



# SEM HOME, AGORA SÓ OFFICE: O CONFLITO COM O RETORNO AO TRABALHO PRESENCIAL APÓS A COVID-19 NA UWL DO BRASIL

NO MORE HOME, JUST OFFICE: THE CONFLICT OF RETURNING BACK TO OFFICE AFTER COVID-19 AT UWL IN BRAZIL

SIN HOME, AHORA SOLO OFFICE: EL CONFLICTO CON EL REGRESO AL TRABAJO PRESENCIAL DESPUÉS DEL COVID-19 EN UWL DO BRASIL

## RESUMO

**Dilema:** A UWL enfrenta o desafio de retornar ao escritório após o bloqueio pandêmico, e o dilema que os gestores da UWL enfrentam levanta a questão: permanecer com esses funcionários que mostraram resistência em retornar e em que termos ambas as partes lidariam com o resultado desses obstáculos relacionados ao retorno à modalidade presencial de trabalho na organização.

**Objetivo educativo:** Desenvolver reflexões vivenciais de uma situação real vivenciada por quase toda a população quanto à mudança do regime de trabalho, do trabalho em escritório para o *home office*, e conseqüentemente, seu retorno (ou não). Perceber a importância de considerar esse novo modelo de trabalho também faz parte do objetivo.

**Contextualização:** O mundo inteiro enfrentou uma situação completamente atípica e inusitada em 2020 e 2021, enfrentando uma pandemia causada por um vírus desconhecido que mudou a dinâmica de um planeta inteiro em questão de semanas. Naturalmente, isso também se refletiu nas relações de trabalho.

**Tema principal:** *O tema gestão de pessoas passa por um processo de transformação, principalmente após a Covid-19, e o tema principal do case apresenta justamente os conflitos gerados nesse período em uma empresa do setor de comércio exterior na cidade de Itajaí.*

**Público-alvo:** O case pode ser aplicado em cursos de Administração (lato e stricto sensu), nas disciplinas de Gestão de Pessoas.

**Originalidade/valor:** O caso permite refletir sobre a Teoria da Cultura Organizacional, aplicando seu conceito aos conflitos de gestão identificados no problema da UWL.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos. Motivação de equipe. Engajamento. Cultura organizacional. Teletrabalho. *Home office*.

Rochele Boscaini

Mestranda

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

rochelebos@hotmail.com

Karoline Gehrke

Doutora

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

karolineg@edu.univali.br

Sidnei Vieira Marinho

Doutor

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

sidnei@univali.br

Anete Alberton

Doutora

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

anete@univali.br

---

Submetido em: 29/11/2023

Aprovado em: 19/09/2024

**Como citar:** Boscaini, R., Gehrke, K., Marinho, S. V., & Alberton, A. (2024). Sem home, agora só office: o conflito com o retorno ao trabalho presencial após a covid-19 na UWL do Brasil. *Revista Alcance (online)*, 31(3), 113-128. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3\(set/dez\).113-128](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3(set/dez).113-128)





## ABSTRACT

**Dilemma:** UWL is facing the challenge of returning to the office after the pandemic lockdown, and the dilemma that UWL managers face raises the question: whether to remain with these employees who showed resistance to returning and in what terms both parties would deal with the outcome of these obstacles related to the return to the face-to-face modality of work in the organization.

**Educational objective:** Develop experiential reflections of a real situation experienced by almost the entire population regarding the change in work regime, from office work to home office, and consequently, its return (or not). Realizing the importance of considering this new work model is also part of the objective.

**Contextualization:** The entire world faced a completely atypical and unusual situation in 2020 and 2021, facing a pandemic caused by an unknown virus that changed the dynamics of an entire planet in a matter of weeks. Naturally, this was also reflected in work relationships.

**Main theme:** The topic of people management is going through a process of transformation, especially after the Covid-19, and the main theme of the case presents precisely the conflicts generated during this period in a company in the foreign trade sector in the city of Itajaí.

**Audience:** The case can be applied to Administration courses (lato and stricto sensu), in People Management disciplines.

**Originality/value:** The case makes it possible to reflect on the Organizational Culture Theory, applying its concept to the management conflicts identified in the UWL problem.

**Keywords:** Conflict management. Team motivation. Engagement. Organizational culture. Telework. Home office.

## RESUMEN

**Dilema:** UWL se enfrenta al desafío de regresar a la oficina después del cierre pandémico, y el dilema que enfrentan los gerentes de UWL plantea la pregunta: si permanecer con estos empleados que mostraron resistencia a regresar y en qué términos abordarían ambas partes el resultado. de estos obstáculos relacionados con el retorno a la modalidad presencial de trabajo en la organización.

**Objetivo educativo:** Desarrollar reflexiones experienciales de una situación real vivida por casi toda la población respecto del cambio de régimen laboral, del trabajo de oficina al home office, y en consecuencia, su retorno (o no). Reconocer la importancia de considerar este nuevo modelo de trabajo también es parte del objetivo.

**Contextualización:** El mundo entero enfrentó durante 2020 y 2021 una situación completamente atípica e inusual, enfrentando una pandemia provocada por un virus desconocido que cambió la dinámica de un planeta entero en cuestión de semanas. Naturalmente, esto también se reflejó en las relaciones laborales.

**Tema principal:** El tema de la gestión de personas está pasando por un proceso de transformación, especialmente después del Covid-19, y el tema principal del caso presenta precisamente los conflictos generados durante este período en una empresa del sector de comercio exterior en la ciudad de Itajaí.

**Público:** El caso puede aplicarse a cursos de Administración (lato y estricto sensu), en disciplinas de Gestión de Personas.

**Originalidad/valor:** El caso permite reflexionar sobre la Teoría de la Cultura Organizacional, aplicando su concepto a los conflictos de gestión identificados en el problema UWL.

**Palabras clave:** Manejo de conflictos. Motivación del equipo. Compromiso. Cultura organizacional. Teletrabajo. Oficina en casa.



## INTRODUÇÃO

Sempre entusiasmado, algumas vezes usando *emoticons*, o gerente de Recursos Humanos da empresa UWL do Brasil, Heron Colzani, enviava os *e-mails* em relação ao retorno ao trabalho presencial no escritório, formato este que os colaboradores estavam acostumados antes de terem que se adaptar às pressas ao formato de *home office* em função da covid-19. Era março de 2021. Como o novo Decreto Estadual n. 1218 acabara de permitir que o time de Recursos Humanos solicitasse o retorno dos colaboradores ao *office* (escritório), avisando-os com um prazo de 15 dias de antecedência, essa era a ideia da UWL: trazer o pessoal de volta.

Enquanto a matriz nos EUA sentia uma certa resistência em trazer seus *folks* – termo utilizado para colaboradores pela UWL – de volta ao escritório, a empresa no Brasil, situada na cidade portuária de Itajaí (SC), sentia certa animação em seus times em voltar ao trabalho presencial. Acontece que, em abril do mesmo ano, quatro colaboradores ainda se encontravam em *home office*.

