

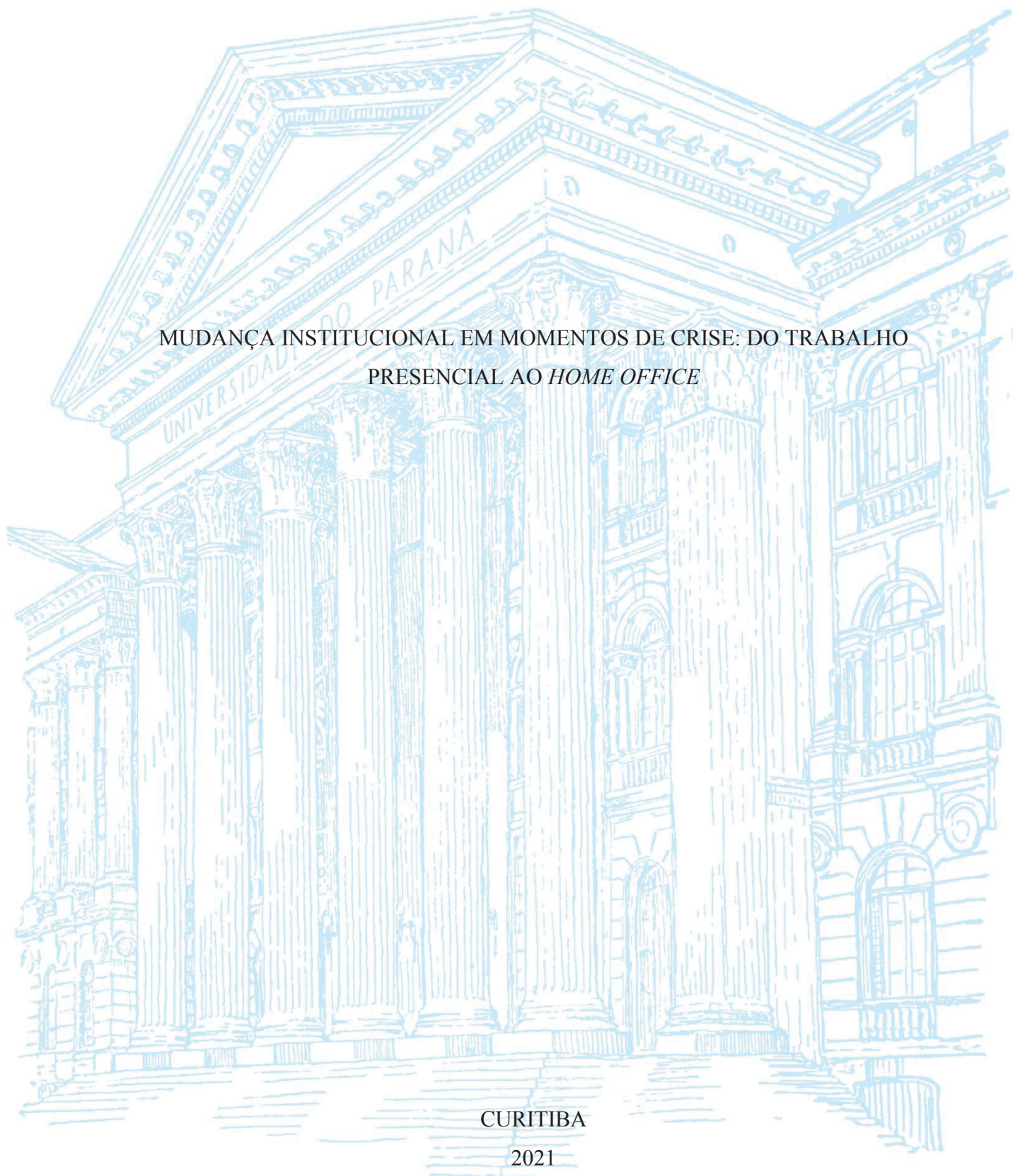
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HENRIQUE ADRIANO DE SOUSA

MUDANÇA INSTITUCIONAL EM MOMENTOS DE CRISE: DO TRABALHO  
PRESENCIAL AO *HOME OFFICE*

CURITIBA

2021



HENRIQUE ADRIANO DE SOUSA

MUDANÇA INSTITUCIONAL EM MOMENTOS DE CRISE: DO TRABALHO  
PRESENCIAL AO *HOME OFFICE*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Contabilidade. Área de Concentração: Contabilidade e Controle Gerencial.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Klein

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922

Sousa, Henrique Adriano de

Mudança institucional em momentos de crise: do trabalho presencial ao  
*home office* / Henrique Adriano de Sousa. - 2021.

116 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade.

Orientadora: Luciana Klein.

