a precariedade de recursos financeiros e de um longo espaço de tempo para realização de um estudo longitudinal.

Para realização da entrevista, foram criadas 15 perguntas (Apêndice A), que desejam apresentar, por uma parte, a neutralidade na formulação das perguntas, e, por outra, a fluidez da entrevista guiada (Richardson, 2017). Como norteador da criação das perguntas, usou-se as normas de resolução de uma entrevista, resumidas por Hsim-Pao Yang, descritas por Richardson (2017).

3.3 Coleta de Dados

Para a coleta foi feito o uso de plataformas *online*, a fim de realizar a comunicação entre o entrevistador e o entrevistado, sendo elas com transmissão de áudio e vídeo, com o objetivo de aproximar ao máximo possível a relação. A plataforma utilizada foi o *google meet*, as entrevistas tiveram duração média de 15

minutos seguindo as perguntas criadas (apêndice A), contendo a possibilidade de geração de diálogo e assuntos não inclusos nas perguntas contidas na entrevista, caracterizadas pela entrevista semiestruturada.

Foram realizadas ao todo 7 entrevistas, sendo elas gravadas, contendo autorização para realização de tal atividade e posteriormente transcritas para que pudesse ser dado início a análise, a transcrição foi realizada pela necessidade de estudar cada entrevista e fazer uma análise preliminar dos resultados alcançados (Richardson, 2017). Posterior a transcrição foi realizada uma separação dos dados assim como orientado por Richard (2017) em seu livro: “pode empilhar os cartões de acordo com os temas que está interessado em pesquisar. Por último, faz uma seleção, definitiva, e formula os temas que serão tratados.” A partir disso, foi possível realizar a classificação dos dados, analisá-los e chegar ao resultado obtido no estudo.

Os entrevistados foram escolhidos com base em alguns critérios: trabalhar em *home office* a no mínimo 6 meses e ser aluno da Universidade Federal do Ceará, mais especificamente da área de negócios. Os entrevistados possuem perfil jovem, com idade entre 20 e 26 anos, eles atuam em diversas áreas, tendo em vista que foram escolhidas pessoas de empresas diversas e de ramos diversos. É importante salientar que foram vistos funcionários que atuam no setor da educação, contabilidade, saúde e ONGs.

Como informado anteriormente, os entrevistados foram buscados pelo método de amostragem por conveniência, portanto, os entrevistados foram buscados dentro da própria instituição de ensino. A busca por entrevistados foi rompida quando se identificou um padrão de saturação na resposta dos entrevistados, deixando clara a limitação de respostas e consequentemente a concordância nos resultados. A amostra foi fechada por ser corresponde ao processo de amostragem por saturação teórica: interrompe-se a coleta de dados quando se constata que elementos novos para subsidiar a teorização almejada (ou possível naquelas circunstâncias) não são mais depreendidos a partir do campo de observação (Fontanella, 2011).

No total, foram realizadas 7 entrevistas, com duração média de 15 minutos cada. No geral, o tempo de busca por entrevistados e realização das entrevistas durou 3 semanas. Os entrevistados foram buscados via redes sociais e a

comunicação se manteve exclusivamente por esse meio para agendamento da entrevista que posteriormente foi realizada pelo meio online.

3.4 Tratamento de Dados (ou Procedimentos de Análise de Dados)

As comunicações foram gravadas, contendo autorização para realização de tal atividade e posteriormente transcritas para que pudesse ser dado início a análise, a transcrição foi realizada pela necessidade de estudar cada entrevista e fazer uma análise preliminar dos resultados alcançados (Richardson, 2017). Posterior a transcrição foi realizada uma separação dos dados dentro do próprio registro transcrito em que as respostas e temas foram agrupados fazendo uso de cores dentro do documento. Por último, foi feita uma seleção de quais temas seriam tratados e separação das falas que seriam usadas para embasar os resultados. Para isso, foi necessário ler todas as entrevistas, repetidas vezes a fim de identificar e melhor classificar os expostos. A partir disso, foi possível realizar a classificação dos dados, analisá-los e chegar ao resultado obtido no estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Abaixo foi descrita a análise dos resultados obtidos, sendo essa descrição dividida em três tópicos principais, que abordam cada um dos objetivos específicos do estudo. Sendo eles: Analisar os desafios e benefícios percebidos pelos funcionários no *home office* no que diz respeito a sua relação com a organização; Identificar os fatores que influenciam o sentimento de pertencimento dos funcionários remotos; Investigar a influência do sentimento de pertencimento na produtividade dos funcionários em regime de *home office*.

Posteriormente, as seções principais são descritas em subseções de forma que venha melhor descrever os expostos.

4.1 Desafios e Benefícios Percebidos no *Home Office*

4.1.1 *Desafios percebidos*

De acordo com as entrevistas pode-se evidenciar que boa parte dos entrevistados se sente pertencente na empresa em que eles estão atuando. No geral, em suas respostas foi possível identificar alguns benefícios no que se diz respeito a essa proximidade, contudo, é possível perceber que para a organização chegar aos benefícios, ela precisa vencer os desafios da relação à distância.

Ao relacionar as entrevistas com os resultados apresentados pela literatura, é possível perceber que eles se complementam, principalmente no que se diz respeito ao distanciamento social, sendo o social um dos temas tratados nesse trabalho. Algumas das desvantagens listadas pela literatura são: isolamento social, redução dos contatos com os colegas de trabalho e a hierarquia, desenvolvimento da precariedade de emprego, déficit de proteção jurídica, possibilidade de condições de emprego menos favoráveis, em termos de regalias económico-sociais, degradação da vida familiar, devida à intrusão do trabalho no lar, apagamento da diferenciação entre trabalho e lazer (SERRA, 2003).