Seguindo as diretrizes da matriz que solicitava que todos voltassem a trabalhar presencialmente para manter a cultura da organização através da proximidade das pessoas, o gerente de RH, Heron, ao enviar o aviso demandando a volta ao escritório, passou a enfrentar os primeiros desafios dessa decisão: quatro colaboradores alegaram que os riscos de contaminação dentro do escritório eram muito altos, como também trouxeram outras justificativas pessoais.

Tal comportamento colocou Heron em meio a um grande dilema: ele deveria exigir o retorno dos quatro colaboradores ao escritório, uma vez que todas as medidas de segurança estavam sendo tomadas? Deveria acatar a objeção deles, aceitando suas alegações e permitindo que permanecessem em casa? Ou ainda levar um plano de readaptação com novas relações de trabalho e jornadas reduzidas para a diretora financeira Raquel?

O gerente Heron, muito conhecido por ser um excelente intermediador de conflitos dentro da empresa, se encontrava em meio a essa difícil tomada de decisão. Certamente, deveria ser resolvida o mais breve possível, uma vez que os

demais colaboradores que já se encontravam de volta ao escritório murmuravam a respeito do suposto favorecimento desses outros quatro ainda estarem trabalhando de casa. O que Heron deveria fazer?

## Conhecendo a história da UWL do Brasil

A UWL do Brasil, uma representante brasileira da empresa americana de Ohio, UWL, Inc., pertencente ao World Group, *holding* consolidada desde 1960, nasceu no Brasil em 2011, interior de São Paulo. Em 2016, a estrutura foi transferida para Itajaí, com uma equipe de sete funcionários. De início, com o quadro reduzido, os colaboradores se desdobravam nas mais diversas funções, faziam acontecer e “resolviam os pepinos” do comércio exterior com desenvoltura. Eram as pessoas perfeitas para vestir a camisa da empresa e lutar para o seu crescimento, o que ocorreu muito rápido, pois em fevereiro de 2020, quando o gerente Heron assumiu o departamento de RH, o quadro já havia saltado para 25 pessoas.

A UWL se consolidou no mercado brasileiro para atender uma demanda bem específica: transportar cargas na rota Brasil-EUA. Logo se especializou no transporte de cargas líquidas perigosas, o que era e continua sendo seu ponto forte. Atende importadores e exportadores de todo o mundo, descomplicando as operações de seus clientes, já que conta com uma equipe especializada, de 89 colaboradores. Ou seja, desde que transferiu suas operações de São Paulo para Itajaí, obteve um crescimento aproximado de 1271% no quadro. Quando Heron tem a oportunidade, ele se orgulha em dizer: bem animado: “Nossos valores são voltados às pessoas. Cuidamos delas para que elas cuidem de nossos clientes!”.

De fato, os valores da UWL focam em seus **Folks**. A missão do grupo consiste em “Mover o mundo com pessoas que se importam” e é por isso que os valores da empresa são direcionados às pessoas: “Segurança em primeiro lugar”, seja ela no escritório, assim como no caminho para chegar até ele; “Somos uma família”, pois na UWL segue-se a *Golden Rule* (trate os outros como gostaria de ser tratado); “Somos apaixonados pelo que fazemos”; “Somos orientados às pessoas”, todas as decisões são tomadas visando ao bem-estar de todos os envolvidos; “Valorizamos



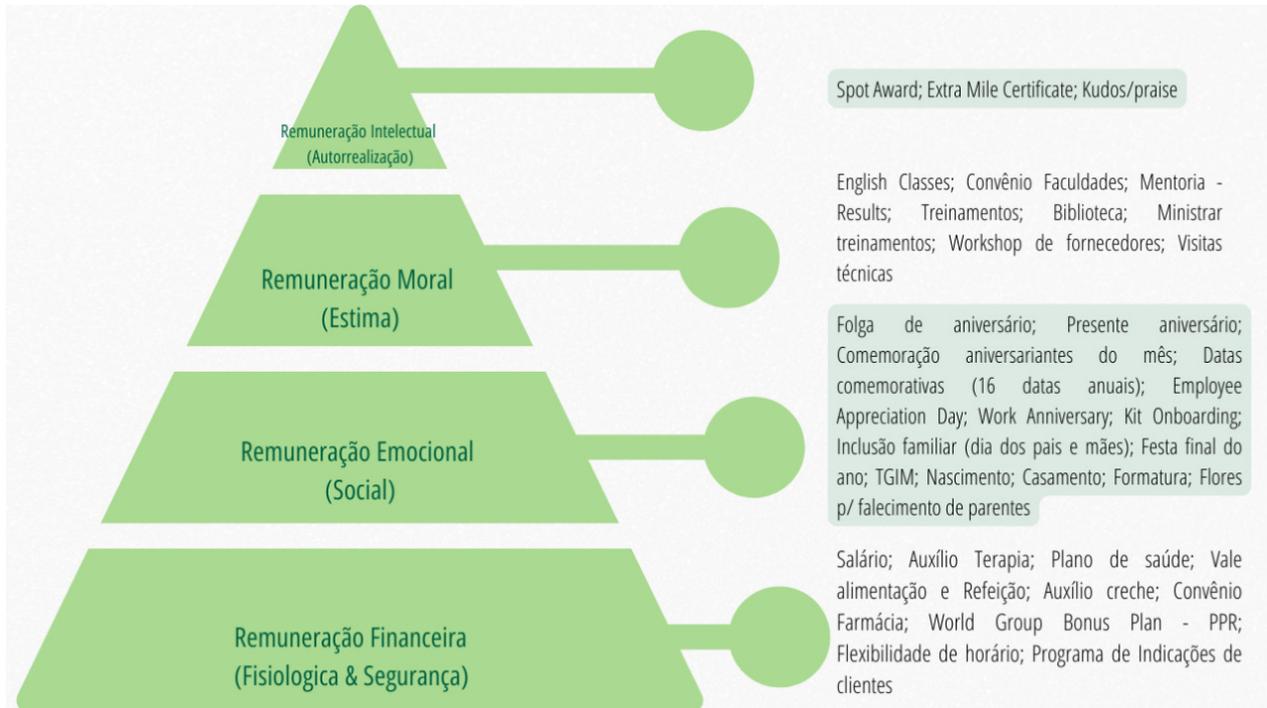
a criatividade” para solucionar nossos desafios; e “Criamos energia positiva, visando a desenvolver relações a longo prazo com nossos clientes, comunidade, colaboradores, fornecedores, e todos os *stakeholders*”.