Defesa: Curitiba, 28 de janeiro de 2021.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Mudança institucional. 3. Home  
office. 4. Coronavírus. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.  
II. Klein, Luciana, 1989- III. Título.

CDD 331.2567



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CONTABILIDADE -  
40001016050P0

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **HENRIQUE ADRIANO DE SOUSA** intitulada: **MUDANÇA INSTITUCIONAL EM MOMENTOS DE CRISE: DO TRABALHO PRESENCIAL AO HOME OFFICE**, sob orientação da Profa. Dra. LUCIANA KLEIN, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 28 de Janeiro de 2021.

Assinatura Eletrônica

28/01/2021 12:15:36.0

LUCIANA KLEIN

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

28/01/2021 15:11:15.0

JANE MENDES FERREIRA FERNANDES

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

29/01/2021 14:36:50.0

SIMONE BERNARDES VOESE

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

---

AVENIDA PREFEITO LOTHARIO MEISSNER, 632 - 1º ANDAR - SALA 120 - CURITIBA - Paraná - Brasil  
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4193 - E-mail: ppgcont@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 70841

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>  
e insira o código 70841

Dedico aos meus pais e irmãos, pelo incentivo,  
confiança e apoio incondicional desde o início.

*Quem ensina aprende ao ensinar. E quem  
aprende ensina ao aprender.*

*Paulo Freire*

## AGRADECIMENTOS

O processo para se tornar mestre, em um primeiro momento pode parecer um período muito solitário, porém, é um momento de descobertas. Descobrir que realmente nunca se está só, tampouco desamparado. É possível se conhecer e descobrir potenciais e limites, ainda, encontrar na escrita uma tarefa exaustiva e ao mesmo tempo prazerosa. Contudo, sem o auxílio de muitas pessoas, essa seria uma tarefa impossível.

Agradeço primeiramente a Deus, que soube e sempre sabe de cada aflição, cada momento de desespero, e me mostra em todas essas ocasiões que vale apenas insistir e continuar com força, superando qualquer obstáculo, mostrando que tudo tem um propósito e um momento exato para acontecer.

Agradeço a minha família, principalmente meus pais Iria e Sebastião, que são meu porto seguro, meus exemplos de vida, que me ensinaram a ser curioso e persistente. Pessoas chegam e se vão, mas quem sempre está presente para me dar base, me fazer acreditar que é possível, e que se eu fraquejar em algum momento também está tudo bem, são eles, meus familiares. Minha eterna gratidão.

Agradeço em especial a minha amiga, e dupla inseparável, Gabriela de Abreu Passos, que trilhou esse caminho junto comigo desde a graduação. Foram tantas alegrias, tantos desesperos, algumas noites em claro, que se tornaram suaves pois eu sempre tive com quem contar em cada um desses instantes. Além do mais, é a pessoa que me inspira, que me faz ser mais dedicado, que me ensina quando tenho dúvidas e não me deixa cair quando já estou cansado. A parceria é forte nos estudos, nas conversas e nas horas de descontrações.

Expresso sinceros agradecimentos à minha orientadora Luciana Klein, que levo como exemplo na minha trajetória. Agradeço por cumprir tão bem seu papel como orientadora e ainda ter a delicadeza de se preocupar, entender e me ouvir todas as vezes que precisei, confiando em mim, no meu trabalho e me dando liberdade e oportunidades para aprender. Acredito que nada é por acaso, acredito que tenho a liberdade de dizer que foi uma parceria sensacional.

Não poderia deixar de estender meus agradecimentos a pessoa que me fez ter certeza e me fez acreditar que o caminho da docência poder ser realizado com muito amor, educação e dedicação. Foi quem a primeira vez me falou “faça o mestrado”, e depois disso nunca mais parei. Professor Mayla Cristina Costa, essa é para você.

Agradeço a todos os demais professores que contribuíram para minha formação, em especial a professora Simone Bernardes Voese, professor Romualdo Douglas Colauto, professora Jane Mendes Ferreira, professora Mariana Medeiros Dantas de Melo, Sayuri Unoki

de Azevedo. Estendo esse agradecimento a servidora Camila Campos Machnik Pazoti pela cordialidade, disponibilidade e excelência em atender todas as demandas, além do zelo com os alunos, tornando esse processo mais tranquilo.

Agradeço aos amigos que fiz durante o mestrado, em especial ao Pavel Elias Zepeda Toro que demonstrou que tanta afinidade não poderia ser por acaso, as pessoas precisam ser intensas. A Rita de Cássia da Silva, pelo carinho, cuidado, parceria e por sempre me motivar dizendo que sou capaz. A Joselita Anunciação Santos pelo carinho e energia contagiante de sempre.