O autor classifica a desvantagem “degradação da vida familiar” contudo, essa não foi uma característica confirmada nesse estudo, onde na verdade houve

uma demonstração contrária, de que o fato de estar atuando *home office* se mostrou como vantajoso para a relação entre os moradores da residência na qual atua o profissional.

As próximas subseções apresentam o detalhamento dos desafios identificados.

4.1.1.1 A proximidade é limitada aos momentos de reunião

Embora os funcionários se sintam pertencentes e próximos da empresa que atuam, muitos deles descreveram que essa proximidade apenas ocorre em momentos de reuniões, *feedbacks* ou presencialmente. Inclusive, essa percepção pode ser um dos causadores para a desvantagem de atuação em *home office* descrita como “distanciamento social” citada por diversos autores, tais como Serra (2003), Pereira (et al., 2021) e Hau e Todescat (2018).

Grande parte dos entrevistados evidenciou que essa é uma grande diferença entre a relação presencial e online, a online acaba no fim do expediente, enquanto a presencial acaba se estendendo a vida pessoal. Assim como cita o entrevistado 1 “no online a gente está limitado a só um momento de reunião, tira dúvida ou coisas do tipo”, evidenciando que as relações são limitadas ao momento de interação, que no online é bem mais restrito. Já o entrevistado 7 diz que “Quando a gente tem que estar presencialmente a gente acaba tendo mais conversas mesmo, proximidade”.

Portanto, percebe-se que as relações são limitantes, podendo essa ser uma dificuldade em agregar os envolvidos e gerar neles o apego, muitas vezes necessário para com a organização.

4.1.1.2 Menor intimidade com os colegas, comunicações apenas formais

Durante o processo de entrevista alguns dos entrevistados afirmaram que no online, há uma menor intimidade com os colegas de trabalho. Portanto, afirma-se o que já aborda a literatura atual, como exemplo é possível citar Pereira et al.(2021) que afirmam que uma das desvantagens do *home office* é a geração de “Menos interação e networking”.

Nesse formato de trabalho as comunicações costumam ser limitadas e geralmente formais, assim como cita o entrevistado 6 “Há uma relação próxima no sentido de trabalho só”, sendo essa uma informação complementada pelo entrevistado 7 quando cita “ao vivo eu acho que a gente seria muito mais próximo”.

Já o entrevistado 4, associa que “se fosse um trabalho presencial a gente seria sim mais próximo e conseqüentemente, eu me sentiria mais parte da empresa da organização.”

Ademais, foi possível identificar em outros entrevistados que eles não relacionam a proximidade apenas ao contato presencial, eles associam ao clima organizacional, portanto, foi possível perceber que organizações que engajam de forma mais efetiva sua interatividade e sua missão, geram maior proximidade nos funcionários. Uma prova disso se dá com o entrevistado 5 quando ele afirma que há “uma comunicação bem forte, então acabo não sentindo tanta diferença do presencial.”

4.1.1.3 Mudanças de time geram desconforto

De acordo com os dados levantados foi possível identificar que os funcionários sentem certa dificuldade em se integrar com a equipe, em consonância com o abordado por Pereira (et al., 2021) em seu estudo quando cita “Dificuldade de manter o espírito de equipe” como uma desvantagem do uso do *home office* pelas empresas.

Portanto, novos participantes ou até mudança de posições acabam gerando desconforto nos funcionários. Assim como evidencia o entrevistado 2 quando diz que “no começo eu tive mais dificuldade por conta da equipe inicial[...], mas depois cada equipe foi sendo lapidada, foi sendo moldada. A gente se adaptou muito bem juntos e o trabalho flui muito bem”. Além disso, o entrevistado 1 também afirma que “com o nosso time, que a gente já conhece, a gente ser quem a gente é. Agora com outras pessoas a gente não sabe como eles vão ser. Tem que ter aquela formalidade até que a gente consiga realmente, se sintonizar ali com aquelas pessoas.”

Embora esse seja um problema enfrentado também em organizações presenciais, é possível concluir que devido à dificuldade de proximidade do online,

esse problema se torna acentuado. Fica ainda mais difícil gerar a interação e sincronização do time.

4.1.1.4 Sensação de funcionário terceirizado

Para os funcionários que ainda não criaram proximidade com a empresa ou quando a organização em si não busca contato frequente com o colaborador, leva ele a ter a sensação de funcionário terceirizado, que pode ser classificada como a necessidade de cumprir apenas com o seu serviço e não ser considerado para demais atividades ou interações. Assim como cita o entrevistado 2 “como se eu fosse um funcionário terceirizado e que eu estava lá só para prestar determinado serviço e depois cumprir com o meu contrato e ponto”. De acordo com o entrevistado essa sensação tem relação direta com o nível de proximidade e atenção dos gestores com suas atividades, no qual acaba gerando um vínculo, diferente de relações terceirizadas.

Essa sensação pode ser associada a uma desvantagem para as empresas já identificada por Pereira (et al., 2021) em seu estudo, quando ele se refere que é uma dificuldade para organizações que atuam no *home office* a “Falta de organização e foco dos colaboradores”. Essa dificuldade em focar nos funcionários explicaria a falta de apoio laboral que afeta os colaboradores.

4.1.1.5 Distanciamento entre funcionários presenciais e home office

Foi possível identificar que nas empresas que funcionam tanto no formato presencial quanto no formato online, há um distanciamento e até tratamento diferente por parte da organização com os funcionários que estão online e os que estão presenciais.