Heron enfatizou: “Nossos valores são ba-

seados às necessidades básicas do ser humano provenientes da Teoria de Maslow. Pensamos, em primeiro lugar, em nossos colaboradores”. Para tanto, a empresa adaptou a Teoria de Maslow aos benefícios oferecidos que podem ser constados na figura 1 abaixo:

**Figura 1**

*Pirâmide de benefícios da UWL do Brasil*



Ainda pensando no desenvolvimento de seus funcionários, a partir de uma reestruturação que iniciou em 2016 e que se pode acompanhar pela figura abaixo, houve melhoria de processos e controles internos. A empresa obteve certificações de segurança como o OEA – Operador Econômico Autorizado – pela Receita Federal e se vinculou às associações internacionais para expansão de networking de parceiros globais em

2021. Outro grande projeto colocado em prática foi o Octopus Xperience, uma série de oito treinamentos anuais, baseado nas capacidades do animal polvo, que possui oito pernas e nove cérebros. O intuito era trazer, anualmente, conhecimento e colocá-lo em prática para capacitar as equipes, promover os próximos líderes e desenvolver gestores atuais.

**Figura 2**

*Timeline*





## Onde começa o desafio

Era 18 de março de 2020, quando o gerente de RH Heron e a diretora financeira Raquel receberam o comunicado oficial do município de Itajaí decretando *lockdown*. A instrução era de que todos os estabelecimentos fossem fechados (com exceção dos essenciais à vida). Heron já estava preparado, pois a matriz da empresa, situada em Cleveland (Ohio), EUA, já havia tratado de *lockdown* uns dias antes, sendo que o vírus tinha chegado mais rápido aos EUA que ao Brasil (Sars-Cov-2 chegou ao Brasil em 26 de fevereiro de 2020).

Heron inclusive foi o motorista para dar carona para vários colaboradores neste dia inesquecível de 18 de março de 2020, transportando seus *laptops*, monitores e conjuntos de *mouse pad* e teclado para suas casas. Como num passe de mágica, a empresa inteira foi transferida para o *home office*. “Como iremos fazer com os colaboradores que não tem uma boa conexão de internet em casa?” questionou Heron preocupado à Raquel. Ela respondeu: “Faremos o *upgrade* de suas redes de dados e forneceremos uma ajuda de custo”.

A preocupação com a rede de dados era justificada, uma vez que nem todos os funcionários dispunham da mesma estrutura elétrica e tecnológica que suportasse a necessidade de conexão que as demandas, por vezes, exigiam. Heron tinha razão em estar preocupado com a conexão de dados de qualidade, mas provavelmente Raquel não imaginava que estabelecer uma estrutura dessas, do dia para a noite, não seria uma tarefa tão simples.

Nesse mesmo dia, também algumas cadeiras giratórias corporativas assumiram nova residência. Aquele foi um longo dia de transferência de bens materiais e intelectuais de uma estrutura física chamada escritório para outra conhecida como casa própria.

De certo modo Heron e Raquel estavam certos: o *lockdown* iniciava dia 18 de março de 2020, mas não tinha data para acabar e o retorno ao escritório era incerto. Em adição, a incerteza das dificuldades que a empresa passaria a partir daquele dia eram inimagináveis. O *home office* era ainda terreno desconhecido para a legislação brasileira, ainda mais nas circunstâncias de uma

pandemia, tornando o risco inevitável. Os colaboradores nunca haviam trabalhado 100% em casa, e, portanto, naquele momento iniciou-se uma nova era de aprendizados tanto para a empresa quanto para seus times.

## Agindo e pensando como a UWL do Brasil

“Precisamos ter o cuidado de manter a nossa cultura viva, a continuação de nossas atividades de engajamento e integração contínuas” foi uma das preocupações que Heron expressou para seus colegas americanos no dia 18 de março de 2020, o dia em que todos migraram para o *home office*.

Além de trabalhar com o desenvolvimento dos colaboradores através do treinamento Octopus Xperience, a empresa prezou e ainda preza pelo desenvolvimento dos seus líderes através de consultoria externa de uma empresa especializada em desenvolvimento de lideranças, de Brusque, na região próxima à empresa. Nessas sessões com uma psicóloga corporativa, os líderes têm contato com ferramentas para resolução prática de problemas que estão passando em seus departamentos. Ferramentas como SWOT, 5W2H, Canvas, são utilizados e planos de ação são desenvolvidos junto à psicóloga para achar o caminho mais claro para a solução dos desafios.

O processo de desenvolvimento dos colaboradores se dá desde o período de experiência através de uma ferramenta chamada *Roadmap*, onde o colaborador tem visibilidade do caminho que ele precisa percorrer para superar os três primeiros meses de experiência. Para isso, ele conta com um mentor, que irá auxiliar na conclusão dessas etapas. Passado o período de experiência, o colaborador possui suas atividades e métricas diárias/semanais/mensais, e seu desempenho é avaliado a cada três meses com os *Quarterly Reviews* (revisões trimestrais), e a cada seis meses com a avaliação 360°.

Além disso, o processo de desenvolver pessoas na UWL é fomentado diariamente com o plano de carreira, com a disponibilidade do acesso a dezenas de livros da Biblioteca UWL, e ainda contam com a Universidade World Group University, que é um sistema de RH com milhares de vídeos, inglês e português, sobre variados



assuntos, desde os mais técnicos ao autoconhecimento, finanças pessoais, autoajuda, etc.

### Adaptação ao conforto do lar...

Preocupada com a comunicação entre os colaboradores, a empresa manteve a continuação das reuniões com os colaboradores, fazendo encontros semanais chamados 'Get Together', usando a plataforma digital WebEx, na qual os colaboradores podiam expressar dúvidas, questionar sobre a atual situação, e manter o engajamento com os colegas. O gerente de RH, Heron, sempre foi muito preocupado com a cultura organizacional, e fazia questão de criar atividades de colaboração entre as equipes para que todos se sentissem ouvidos.

Eventos como a comemoração dos aniversariantes do mês passaram a ser digitais. Os memes que os colegas faziam para brincar com o colega de aniversário eram mandados por *e-mail* e não mais impressos e deixados sobre a mesa. Os encontros diretos com os líderes, os *one-on-ones*, também passaram a ser pelo digital. E não se pode esquecer da ginástica laboral, que continuou acontecendo com um *link* ao vivo pelo YouTube.

Dentre as práticas de controle, os líderes exerciam um papel fundamental e direto no acompanhamento das metas e resultados das equipes do setor que atuavam. Já o RH acompanhava o ponto eletrônico, faltas, férias, saídas para médicos, tudo de modo remoto. O TI também se preocupou com a segurança da informação, e reforçou o uso de redes de internet com senhas, uso restrito de *websites* e aplicativos, *softwares* mais seguros que bloqueavam qualquer sinal de entrada de vírus ou *malware*. Novamente a mágica acontecia, pois a fase de adaptação ao *home office* por todos os departamentos ocorreu muito rapidamente e com a ajuda de todos da equipe, principalmente dos colaboradores que sempre seguiram as orientações.