A citação do entrevistado 2 evidencia que não há relação entre os colabores das duas modalidades, ele evidencia que “a gente não tem tanto contado com a galera que está presencial, do meu setor específico, a gente tem mais contato com essa galera mesmo que está *home Office*”. Já o entrevistado 4, afirma que

“acaba que rola um distanciamento, que o pessoal que está lá todo dia se vê, todo dia aproveita”.

Diante disso, fica evidente uma discriminação com os funcionários que atuam remotamente, e que eles podem acabar se tornando parte excluída da empresa e consequentemente isso deve gerar um sentimento de afastamento entre os funcionários e até do funcionário com a empresa.

4.1.2 Benefícios percebidos

De acordo com a literatura, algumas das vantagens percebidas por funcionários em regime de *home office* são: A eficácia de diminuição ou até mesmo abolição do tempo gasto no deslocamento casa-trabalho, moderada no gasto com combustíveis, versatilidade no horário de trabalho, o que assente conciliar a vida profissional e familiar, versatilidade do local de trabalho, liberdade pertinente, com a restrição das imposições hierárquicas e um ambiente de trabalho acolhedor (SERRA, 2003). Dentre essas, todas as vantagens podem ser vistas também nos funcionários entrevistados, contudo a maioria se refere a vantagens não relacionadas ao nível de proximidade do funcionário com a empresa. Nesse estudo, são evidenciados principalmente os benefícios existentes quando há um senso de pertencimento mais afluído nos funcionários.

Para aqueles funcionários que se sentem próximos da organização, ficam evidentes alguns benefícios para a empresa e para o colaborador, aqui foram evidenciados os benefícios descritos no tópicos abaixo:

4.1.2.1 Maior proximidade do liderado com seu líder

Durante as entrevistas foi possível identificar que as empresas que possuem o senso de pertencimento mais forte em seus funcionários possibilitam uma relação mais próxima entre o líder e seus liderados. Portanto, essa poderia ser uma forma de contorno para a desvantagem “redução do contato com a hierarquia” citada por Serra (2023) em seu trabalho.

A proximidade com a liderança se mostrou relevante para o senso de pertencimento, assim como afirma o entrevistado 6 quando diz que “Essa pessoa

que eu tenho como mentora é quem me traz essa sensação, essa sensação de pertencimento”.

Ademais, o entrevistado 3 afirma que “a cada 3 meses algum líder do projeto que eu estou, ele vem pra cá pra Fortaleza... teve até uma vez que a gente jogou bola. A gente sempre tem o interesse de aprofundar essa relação, de ter um convívio maior”.

Portanto, conclui-se que nas empresas em que o senso de pertencimento está aflorado, também há uma melhor relação entre os líderes e seus componentes de equipe.

4.1.2.2 O funcionário veste mais a camisa da empresa

A maior interação e relação do funcionário com a organização aumenta seu envolvimento com ela, assim como cita o entrevistado 1 quando diz que “Eu fico muito orgulhosa tanto pelas coisas que eu produzo quanto o jeito que meu time é” evidenciando que a interação com a equipe aumenta o orgulho de fazer parte da empresa.

Ademais, o entrevistado 3 afirma que “Sim, sinto bastante (orgulho)...então assim, eu sinto vontade ainda mais de me capacitar em áreas afins dessa que estou hoje. E não tenho planos de me desligar, de sair. Eu realmente quero seguir por mais tempo. Evidenciando assim que os funcionários que estão mais inseridos na empresa acabam criando um vínculo maior e consequentemente vestindo mais a “camisa” da organização, se sentindo como parte importante nela.

Essa definição pode ser o que atenua a vantagem Diminuição da zona de conforto (Pereira et al.,2021) tendo em vista que colaboradores que se envolvem mais com a empresa tendem a não se acomodar e sempre estar em busca de melhorar para si e pela organização, assim como evidenciou o entrevistado 3 no exposto acima.

4.1.2.3 Relações mais humanizadas

Nas organizações em que os funcionários têm uma maior evidência no senso de pertencimento, ficou evidenciado que a organização possui também uma

relação mais humanizada, respeitosa e atenta as minorias. Assim como cita o entrevistado 7, quando diz que “Eles (a empresa) são bem mais abertos nessa parte, mais de respeitar um ao outro...Eu acho que o time que eles escolheram fazem isso refletir no próprio time. Isso me faz sentir pertencente, porque eu não me sinto de forma alguma, coagida, ou algo do tipo sabe.”

O entrevistado 5 também evidencia essa informação quando diz que “o que é muito fortificado é a presença do poder feminino. Da comunicação, os treinamentos que são realizados são voltados para essa parte de comunicação não violenta. Então a gente tem isso bem forte”.

Essa foi uma vantagem não identificada na literatura atual diretamente, contudo, pode ser associada a característica de que o *home office* resulta em um trabalho acolhedor (Serra, 2003).

4.1.2.4 Maior vontade de postergar a relação

Os funcionários que estão envolvidos no senso de pertencimento gerado pela organização se sentem motivados a continuar na empresa, não só por não procurar novos empregos, mas por priorizar se manter na organização atual. Essa informação fica evidenciada pela fala do entrevistado 3, sendo ela “eu sinto vontade ainda mais de me capacitar em áreas afins dessa que estou hoje. E não tenho planos de me desligar, de sair. Eu realmente quero seguir por mais tempo”.

Além disso, a própria organização busca manter esse vínculo, como exemplo temos o entrevistado 4 quando diz que “Eles também dão cursos focado nos encargos superiores para quem quiser ir fazendo para pegar experiência e já conta no currículo”.