Para a UWL do Brasil, era imprescindível que todas as práticas realizadas presencialmente fossem adaptadas para o formato digital, pois uma das primeiras preocupações da empresa era a manutenção da qualidade de vida dos colabo-

radadores, garantindo que eles se sentissem parte de um grupo, mantivessem o network com os colegas, trocassem ideias e experiências e preservassem os *Core Values*. Sendo assim, a empresa não mediu esforços em manter-se perto dos colaboradores, ofertando todas as ferramentas necessárias para o bom desempenho e resultado deles. Porém, nem tudo são flores. Alguns colaboradores passaram a ter dificuldades de entregar metas e desempenhar o trabalho esperado em suas funções.

Luana, uma das colaboradoras que era mãe, se viu numa situação complicada, sem a creche disponível e tendo que trabalhar as oito horas diárias, sem contar com uma rede de apoio. Essa situação fez com que não pudesse entregar os resultados, algumas vezes ocasionando problemas com os clientes, e também com os colegas que precisavam assumir as suas funções. Preocupados com a situação, Heron e o líder direto de Luana discutiram um plano de ação para então, junto com a colaboradora, traçar um modo de resolução. Uma das soluções adotadas a curto prazo (ajudou a colaboradora a pegar uma semana de banco de horas para entender a rotina de seu filho) foi a flexibilização do banco de horas, benefício oferecido pelo Governo Federal para o período da pandemia, onde o empregador, junto ao colaborador, poderia negociar o banco de horas para ser consolidado e estendido por até 18 meses (Medida Provisória 927, de 20 de março de 2020).

Além disso, o gerente de RH se questionou várias vezes: "O que fazer com os colaboradores que não estão entregando resultados?" Junto aos líderes dos setores, Heron avaliou o desempenho desses funcionários e constatou que estavam deixando de finalizar as tarefas diárias que estavam na programação, o que causou um certo desconforto entre as equipes, já que todos eram avaliados da mesma maneira, e muitos, mas nem todos os colaboradores mantiveram a *performance* alta durante todo o período que trabalharam em regime de *home office*. A equipe sentia que alguns colegas deixavam de fazer as atividades e os outros integrantes tinham que completá-las para que o setor não perdesse o *timing* de entrega dos projetos aos clientes.



## E agora? De volta para o *office*?

No meio das incertezas sobre o retorno ao escritório, um novo Decreto Estadual, o 1218, saiu, possibilitando a UWL a retornar em formato presencial efetivamente. Era março de 2021. Em um dos *Get Together*, Heron comunicou sobre o decreto... gritos de alegria e carinhas de insatisfação, um combinado de sentimentos vindos pelos colaboradores.

Trabalhar em *home office* durante esse período de quase um ano e meio foi um desafio enorme, em que muitos colaboradores se saíram bem-sucedidos, demonstrando serem maduros e entregando os resultados de suas funções. Aprenderam a se adaptar e vivenciar o novo sistema de trabalho, o *home office*, longe de seus colegas e líderes, aprendendo a autodisciplina. A empresa recebeu *feedbacks* positivos, pois esses colaboradores podiam desfrutar de mais tempo com a família, diminuir tempo com transporte, sem contar que sobrava mais do vale refeição já que podiam preparar seu próprio almoço em casa.

Em contrapartida, alguns colaboradores se distanciaram, não participavam dos eventos *online* e diminuíram as trocas de ideias com os colegas. Além disso, a empresa já havia acompanhado a diminuição de entrega de resultados e quantidade de tarefas entregues reduzidas por alguns colaboradores, que apesar de todos os *feedbacks* passados, ainda continuava a acontecer.

Uma preocupação muito grande da empresa era a perda dos valores e da cultura por conta desse distanciamento, tanto que a pressão da empresa mãe dos EUA em fazer todos os colaboradores voltarem ao escritório pressionou o gerente de RH, que enviou um *e-mail* a todos os *UWLe*s no final de março de 2021 para que voltassem ao escritório no dia 14 de abril de 2021.

## E aqui iniciou um dos períodos mais difíceis...

Nesse meio tempo, a equipe de RH preparou o escritório com todos os modos de segurança possíveis: aferição de temperatura na porta principal, entrada somente com máscaras, mesas a 1,5m de distanciamento, testes semanais de covid junto ao LEAC – Laboratório de Análises Clínicas da Univali, ficha de anamnese para quem

tivesse o menor sinal de sintomas, ou que tivesse familiares do núcleo de casa com sintomas. Estava tudo pronto para que os colaboradores voltassem ao ambiente presencial de forma segura.

Ademais, a UWL instaurou um novo benefício para os colaboradores assim que retornaram ao escritório: a implantação do *Flexible Work Arrangement* (Acordo flexível de trabalho). O benefício proporcionou aos *UWLe*s escolherem um ou dois dias para fazer *home office* e os demais dias, trabalhando no escritório em contato com os colegas. O benefício também possibilitava modificar o horário de entrada para até duas horas antes ou duas horas depois do horário tradicional das 8h.

*"Será que já não é hora de pensarmos sobre a onda de trabalho reduzido para quatro dias por semana como fez a Microsoft em 2018?"* perguntou Raquel à Heron.

Heron replicou: *"Pois então, sinto que a pandemia vem trazendo essas novidades muito antes do que imaginávamos, e por isso precisamos planejar e estar preparados para essas mudanças o mais breve, caso contrário, teremos resistência de nossos colaboradores e possível turnover"*.

Raquel concordou com a fala de Heron e adicionou: *"Adaptar ao novo, às novas trends de mercado e novas relações trabalhistas fazem parte da retenção de funcionários. O home office, algo que ainda era muito distante para nós, veio como um cometa e tivemos que nos adaptar à velocidade da luz. Que mais iremos nos adaptar para evoluir junto às necessidades de nossos colaboradores?"*.

Heron, muito positivo e franco, respondeu à Raquel: *"Vamos marcar uma reunião e rever nosso plano de retenção e manutenção de colaboradores? Já trazendo ideias de mudanças nas relações trabalhistas, pensando que as mudanças ocasionadas pela covid-19 vieram para ficar. É importante analisarmos os prós e contras de todas as alternativas de contrato de trabalho atuais e as que poderão ser implementadas num futuro breve"*.

Heron recebeu várias ligações e e-mails com ótima receptividade ao retorno ao *office*, assim como algumas resistências. Esses incômodos eram de quatro colaboradores que diziam não



se sentir seguros em voltar ao escritório, pois tinham receio de contrair o vírus na empresa.