4.1.2.5 Cultura de feedback melhor implantada

Foi evidenciado que o senso de pertencimento dos funcionários *home office* pode ser gerado pela comunicação mais ativa e próxima. Tendo em vista que um dos desafios é que só há contato durante as reuniões, muitas das organizações optam por um cronograma de reuniões mensal, semanal ou diário. Como exemplo temos o entrevistado 5, que informa que “a gente tem a cultura de todo dia a gente

fazer alongamento, falar, fazer alguma reunião”. O entrevistado 4 cita a ocorrência do *feedback* com a seguinte fala “Todo mês eles puxam de maneira individual, cada um de nós para entender é o que a gente está achando, o que a gente precisa melhorar”.

Portanto, viu-se que a necessidade dessa relação próxima aflora a cultura de *feedback* tendo em vista que é sempre necessário ter reuniões periódicas, muitas vezes individual com cada funcionário que está atuando fora da instituição de forma que venha a diminuir a distância nessa relação.

Essa foi uma característica que discorda da literatura, tendo em vista que todos os autores abordados evidenciam que a atuação fora das dependências da empresa resultam em distanciamento social. Ademais, viu-se aqui que caso a instituição tenha o senso de pertencimento aflorado, a proximidade do funcionário com a instituição evita esse distanciamento.

4.2 Fatores que influenciam o senso de pertencimento dos funcionários

De acordo com o trabalho apresentado por Albuquerque, (2023) foi possível evidenciar que a liderança, o trabalho e tamanho da equipe, o reconhecimento do grupo por parte do líder e a atenção individualizada por parte do líder são fatores que influenciam o senso de pertencimento dos funcionários. Durante as entrevistas, esses fatores foram reafirmados e redigidos, além de que foram também acrescentados demais fatores.

A pesquisa evidenciou que o senso de pertencimento pode ser influenciado por vários fatores, sendo eles acordados por quase todos os entrevistados e citados separadamente abaixo:

4.2.1 Proximidade com o líder

Entre os entrevistados, sendo eles 7, apenas 1 discorda que o líder possui um papel importante na geração da proximidade dele com a empresa, os demais, entendem que o líder tem um papel fundamental, tendo em vista que ele é a

relação mais direta do colaborador com a instituição. O entrevistado 7 afirma isso quando cita que “A gente tem reuniões todas as sextas para manter essa proximidade, a gente tem essas reuniões dia de sexta para poder deixar todo mundo mais próximo, tanto da própria equipe quanto da empresa.”

O entrevistado 5 também esclarece que “ela (líder) já trabalha com pessoas, ela fortalece muito, transmite a paixão dela, de ter criado a fundação, ela transmitiu esse sentimento...isso acaba nos motivando e motivando nosso trabalho.” Ademais, o entrevistado 4 nos informa que “ela (líder) é muito preocupada. Ela sempre utiliza palavras carinhosas. Ela sempre procura mostrar para a gente que está tudo bem, caso a gente tenha algum problema. Ela quer passar essa segurança. Ela se preocupa muito. Então, acho que isso nos faz sentir bastante parte da empresa.”

De acordo com Silva (2013) que diz que “a cultura organizacional nada mais é do que o compartilhamento de valores por indivíduos em uma instituição” entendemos que a comunicação entre os funcionários e a empresa é necessária para a geração da cultura organizacional. Aqui se pode entender então que essa comunicação pode ser decorrente da proximidade com o líder, sendo ela a peça fundamental para estabelecer essa cultura.

4.2.2 Tamanho da equipe

Grande parte dos entrevistados afirma fazer parte de pequenas equipes. Eles concordam que o fato de haverem menos pessoas, influencia no nível de proximidade entre eles, tendo em vista que a integração e atenção por parte do líder é melhor distribuída. O entrevistado 7 informa que “nosso time só tem 5 pessoas contando comigo. Por ser uma equipe reduzida a gente consegue ter contato mais próximo. Quando a empresa tinha vários setores assim, muita gente era bem difícil ficar próximo de todo mundo.” Já o entrevistado 1 afirma que “conforme a gente vai tendo uma expansão para outro time, eu fico meio perdido assim” evidenciando assim a necessidade de que sejam mantidas pequenas equipes para que seja possível entrosar o grupo, o entrevistado 4 afirma isso quando diz que “acho que

isso fosse uma equipe muito grande, com muitas pessoas é muito difícil todo mundo se entrosar, se dar bem”.

Ademais, vale salientar que dois dos entrevistados, sendo eles o 6 e o 3, afirmam que o fato da equipe ser pequena não influencia o nível de proximidade, contudo, também foi possível identificar que esses entrevistados, no presente momento não possuem um nível de proximidade considerável com suas equipes pois costumam executar atividades que não necessita da ação de outros indivíduos.

Para a literatura, essa já é uma influência pertinente, de acordo com o evidenciado por Albuquerque em seu estudo: e o time, por ser pequeno, contribui para que sejam unidos e que isso pode ser um fator que gera o senso de pertencimento. Ademais, o fato da equipe ser pequena, pode ser um dos fatores que influenciam o senso de pertencimento, visto que, equipes pequenas são mais fáceis de se manter engajadas (Albuquerque, 2023).

4.2.3 Reuniões periódicas

Durante as pesquisas ficou claro que um dos principais fatores que mantém o senso de pertencimento dos funcionários é o seu nível de proximidade e frequência de contato com os líderes, equipe e organização. Foi possível identificar que nas instituições que buscam tangibilizar as relações, como se elas fossem presenciais, estimula mais a proximidade com o colaborador. Portanto, quanto mais reuniões acontecem, maior a comunicação direta, como no presencial e consequentemente, maior aproximação. O entrevistado 5 informa que “a gente tem a cultura de todo dia a gente fazer alongamento, falar, fazer alguma reunião”, assim como uma empresa presencial faria, além disso, o entrevistado 7 nos informa que no início do *home office*, o líder não gerava tanto engajamento em seu trabalho, contudo, isso melhorou após a equipe dar início às “*daily*s”. Essa informação é descrita no trecho “A gente tinha um pouco de dificuldade nessa parte (engajamento), bem no iniciozinho, mas a gente começou a realizar o *daily* que são as reuniões diárias são super rapidinhas”.