“*Meus pais são idosos e não quero contaminá-los com o vírus*” assim explicou Gustavo ao gerente de RH, por e-mail, logo após receber o comunicado de retorno ao escritório, no final de março de 2021. Gustavo trabalhava com a UWL por três anos, e sempre foi um colaborador produtivo, inclusive trabalhando de casa. Ele se encontrava em uma posição de pré-gestão, onde era responsável por treinar os colegas que mudavam de departamento, já que ele dominava as tarefas de vários departamentos e também os novos colaboradores que foram contratados em 2021 no departamento que atuava. Gustavo explicou à Heron que, mesmo em *lockdown*, visitava seus pais todos os finais de semana, e que retornando ao escritório, colocava em risco a saúde deles que estavam em uma idade de risco. Gustavo também alegou que não podia deixar sua cachorrinha sozinha em casa, já que sua noiva trabalhava em uma padaria todos os dias, em contato com o público, e voltava tarde à casa.

Gabriela e Luiz apontaram resistências ao retorno ao *home office* no mesmo momento que Gustavo. Por residirem em cidades vizinhas, e não possuírem a van direta oferecida pela universidade que estavam estudando, se viram em dificuldade para chegar ao escritório no horário já que a única opção de transporte era o privado por aplicativo, o que acarretava um custo muito elevado na época, ou por transporte público. Informaram ao gerente de RH que precisavam de cerca de 1h30min para fazer o caminho ao trabalho com o transporte público, o que normalmente levava 30min se fosse com transporte direto. Se encontraram insatisfeitos com o fato de terem que retornar ao formato presencial. Luiz era o que tinha maiores dificuldades, já que residia ainda mais longe. Ele passou por momentos delicados no período de pandemia, onde a sua produtividade reduziu a ponto de ser questionado pelo supervisor direto dos EUA o que estava acontecendo, já que sempre foi um colaborador com destaque na entrega de resultados e já estava colaborando com a empresa desde 2018. Gabriela, em contrapartida, entregou resultados excepcionais na modalidade *home office*, e mostrando insatisfação de ter que voltar para o escritório, informou que havia decidido residir na

casa de seu namorado que se localizava em Itajaí, mesma cidade onde estava o escritório da UWL.

O caso do quarto colaborador que trouxe resistência ao retorno ao escritório era o de Luana, um pouco mais complexo, pois envolvia seu filho. Luana se viu sem uma rede de apoio na pandemia desde o seu início. A creche de seu filho fechou, seus pais não poderiam cuidar de seu filho e ela precisava dedicar tempo a ele, já que seu marido também tinha um trabalho e fora exigido retornar ao escritório antes do previsto. O gerente de RH e o líder direto de Luana sentiram que precisavam moderar, sim, as questões pessoais dela, assim como precisavam estar em alinhamento com os valores da empresa e a entrega de resultados da colaboradora. Luana se encontrava em PDI (*Plano de Desenvolvimento Individual*), um plano de desenvolvimento para a ascensão de carreira dentro do departamento, o de operações, crucial para a operação dos embarques dos clientes, e nas condições que se encontrava, o plano precisou ser congelado. Seu líder direto, precisando do apoio de Luana, expressou um descontentamento com a situação para Heron e sentiu que ajudando Luana, poderia criar um certo favoritismo dentro do departamento.

Luana sugeriu à Heron: “*Trabalhamos com Banco de Horas na UWL. Que você acha de eu ficar em casa por uma semana com meu filho até conseguir achar uma babá? Essas horas posso compensar assim que retornar à minha jornada de trabalho*”.

Heron respondeu: “*Maravilhosa ideia, Luana! Esse movimento irá te ajudar muito, pois você terá o tempo para se dedicar a seu filho, achar a babá, sem prejudicar o andamento do departamento, pois iremos realocar um colega seu para te substituir nesse tempo*”.

Após essa semana, Luana, tendo ajuda part-time de uma babá, ainda precisava ficar meio período com seu filho, o que, durante algum tempo, desacelerou seus resultados, e provocou uma reestruturação no departamento já que seus colegas tiveram que assumir parte de suas tarefas.

Diante desse cenário com os quatro colaboradores, o gerente de RH Heron se viu no



meio de um grande dilema: deveria impor o retorno desses colaboradores ao escritório, uma vez que todas as medidas de segurança estavam sendo tomadas? Ou acatar a objeção, aceitando suas alegações individuais e permitindo que permanecessem em casa? Ou ainda levar um plano de readaptação com novas relações de trabalho, jornadas reduzidas para a diretora Raquel, responsável pelo administrativo da empresa, que já havia questionado sobre novas adaptações de relações de trabalho?



## NOTAS DE ENSINO

### Resumo

Este caso procurou descrever o processo de retorno do regime de trabalho na modalidade *home office* na UWL do Brasil para o regime de trabalho presencial, de acordo com as diretrizes dos órgãos competentes na Pandemia de 2020. A UWL do Brasil é uma empresa de peso no cenário de comércio exterior, especialmente nas movimentações entre Brasil e EUA. Tem como bandeira a valorização das pessoas, e se deparou com dificuldade diante de impasses envolvendo seus colaboradores no momento de retornar ao regime presencial de trabalho. Os alunos de Administração, nas disciplinas de Gestão de Pessoas, serão levados a refletir sobre o dilema que os gestores da UWL enfrentaram: permanecer ou não com estes colaboradores que apresentaram resistência ao retorno e em quais termos ambas as partes tratariam o desfecho desses entraves relacionados ao retorno à modalidade presencial de trabalho na organização.

Palavras-chave: Gestão de conflitos. Motivação de equipe. Engajamento. Cultura organizacional. *home office*.

### Aplicabilidade do Caso

Recomenda-se a aplicação do caso em cursos de Administração (*lato e stricto sensu*), nas disciplinas de Gestão de Pessoas. É especialmente relevante para discussão de cursos focados ao desenvolvimento humano. O foco não é elencar as melhores práticas de *home office* e/ou defender a modalidade de trabalho presencial, mas se propõe a analisar o contexto empresarial, social e humano no período de pandemia do novo coronavírus e fazer com que os alunos reflitam sobre as dificuldades, com o olhar das organizações, relacionadas ao trato com as pessoas nesse período, que foi tão incerto e de tantos medos para todos. Podem ser explorados temas como modalidades de *home office*, engajamento de pessoas e cultura organizacional.

### Fonte e Coleta das Informações

As fontes primárias se basearam em entrevistas, conversas informais e trocas de *e-mails*

da empresa com os colaboradores em questão, usados de inspiração para os personagens. O caso é apresentado, em sua estrutura básica, sob a vivência e experiência das autoras no tema, especialmente Raquel, protagonista do caso, que participou de todos os processos de decisão envolvendo o tema à época. Algumas situações são fictícias para ilustrar e dar ênfase a temas específicos do caso, bem como para desvincular informações e características aos personagens da empresa.

As fontes de dados secundários foram extraídas do *website* da empresa (<https://brasil.shipuwl.com/home>; recuperado em 26 de abril de 2023) e o acompanhamento das redes sociais da UWL durante o período de elaboração do caso. Além disso, foram utilizadas fontes como sites e jornais especializados em Gestão de Pessoas e materiais sobre o coronavírus, bem como pesquisas teóricas e empíricas com as principais palavras-chave: *home office*, *telework*, presencial, motivação, engajamento e covid-19.

### Objetivos de Aprendizagem

O presente caso tem a intenção de desenvolver nos alunos reflexões experienciais de uma situação real vivida por quase toda a população acerca da mudança no regime de trabalho, do presencial para o *home office* e, conseqüentemente, o seu retorno. Um dos objetivos também foi perceber a importância de analisar esse modelo de trabalho que tem se expandido no Brasil e no mundo e fazer pensar sobre novas perspectivas de trabalho e o que isso implica na cultura organizacional da maioria das empresas.

Por isso, algumas habilidades e atitudes a serem desenvolvidas por meio da discussão se relacionam a:

A) Incentivar a compreensão das principais características (obstáculos e potencialidades) percebidas nas duas modalidades de trabalho;

B) Discutir os principais desafios no tocante aos sentimentos e posicionamentos desses colaboradores em relação às preocupações do corpo executivo da empresa, mas também as percepções da UWL em relação ao caso;



C) Perceber como se desenrola o processo de implementação do *home office* diante das normativas que foram divulgadas em março de 2020;

D) Conseguir identificar possíveis soluções ao dilema, levando em consideração a visão e os valores da UWL na tomada de decisão.

### Análise do Caso e Questões Para Discussão

Com o caso da UWL, os alunos conseguem se identificar com a situação (ao passo que o mundo inteiro sentiu o impacto da pandemia) e percebem os desafios vividos do ponto de vista da gestão da empresa. Dessa forma, discutem como as empresas poderiam preparar-se para situações de crises sanitárias como essa que paralisou o mundo todo. Nesta seção, são abordados aspectos teóricos utilizados para condução do que será exposto com o caso por meio das questões propostas. O professor/monitor pode apoiar-se na ordem sugerida das questões, com a aplicação da seguinte lógica: (a) como acontece o processo de implementação de *home office* em caráter de urgência e posterior retorno ao presencial; (b) identificação dos benefícios e desafios do *home office* para os gestores da empresa; (c) os aspectos mais desafiadores para a UWL no período do *home office*; e, por fim, depois da discussão dos aspectos teóricos e análise das práticas da UWL, os alunos devem refletir enquanto managers e se colocar nessa posição de gestão da empresa para tomar uma decisão acerca de qual decisão tomar a partir das novas medidas governamentais e organizacionais, bem como trazer à superfície outras maneiras de lidar com a situação, permitindo ao aluno enxergar outras perspectivas, como a possibilidade de um modelo híbrido. A seguir, mostra-se o referencial teórico do caso e as questões sugeridas para a condução em sala:

### Referencial Teórico

Com a globalização e a inovação tecnológica, é sabido que o teletrabalhador vive novas formas de organização do trabalho implicando-se em outros interesses, além do mais, o *home office* hoje, no Brasil, é uma realidade. Nesse ínterim, de acordo com Maranhão (1966), uma relação jurí-

dica de trabalho é resultado de um contrato de trabalho, e a relação de emprego é quando se trata de um contrato de trabalho subordinado. As relações de trabalho e emprego entraram em cheque no período da pandemia, mudando alguns panoramas dentro das organizações.

Ainda nesse contexto, deve-se observar que, para que fique caracterizada a relação de emprego, inclusive a do teletrabalhador (no caso, os colaboradores em *Home Office*), faz-se necessário que a realização do trabalho seja prestada de forma permanente, ainda que de forma descontínua, em curto período ou em apenas alguns dias da semana, não se qualificando como trabalho esporádico. Assim, o regime de *home office* não impede a existência de subordinação e, conseqüentemente, surge uma nova versão nas relações de emprego, que poderia ser uma saída para a UWL ao tentar resolver seu impasse.

É importante levar em consideração nas discussões as Teorias: do *tempo efetivamente trabalhado*, que considera como jornada de trabalho apenas o tempo em que o empregado está efetivamente exercendo seu trabalho; e a do *tempo à disposição do empregador*, que considera que jornada de trabalho é todo o tempo em que o colaborador está trabalhando efetivamente, mais o tempo em que ele fica à disposição do empregador.

O Caso também pode ser visto através das lentes da Teoria de Cultura Organizacional, absorvendo o conceito de Fleury (1987, p. 10), que indica: "A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança". Desse ponto, pode-se abrir para a análise dos valores culturais da UWL e de como a perpetuação do *home office*, não desejado pela empresa, pode interferir nessa cultura organizacional. De outra maneira, pode-se analisar também a cultura organizacional trazida pelos próprios colaboradores, com seus pontos de vista, contrastando, ou não, com o conceito de Fleury.

Para acrescentar no debate, há a visão muito bem aceita de Schein (1992), que segue: "[...]de fato, a cultura pode ser explorada e compreendida a partir de três estratos: **nível de comporta-**



mentos, ambiente físico, estruturas e processos visíveis (artefatos); nível de valores, normas e filosofias organizacionais (valores); e nível de crenças e pressupostos básicos (pressupostos)". Partindo desse argumento, é possível estimular em sala os posicionamentos da UWL alinhados com essa fala, principalmente no que toca ao que a empresa defende: a estrutura montada para os colaboradores e as interações no ambiente físico.

Para a análise dos benefícios e desafios das modalidades de trabalho previstas no Caso, a base é a Teoria da Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), idealizada por Albert Humphrey entre os anos 1960 e 1970 (Gürel; Tat, 2017), e é a mais utilizada em empresas de diversos países, de diferentes portes, independentemente de seu nível de desenvolvimento, para avaliar diversas situações ponderando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

**Figura 3**  
Conceituação da matriz SWOT

|                  | Fatores Positivos   | Fatores Negativos  |
|------------------|---|--|
| Fatores internos | <b>Strengths (Força)</b><br>Situações ou aspectos que podem ser internamente controláveis e exercem influência positiva na execução de atividades do município.<br>Exemplos: boas condições de infraestrutura, pessoal qualificado, tecnologia acessível. | <b>Weaknesses (Fraquezas)</b><br>Situações ou aspectos controláveis que causam desvantagem operacional ao poder público municipal. Representam as fragilidades e as vulnerabilidades do processo.<br>Exemplos: falta de recursos em geral, desconhecimento de problemas operacionais e gerenciais. |
| Fatores externos | <b>Opportunities (Oportunidades)</b><br>Situações ou aspectos incontroláveis, mas que podem favorecer as atividades desde que conhecidas.<br>Exemplos: dados populacionais, instrumentos legais, usuários, participação social, parcerias.                | <b>Threats (Ameaças)</b><br>Situações ou aspectos incontroláveis que dificultam as ações estratégicas, mas que podem ser evitadas se forem conhecidas.<br>Exemplo: índices econômicos elevados, competitividade, capacidade operacional, custos.   |

Fonte: Oliveira (2014), Morais (2008), Rezende (2008), Chiavenato e Sapiro (2009).