Essa não foi uma influência citada diretamente pela literatura estudada, contudo, é possível identificar uma correlação entre as reuniões periódicas e a proximidade com o líder. Essa correlação é vista na citação de Albuquerque (2023) quando ele evidencia que foi percebido com observações nas *dailys* que quando os desenvolvedores estavam com algum impedimento, no tempo subsequente eles se reuniam com o líder para tentar solucionar. Portanto, fica claro que a proximidade com o líder tem como consequência também a realização do contato periódico.

4.2.4 Encontros presenciais periódicos

Durante o trabalho de coleta de dados ficou evidente que organizações que promovem momentos presenciais, tais como treinamentos e confraternizações, conseguem mostrar melhor aos seus funcionários a sua missão e valores, fazendo assim com que eles se sintam mais envolvidos com a causa, assim como afirma o entrevistado 2 quando informa que o seu treinamento inicial foi presencial por meio da fala “anteriormente a gente teve que passar por um treinamento presencial. Não foi muito tempo, mas foi suficiente para a gente ter um contato para nos conhecer[...] eles têm uma grade de valores e missão, visão muito bem pré estabelecido, então eles passaram isso muito bem o nosso treinamento presencial e continuam reforçando isso”

Muitos dos entrevistados afirmam que quando vão presencialmente na organização sentem diferença na relação, que estando lá, é mais próxima. Assim como afirma o entrevistado 7 quando diz que “Todo mundo é bem próximo, mas quando a gente vai presencial, porque algumas vezes a gente faz algo mais híbrido. Quando a gente tem que estar presencialmente a gente acaba tendo mais conversas mesmo, proximidade.”

Contudo, é importante salientar que a produtividade reduz quando os funcionários que atuam normalmente em *home office* estão presencial. Eles relatam uma grande dificuldade de concentração e adaptação com os barulhos, além de que as conversas paralelas são mais acentuadas, tendo em vista que os funcionários não se falam com tanta frequência. O entrevistado 5 afirma isso quando diz: “Eu já fui várias vezes para o escritório e eu consigo mediar essa diferença que lá é bem

cansativo. Então eu acabo destoando mais pelo contato com o pessoal, acabo me dispersando um pouco mais das demandas. Já no *home office* eu consigo focar muitas mais nas minhas atividades e fico bem mais descansada para poder realizar”. O entrevistado 7 também afirma isso quando fala que “quando a gente está presencial é muita conversa paralela. É algo que a gente conversa até no próprio time, tanto eu quanto todos os meus outros colegas a gente prefere o *home office*. Quando a gente está lá, todo mundo percebe que fica um pouco desatento, tanto que a gente só vai quando tem que resolver coisa presencialmente. Porque se a gente for só por que tem que ir, nossa produção diminui muito durante a semana “.

4.2.5 Realização de ações sociais por meio da empresa

Em seu estudo, Araújo e Brandão (2016) concluíram que confraternização dos funcionários podem despertar a motivação e o sentimento de pertencimento, fazendo com que este se sinta parte integrante e fundamental da organização (Araújo; Brandão, 2016). O presente estudo confirma a conclusão realizada, tendo em vista que boa parte dos entrevistados apontou ações sociais como algo que os faz sentir mais próximo da organização.

Neste estudo foi identificado que quando as instituições realizam ações sociais ou até atuam com causas sociais, ela envolve mais o colaborador e ele se sente mais unido a empresa, tendo em vista que ele passa a se sentir parte de algo digno de orgulho. Grande parte dos entrevistados, quando perguntados sobre ações da organização que os fazem se sentir incluídos, classificam ações sociais como um dos fatores para aumentar essa aproximação e conseqüentemente gera maior satisfação do funcionário com a imagem da empresa. Assim como afirma o entrevistado 6 quando diz que “o que eles tentam fazer para manter a galera incluída é fazer ação social. Às vezes eles vão em abrigos, juntam Tampinha, recebem doação de brinquedos no dia das crianças, ou então de produtos de limpeza no dia das mulheres”.

O ramo de atuação da organização também é influente nesse sentimento de fazer parte. Assim como mostra o entrevistado 7 quando fala “a minha empresa, é sobre educação, então eu me identifico muito com essa área. Então já começa daí

porque o que eles pregam é uma coisa que eu acredito, então gostei de fazer parte da empresa, porque os meus valores, eles estão alinhados nessa parte. Os projetos que a gente faz ajudou outras pessoas”. O entrevistado 5 compactua com essa informação quando informa que “o trabalho que realizado é voltado para a sociedade e eu sei que eu e os outros colaboradores, a gente trabalha com um bem social, não somente o trabalho que a gente está exercendo é para o fortalecimento da instituição, mas para a sociedade, então eu acredito que esses valores são bem intrínsecos na gente. E a gente trabalha com esse objetivo. É por isso que o nosso time funciona tão bem”.

É possível considerar essa influência identificada como uma contribuição para a literatura tendo em vista que essa não havia sido explanada nos estudos identificados na revisão de literatura.

4.3 Influência do senso de pertencimento na produtividade dos funcionários

Em um estudo anterior, Albuquerque (2023) já evidenciou a relação entre o senso de pertencimento e o nível de produtividade dos funcionários. O autor enfatiza os profissionais que se sentem em um ambiente confortável e seguro, que tem a liberdade de opinar e esse conjunto de sentimentos pode ser um fator pelo qual contribui para o engajamento da equipe que está relacionado ao senso de pertencimento e, conseqüentemente, a obter melhor produtividade (Albuquerque, 2023). A realização das entrevistas deste estudo pode reafirmar e abranger o estudo sobre a relação da produtividade e o senso de pertencimento.

A partir dos estudos realizados é possível afirmar que alguns fatores aumentam a estima dos funcionários pela organização, tais como, o orgulho que sentem, o nível de envolvimento com equipe e gestores, o fato de se sentirem incluídos e etc.

O senso de pertencimento, quando bem trabalhado, estimula esses fatores nos funcionários que conseqüentemente, leva a eles o empenho em trabalhar mais e melhor. De acordo com Sato (2008), fatores motivadores reproduzem fontes de satisfação como reflexo de sentimentos de realização,

crescimento profissional e aceitação de desafios, resultando em aumento da capacidade total de produção (Sato, 2008).

De acordo com a pesquisa, 5 dos 7 entrevistados afirmaram que a produção deles muda quando estão atuando de casa, para eles a atuação no espaço de trabalho é menos aproveitável. Eles apontam que isso se dá exatamente devido a socialização, ao estarem presencial há maior dificuldade de concentração e mais tempo de dispersão por conta da interação com colegas.

Ademais, entre os entrevistados, todos afirmam que o nível de satisfação com a empresa influencia o nível da produtividade, eles tendem a se empenhar mais em suas atividades. Assim como afirma o entrevistado 4 quando diz que “Quando você se sente parte daquilo. Quando você sente que você é importante naquele lugar, para que as coisas deem certo, com certeza você acaba rendendo mais.”. O entrevistado 3 concorda quando diz que “é aquele negócio, você está ali engajado, você está contente, você vai querer fazer mais. Você não fica só parado ali na zona de conforto, né?”.

Em concordância, foi evidenciado que o líder mais próximo tem o poder de engajar o trabalho dos seus liderados, quanto mais presente e dedicado o líder se torna, mais íntimo ele fica dos funcionários, e como consequência gera uma satisfação por parte do funcionário por estar sendo ouvido e levado em consideração. Além disso, a equipe também tem o poder de melhorar o nível da produtividade, uma equipe alinhada e bem organizada sente que atua de forma mais promissora. Esse alinhamento entre a equipe pode ser consequência do gerenciamento do líder, afirmando assim seu papel fundamental nesse formato de trabalho.

Como uma observação, pode-se afirmar que para os entrevistados, o nível de satisfação e orgulho pela empresa aumenta quando eles estão em uma organização que os permitem ficar no *home office*. Assim como afirma o entrevistado 4 quando perguntado se sente orgulho da organização em que atua, ele responde que “Eu tenho, né? Assim é o que eu não imaginava, porque querendo ou não trabalhar em casa, né? Acho que as pessoas que eu conheço, quase todas, gostariam, né? De ter essa facilidade de trabalhar na sua própria residência. É uma empresa que eu vejo que se preocupa, que se preocupa muito com o nosso bem-estar.”

4.4 Sumário de resultados

Para melhor sintetizar os resultados obtidos durante a pesquisa, segue abaixo o quadro 2, o qual contém o sumário de resultados, associando os resultados encontrados aos objetivos desejados no trabalho.

Quadro 2 – Sumário de resultados

Objetivos	Resultados
Objetivo I (Desafios) - Analisar os desafios e benefícios percebidos pelos funcionários no <i>home office</i> no que diz respeito a sua relação com a organização.	A proximidade é limitada aos momentos de reunião; Menor intimidade com os colegas, relações apenas de trabalho, comunicações formais; Mudanças de time geram desconforto, pois no online há mais dificuldade para integrar a equipe; Sensação de funcionário terceirizado; Distanciamento entre quem está presencial e quem está de <i>home office</i> .
Objetivo I (Benefícios) - Analisar os desafios e benefícios percebidos pelos funcionários no <i>home office</i> no que diz respeito a sua relação com a organização.	Maior proximidade do liderado com seu líder; O funcionário veste mais a camisa da empresa; Relações mais humanizadas; Maior vontade de postergar a relação; Cultura de <i>feedback</i> melhor implantada.
Objetivo II - Identificar os fatores que influenciam o sentimento de pertencimento dos funcionários remotos.	Proximidade com o líder; Tamanho da equipe; Reuniões periódicas; Encontros presenciais periódicos; Realização de ações sociais por meio da empresa.
Objetivo III - Investigar a influência do sentimento de pertencimento na produtividade dos funcionários em regime de <i>home office</i> .	Os relatos apontam para um aumento de produtividade quando há maior senso de pertencimento. É possível associar esse nível de produtividade elevado com os benefícios que traz o senso de pertencimento. Caso os benefícios sejam percebidos pelos funcionários, é normal que eles fiquem mais empenhados.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Esse estudo teve como objetivo principal realizar uma análise abrangente do senso de pertencimento dos funcionários que trabalham em regime de *home office* em relação às organizações em que estão inseridos, visando compreender como essa modalidade de trabalho afeta o vínculo entre os colaboradores e a

empresa. Portanto, pode-se considerar que o objetivo foi alcançado com ressalvas, tendo em vista a limitação de recursos para aprimorar a coleta de dados.