## QUESTÕES

**1. Com o retorno ao trabalho presencial, deixando a modalidade de home office, quais foram os benefícios e desafios enfrentados pelos colaboradores e também pelos gestores da UWL neste período?**

Para o professor: para esta questão, sugere-se que o moderador instigue os alunos a con-

struírem quadros indicando os obstáculos e potencialidades de cada modalidade de trabalho, na perspectiva dos protagonistas do caso. A partir dessa análise, os alunos conseguem visualizar o posicionamento da empresa em relação ao retorno ao escritório, assim como o posicionamento do colaborador.

Abaixo, tem-se sugestões de modelos:

**Tabela 1**  
Benefícios e desafios da modalidade de trabalho presencial para o colaborador

| BENEFÍCIOS   | DESAFIOS   |
|--|--|
| - Infraestrutura física e tecnológica montada                            | - Maior custo de transporte e tempo de deslocamento      |
| - Presença de liderança e sensação de pertencimento à cultura da empresa | - Maior ausência do ambiente familiar                    |
| - Possibilidade maior de integração e engajamento                        | - Menos autonomia no controle e execução de suas tarefas |
| - Maior produtividade  | - Maior exposição ao vírus de covid-19                   |
| - Horários mais organizados  | - Maior pressão em atender horários de entrada e saída   |
| - Rotina de tarefas estabelecida   | - Menor flexibilidade de horário                         |

Fonte: autoria própria, elaborado com base em Haubrich e Froehlich (2020) e Hau (2016).

**Tabela 2***Benefícios e desafios da modalidade home office para o colaborador*

| <b>BENEFÍCIOS</b>                                     | <b>DESAFIOS</b>  |
|---|--|
| - Menor custo de transporte e deslocamento            | - Problemas com infraestrutura física e tecnológica                              |
| - Menor exposição ao trânsito                         | - Demandas domésticas  |
| - Maior autonomia                                     | - Isolamento organizacional  |
| - Maior produtividade                                 | - Dificuldade de concentração  |
| - Maior possibilidade de concentração (menos desvios) | - Diferenças na relação trabalhador tradicional versus home office com a empresa |
| - Presença na criação e educação dos filhos           |  |
| - Criação de novas formas de trabalho padronizadas    |  |
| - Redução de risco de contaminação                    |  |

Fonte: autoria própria, elaborado com base em Haubrich e Froehlich (2020) e Hau (2016).

**Tabela 3***Benefícios e desafios da modalidade de trabalho presencial para a empresa*

| <b>BENEFÍCIOS</b>                             | <b>DESAFIOS</b>  |
|---|--|
| - Manutenção da produtividade do colaborador  | - Aumento de custos relativos a transporte e deslocamento      |
| - Maior facilidade na retenção e recrutamento | - Reorganização do ambiente com divisão das mesas              |
| - Maior produtividade                         | - Adoção de testagem em massa                                  |
| - Diminuição de rotatividade                  | - Organizar a dinâmica do retorno gradual ao regime presencial |
| - Maior percepção de qualidade de vida        | - Gerir o medo e a insegurança da equipe                       |
| - Manutenção da sensação de pertencimento     | - Manter a motivação e garantir o bem-estar mental da equipe   |

Fonte: autoria própria, elaborado com base em Haubrich e Froehlich (2020) e Hau (2016).

**Tabela 4***Benefícios e desafios da modalidade de trabalho home office para a empresa*

| <b>BENEFÍCIOS</b>  | <b>DESAFIOS</b>  |
|--|--|
| - Redução de custos de manutenção de escritório físico                 | - Maior dificuldade na coordenação e disponibilidade dos trabalhadores |
| - Aumento da moral e satisfação no emprego por parte dos colaboradores | - Dificuldade na supervisão de resultados                              |
| - Segurança do empregado   | - Aumento nos custos relativos à comunicação                           |
| - Evolução tecnológica   | - Perda de sentimento de vínculo com o grupo profissional              |
| - Menos encargos de transporte público                                 | - Incompatibilidade tecnológica  |
| - Economia de custos em escala   | - Vulnerabilidade de dados   |
| - Redução do absentéismo   |  |

Fonte: autoria própria, elaborado com base em Haubrich e Froehlich (2020) e Hau (2016)



## **2. O caso traz um processo de implementação e adaptação ao *home office* com posterior retorno ao ambiente presencial. Descreva esse processo, avaliando criticamente.**

Para o professor: definir, com os alunos, os passos para implementação do *home office* adotados pela UWL, como também as fases gradativas para o retorno ao presencial. Assim, conduzir a discussão incentivando os alunos a identificarem como foi a condução da situação pela UWL.

A intenção é que haja reflexão e discussão para que possam posicionar-se criticamente ao analisar o processo de retorno ao trabalho presencial por parte da UWL do Brasil. O esperado é que essa primeira etapa seja um exercício reflexivo e, com isso, quer-se que os alunos enxerguem como se estivessem à frente das tomadas de decisão.

## **3. Dentre os desafios que permeiam esse contexto de trabalho presencial x *home office*, quais foram os “contras” mais evidenciados pela UWL ao defender o retorno ao trabalho presencial? Seria possível minimizá-los de alguma forma?**

Para o professor: instigar a turma a responder elencando quais as pautas defendidas pela UWL, enquanto organização que defende o time em caráter presencial. Incentivar que eles discutam o *link* que esse posicionamento tem com a visão da empresa. Movimentar a turma para criar engajamento e integração, do ponto de vista dos gestores da empresa.

Em seguida, o professor poderia conduzir uma discussão para provocar reflexões com relação ao que a UWL poderia fazer para minimizar esses ruídos com os colaboradores que não quiseram retornar à modalidade presencial.

Fazer uso do *brainstorm*, para incentivar a turma a trazer outras proposições de solução para os gestores da UWL do Brasil.

Para o aluno: conseguir elencar os pontos que a UWL enxergue como negativos ao permanecer com o time em regime de *home office*, mas que possam não ser negativos visto o novo cenário e as novas demandas pós pandemia.