O estudo permitiu ter uma ideia inicial sobre a importância do senso de pertencimento para o bom funcionamento da organização que atua com funcionários a distância. Além disso, salienta que o foco no senso de pertencimento pode ser a chave para mitigar diversas desvantagens apontadas pela literatura ao que se diz respeito ao *home office*, sendo algumas delas: isolamento social, redução dos contatos com os colegas de trabalho e a hierarquia, desenvolvimento da precariedade de emprego, (SERRA, 2003) além das Falhas na comunicação; Perda de foco, Dificuldade de manter o espírito de equipe; Dificuldade para manter-se motivado; Menos interação e networking; Menos contato físico com um líder citados por Pereira (et al., 2021).

5 CONCLUSÃO

Os objetivos relativos a esse estudo foram concluídos, tendo em vista que foi possível realizar uma análise abrangente do senso de pertencimento dos funcionários que trabalham em regime de *home office* em relação às organizações em que estão inseridos. A necessidade principal era compreender como essa modalidade de trabalho afeta a relação entre os colaboradores e a empresa.

Ao verificarmos as relações entre a literatura e as entrevistas realizadas, é possível afirmar que o presente estudo complementa os resultados da literatura, tendo em vista que ele busca abranger melhor o âmbito social, quando se refere ao senso de pertencimento.

A partir das entrevistas foi possível identificar que os funcionários que atuam remotamente, necessitam de uma atenção mais íntima da empresa. Para que se sinta pertencente, é necessário que haja um empenho maior e um estreitamento de relações para que de fato o funcionário possa se sentir parte da instituição. Ademais, aqui foram levantados desafios e benefícios dos funcionários *home office* em relação ao senso de pertencimento e evidenciado que os desafios são equivalentes aqueles já abordados pela literatura, contudo, esse estudo mostra que com o aprimoramento do senso de pertencimento, eles podem ser vencidos, resultando em diversos benefícios que refletem tanto na empresa quanto nos funcionários.

Nesse estudo também foram abordados os fatores que influenciam o senso de pertencimento nos funcionários *home office*, como resultado, conclui-se que alguns dos fatores são: Proximidade com o líder; Tamanho da equipe; Reuniões periódicas; Encontros presenciais periódicos; Realização de ações sociais por meio da empresa. Esse resultado corrobora com a literatura já realizada sobre o assunto.

Ao que se diz respeito a relação entre o nível de produtividade e o nível do senso de pertencimento, os relatos apontaram para um aumento de produtividade quando há maior senso de pertencimento, assim como já descrito por Albuquerque (2023) em seu artigo. É possível associar esse nível de produtividade elevado com os benefícios que traz o senso de pertencimento quando está aflorado

na organização. Caso os benefícios sejam percebidos pelos funcionários, é normal que eles fiquem mais empenhados.

A amostra obtida foi por conveniência, portanto, foi limitada a Universidade Federal do Ceará e consequentemente, abrangeu um público específico além de que o tamanho da amostra foi pequena em comparação ao público que atua *home office*. Foi realizada uma análise transversal analítica, para melhores resultados, seria ideal uma análise longitudinal. Diante disso, entende-se que essa foi uma pesquisa limitada.

Para realização de pesquisas futuras, sugere-se que seja feito um estudo mais abrangente, onde contenha uma amostra maior de participantes, que seja possível fazer a análise longitudinal. Além disso, sugere-se que haja uma separação da análise em idades diferentes, tendo em vista que o *home office* é visto de forma diferente entre as gerações que o vivem.

REFERÊNCIAS

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40–68, 24 set. 2015.

ARAÚJO, M.; BRANDÃO, B. A IMPORTÂNCIA DOS EVENTOS INTERNOS PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS – Recife, Brasil, 2016.

ALBUQUERQUE, Kamila da Silva. Analisando o senso de pertencimento em uma equipe de Engenharia de Software: um estudo de caso. 2023.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002.

CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A. ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO FORTALECIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS PANDEMIA: A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CAMINHO. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. 192-205, set. 2020. ISSN 2526-043X. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656/457>>. Acesso em: 12 out. 2023. doi:<https://doi.org/10.22408/reva502020656192-205>.

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. **repositorio.pucsp.br**, 29 mar. 2021.

DIAS, R. Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança. São Paulo, Brasil: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 12 out. 2023.

ELLISON, N. B. Social Impacts. **Social Science Computer Review**, v. 17, n. 3, p. 338–356, ago. 1999.

FONTANA, C. P. A EVOLUÇÃO DO TRABALHO: DA PRÉ-HISTÓRIA ATÉ AO TELETRABALHO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 7, p. 1155–1168, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i7.1759. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1759>. Acesso em: 25 nov. 2023.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; MARQUES, Antonio Luiz; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos Ebape. BR**, v. 7, p. 687-703, 2009.

FERREIRA, Marcela Pereira. A ampliação do teletrabalho e home office em tempos

de pandemia e seus reflexos na saúde do trabalhador. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho| e-ISSN**, v. 2525, p. 9857, 2021.

FINCATO, D. Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia . **Revista Ibérica do Direito**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 80–95, 2021. Disponível em: <https://revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/7>. Acesso em: 25 nov. 2023.

FINCATO, D. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. **Estudos de Direito: Desenvolvimento e Novas Tecnologias**, 2020.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de saúde pública**, v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus**, v. 8, p. 37-52, set. 2018. ISSN 2237-4558.

Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184.

Júnior, J. C. F. Teletrabalho—O Paradigma de um Novo Estilo de Trabalho. Bauru, SP, 2006. Recuperado em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/20.Pdf

LEMO, A. B.; GUIMARÃES, M. M. Informar, engajar e alinhar: a contribuição das práticas de comunicação corporativa no trabalho à distância durante a Covid-19. **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: temas emergentes**, p. 47.

MENDONÇA, M. A inclusão dos home offices no setor residencial no município de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16132/tde-25112010-145910/pt-br.php>. Acesso em: 2 dez. 2023.

MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. Fortaleza, Brasil: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553627475. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553627475/>. Acesso em: 12 out. 2023.

PAPEL DO INDIVÍDUO PÓS-REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E O MERCADO DE TRABALHO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Revista Pensamento Jurídico**, São Paulo, Brasil, v. 14, n. 1, 2020. Disponível em: <https://ojs.unialfa.com.br/index.php/pensamentojuridico/article/view/419>. Acesso em: 12 out. 2023.

PRESENCIAL E NO HOME-OFFICE. **Gestão da Tecnologia em Inovação e**

Mobilidade Sustentável - São Paulo, Brasil, novembro de 2021.

PEREIRA, T. F. et al. Um estudo sobre as vantagens e desvantagens do Home Office e tecnologias de informação e comunicação em tempos de crise. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 19, p. 24-24, 2021.

PORTAS, D. H. (Des)caracterização do cargo de confiança do artigo 62, inciso II, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. **repositorio.pucsp.br**, 29 mar. 2021.

QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. Comportamento organizacional. **Gestão do Capital Humano, Curitiba**, v. 5, p. 1-15, 2002.

ROCHA, B. A; BARROS, S. L; FERNANDO R.; WALDMAN R. L. MUDANÇAS NO PAPEL DO INDIVÍDUO PÓS-REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E O MERCADO DE TRABALHO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Revista Pensamento Jurídico**, São Paulo, Brasil, v. 14, n. 1, 2020. Disponível em: <https://ojs.unialfa.com.br/index.php/pensamentojuridico/article/view/419>. Acesso em: 12 out. 2023.

RUSSO, G. **Diagnóstico Da Cultura Organizacional**. 2. ed. Brasil: [s.n.]. p. 184

Rafalski, J. C.; De Andrade, A. L. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa Temas em Psicologia, vol. 23, núm. 2, 2015, pp. 431-441 **Sociedade Brasileira de Psicologia** Ribeirão Preto, Brasil.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas, 4ª edição**. Grupo GEN, 2017. *E-book*. ISBN 9788597013948. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 03 dez. 2023.

STEIL, A. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.1, p.74-84, janeiro/março 2001.

SOUZA, D. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO FUNCIONÁRIO NO AMBIENTE PRESENCIAL E NO HOME-OFFICE. **Gestão da Tecnologia em Inovação e Mobilidade Sustentável** - São Paulo, Brasil, novembro de 2021.

SILVA, L. M. Comportamento organizacional. **Salvador: UNIFACS**, 2013.

SERRA, P. O teletrabalho - conceito e implicações. **João Carlos Correia, António Fidalgo, Paulo Serra (Orgs.), Informação e Comunicação Online, Volume III – Mundo Online da Vida e Cidadania, Covilhã, Universidade da Beira Interior,**

2003, pp. 163-187., 2003.

SATO, C. F.; SPRICIGO, C. B. Motivação refletindo na qualidade e produtividade. **Visão Acadêmica**, v. 9, n. 1, 2008.

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?.

Wagner III, J. A., Hollenbeck, J. A. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*, **Saraiva**, São Paulo, 1999.

WATANABE, Thaís. Senso de Pertencimento. 2019.

Apêndice A

APÊNDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA.

objetivo geral: Realizar uma análise abrangente do sentimento de pertencimento dos funcionários do ramo de tecnologia que trabalham em regime de *home office* em relação às organizações em que estão inseridos, visando compreender como essa modalidade de trabalho afeta a relação entre os colaboradores e a empresa. Já os objetivos específicos são: **(i)** Analisar os desafios e benefícios percebidos pelos funcionários no *home office* no que diz respeito a sua relação com a organização; **(ii)** Identificar os fatores que influenciam o sentimento de pertencimento dos funcionários remotos; **(iii)** Investigar a influência do sentimento de pertencimento na produtividade dos funcionários em regime de *home office*.

	Objetivo geral
.E 1	Você se sente pertencente a organização na qual atua? Você acha que esse sentimento seria diferente caso você atuasse presencialmente?
.E 1	Qual sua relação com os seus colegas? Considera próxima?
.E 1	Sente diferença nas relações presenciais e virtuais?
.E 1	Você considera que o <i>home office</i> distancia você dos costumes da sua organização?
.E 1	Se você pudesse optar, manteria o contato presencial diário com a organização em que atua?
.E 2	Você tem orgulho de fazer parte da organização em que atua? Porquê?
.E 2	O líder/chefe te faz sentir mais íntimo com a empresa? O tamanho da sua equipe te faz sentir mais acolhido ou mais afastado?
.E 2	Você sente que a sua empresa tenta te manter próximo? O que te faz sentir isso?
.E 2	O que sua empresa faz que te dá a sensação de estar sendo valorizado e incluído? Lembrete: Confraternizações, ações sociais, envio de e-mails, brincadeiras
.E 3	Você considera que seu líder gera engajamento no seu trabalho, mesmo à distância? Como?
.E 3	Você considera que uma boa relação com sua equipe é importante para seu desempenho?
.E 3	O seu nível de satisfação com a empresa te faz querer trabalhar mais ou menos?

.E 3	0	Você se sente mais ou menos empenhado quando está mais envolvido com a empresa?
.E 3	0	Você considera que sua produção muda ao mudar de local? Se sim, por quê?
.E 3	0	Você considera que a presença ou ausência de colegas altera seu empenho?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE INFORMAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

	Perguntas base - características sociodemográficas
1	Nome do entrevistado e número da entrevista.
2	Data da entrevista.
3	Lugar da entrevista.
4	Sexo do entrevistado.
5	Idade.
6	Nível de escolaridade.
7	Endereço.
8	Local de nascimento.