## **4. Uma vez que as reflexões sobre o processo de retorno ao presencial foram feitas, elencando seus benefícios e desafios, se você estivesse na posição dos gestores, como lidaria com o dilema? Manteria seu posicionamento em trazer o time 100% de volta ao presencial? Renunciaria à visão da empresa para manter colaboradores que não concordassem com o retorno? Quais outras possibilidades você vislumbra?**

Essa questão coloca os alunos em perspectiva, tendo que assumir o papel de gestores da UWL. Diante disso, há três opções: (1) permanecer em *home office*; (2) retornar ao regime presencial e (3) modelo híbrido. Sendo assim, o professor pode dividir a turma em pequenos grupos, de acordo com o posicionamento, e pedir que defendam suas escolhas. Seria também enriquecedor e desafiador, que as equipes tivessem que defender a escolha da modalidade que não fizeram, assim se fomenta a argumentação. Uma quarta vertente ainda pode ser um grupo que defenda qualquer outra estratégia que não tenha sido discutida no caso e que possa ser uma alternativa para a solução do dilema.

### **Plano de Classe e o Processo de Ensino**

Para a condução do caso, sugere-se ao professor seguir três etapas: planejamento, aplicação do debate e avaliação. A etapa de planejamento é basicamente analisar o caso e identificar os possíveis temas a serem tratados na aula, no contexto que o caso sugere. O professor está livre para incluir outras perspectivas que julgar pertinentes à discussão. Como o caso é versátil e engloba várias visões possíveis, ele pode ser discutido de maneiras diversas. Dito isso, fica recomendado: (1) leitura individual prévia à aula; (2) discussão em grupos menores; (3) discussão no grande grupo para finalização da condução.

Para o engajamento ser maior na primeira parte da discussão do caso, sugere-se que o professor lance uma questão em relação à primeira impressão que os alunos tiveram, se conhecem alguma empresa que passou por essa transição, e como foi o retorno às atividades presenciais após o período pandêmico mais crítico. Esse momento pode ser aproveitado em dez minutos e servirá como aquecimento.

Em um segundo momento, aproveitando



as divisões entre os grupos conforme sugerido acima, o professor pode perguntar à turma sobre as questões propostas nestas notas de ensino, utilizando as quatro questões, ou não, conforme seu entendimento.

Em seguida, o moderador/professor pode construir no quadro uma matriz para alimentá-la com os prós e contras de cada modalidade, e facilitar a visualização dos pontos levantados. Cada equipe, a princípio, coloca os benefícios e os desafios da sua modalidade escolhida (presencial, *home office* ou híbrido). Caso seja viável dentro do tempo de aplicação, ainda há a possibilidade de mudar as posições e aproveitar a troca de perspectivas dos grupos.

Na terceira etapa da aula, o professor pode questionar aos grupos o que fariam enquanto gestores da UWL mediante o dilema apresentado.

Abaixo tem-se algumas colocações, amparadas por escopo teórico, para auxiliar a condução do debate. Nesses termos, as opções abaixo foram elaboradas usando a Pirâmide de Maslow como referência, uma vez que a UWL ampara suas decisões na pirâmide de necessidades conforme apresentado nos anexos.

1. Permanecer no regime de *home office*: A UWL de fato conseguiu moldar o trabalho para o novo formato em pouco tempo, o que mostra capacidade de adaptação em tempos de crise. Os colaboradores obtiveram estrutura para trabalhar em casa e os planos de trabalho foram adaptados. Neste formato, os colaboradores podem passar mais tempo com a família, além da redução de custo com transporte e tempo de deslocamento. Ao passo que o grupo defensor do regime de *home office* for levantando os fatores que suportam a permanência nesse modelo, o professor pode destacá-los em um quadro e solicitar ao outro grupo que apresente, em contrapartida, as justificativas para o regime presencial tradicional.

2. Retornar em regime presencial: A

UWL investiu no espaço físico com salas organizadas, de reunião, copa e toda a estrutura do negócio está subutilizada. As dificuldades como: o controle da produtividade dos colaboradores, a comunicação da liderança e as práticas de integração e engajamento da equipe, apesar de não deixarem de existir, não podem ser comparadas ao contato presencial. Apesar da evolução da tecnologia, o relacionamento com as pessoas continua sendo o ponto-chave para os negócios, principalmente na visão da empresa.

3. Um terceiro grupo ainda poderá ser formado, constituído por alunos que apresentem uma terceira alternativa: o regime de trabalho híbrido. Este, por sua vez, tem ganhado destaque por unir as vantagens dos regimes anteriores: presencial e *home office*. O estudo de Benjamim (2020) revela que há uma série de colaboradores virtuais que preferem o modelo híbrido, ou seja, uma parte do tempo na empresa e outra em *home office*. Um modelo de trabalho híbrido pode ser uma ótima transição para empresas que consideram opções de trabalho remoto ou que, assim como a UWL, enfrentam resistência dos colaboradores ao retorno ao presencial.

### Encerramento do Caso

O método do caso não necessariamente traz respostas concretas e nem uma definição de certo e errado. Nesta experiência da UWL, o desfecho da decisão da gestão foi de desligar os colaboradores que não apresentassem produtividade estando em *home office*. Todavia, os esforços para que a equipe voltasse 100% para o regime presencial continuaram, a fim de evitar que houvesse ruptura ou enfraquecimento da cultura organizacional da empresa. Os quatro colaboradores em questão retornaram ao regime de trabalho híbrido, o que se tornou uma opção para os colaboradores desde então, podendo escolher de um a dois dias para trabalhar em casa e os outros dias no escritório. Tempo sugerido: cinco minutos.

| ETAPA DA CONDUÇÃO   | TEMPO PARA CONDUÇÃO |
|---|---------------------|
| Aquecimento: primeiras impressões do caso e do tema   | 10 minutos          |
| Utilizar as questões propostas para instigar a turma  | 15 minutos          |
| Construir a matriz no quadro e preenchê-la com os prós e contras de cada modalidade de trabalho | 15 minutos          |
| Posicionamento na visão de gestores   | 15 minutos          |
| Encerramento do caso  | 5 minutos           |



## REFERÊNCIAS

Benjamin, L. (2020). Achieving the dream through a screen: Exploring employee engagement and commitment in virtual environments (Master Thesis). University of Pennsylvania, USA. Retrieved from [https://repository.upenn.edu/od\\_theses\\_msod/103](https://repository.upenn.edu/od_theses_msod/103)

Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 23(1), 106-121. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650>

Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE - Revista de administração de empresas*, 27(4).

Gurel, E.; Tat, M. (2017) SWOT Analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.

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. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>

Hau, F., & Todescat, M. (2018). O home office na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>

Maranhão, D. (1966). *Direito do Trabalho* (5a ed.). São Paulo: FGV.

Passos, A. P. P., & Wollinger, H. (2019). Collins Distribuidora: os desafios na gestão de pessoas. *Revista Alcance*, 26(2), 229-243.

Schein, E. H. (1994). Organizational Culture and Leadership. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 14(2), 121-122. <https://doi.org/10.1177/027046769401400247>