Ainda, aos amigos que contribuíram para que eu conseguisse efetivamente finalizar essa dissertação. Primeiramente a Jussara que, além de acreditar em mim, não mediu esforços para que fosse possível o acesso aos dados. Ainda, aos amigos Daniel, Guilherme e Guilherme que me apoiaram incondicionalmente, compreendendo minha ausência, mas incansavelmente me estenderam a mão, entendendo que esse era um momento necessário.

Muito Obrigado!

## RESUMO

A mudança na instituição trabalho ocorre ao longo do tempo, por meio de inúmeras implicações sociais e legais. Porém, com o advento da reforma trabalhista em 2017, foi instituída, dentre outras alterações, a regulamentação do teletrabalho. Como visto desde então, o avanço em direção a essa mudança ao teletrabalho caminhou a passos lentos. Porém, de acordo com a Velha Economia Institucional, para que a mudança institucional ocorra é necessária uma mudança no domínio de valores da organização. As empresas são carregadas de valores cerimoniais que resistem a mudanças em sua estrutura de valor e limitam a introdução e o desenvolvimento em direção a inclusão de novas tecnologias, traduzidas como um avanço em direção ao domínio instrumental. Em 2020, devido a ascensão da doença respiratória denominada Covid-19, as organizações se viram obrigadas a redefinir suas estratégias a fim de continuar suas atividades, essa mudança ocasionada pelo choque exógeno do Covid-19, possui um impacto global na instituição trabalho. Nesse sentido, a Covid-19 é vista como um exemplo de choque exógeno que incentivou a mudança nas empresas ao incorporarem mecanismos tecnológicos para a execução do trabalho administrativo. Assim, esta investigação objetiva compreender a mudança institucional do trabalho presencial para o *home office*, desencadeada por um choque exógeno decorrente de um momento de crise, em uma operadora de planos de saúde. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo qualitativo interpretativista, por meio de um estudo de caso único, realizado em uma operadora de planos de saúde. Amparado em um protocolo de estudo de caso, os dados foram coletados por meio de 11 entrevistas, que resultaram em 116 páginas transcritas, ainda, 4 observações que somaram 6 horas e 38 minutos, e 14 documentos internos e externos. Para realizar a análise dos dados foi empregada a análise de conteúdo, com auxílio do software NVIVO versão 11. Os resultados apontaram que as tecnologias disponíveis no mercado possibilitam a comunicação e a troca de informações, bem como, a execução do trabalho à distância de forma satisfatória, sem perdas em relação ao processo presencial. Ainda, devido à um domínio cerimonial, no qual, a cultura é enraizada, leva a um atraso no avanço tecnológico. A mudança foi reconhecida por meio de três frentes, reconhecimento do colaborador, da organização e como uma boa prática de mercado, sendo sancionada por meio de uma política interna de *home office* e por contrato legal. Destaca-se a ocorrência de uma mudança institucional progressiva, na qual existiu a inserção de novas ferramentas tecnológicas que possibilitaram a realização das mesmas atividades de forma remota e objetiva, caracterizando o aumento da dominância de valores instrumentais em relação aos valores cerimoniais. Porém não se excluem os valores cerimoniais, eles continuam coexistindo na figura da cultura da organização, mantendo o modelo de trabalho híbrido a fim de cultivar as características organizacionais entre os colaboradores. De forma teórica, o estudo aponta que os choques exógenos que abalam o ambiente no qual a instituição trabalho está inserida, conduz a mudanças radicais. De forma prática, o estudo aponta que a mudança do trabalho presencial para o *home office*, é um passo que já pode ser dado, pois existem ferramentas disponíveis para operacionalização do modelo de forma satisfatória.

**Palavras-chave:** *Home office*; Teoria institucional; Mudança institucional; Instrumental; Cerimonial.

## ABSTRACT

Change in the work institution occurs over time, with countless social and legal implications. As the labor amendment event in 2017, although, it was instituted the regimentation of online work. As seen since then, advances towards the direction of online working changes have been taking a slow pace. According to the Old Institutional Economics, though, for institutional change to happen it is necessary change on the organization values. Companies are embedded with ceremonial values that resist change in its value structure and limit enactment and development towards inclusion of new technologies, translated as progress in instrumental domain. In 2020, because of the rising Covid-19 disease, organizations were bound to redefine their strategies for the sequel of its activities. This change occasioned by the exogenous influence of Covid-19 has a global impact in the work institution. In this sense, Covid-19 is seen as an exogenous shock that encouraged change in companies as they incorporate technological mechanisms for administrative work execution. This investigation, thus, aims to understand institutional change from in person work to home office, triggered by an exogenous shock caused by a moment of crisis in a health insurance company. To get to the proposed goal, a qualitative interpretive was made, as the form of a single case study, applied in a health insurance company. Supported by a case study protocol, data was collected from 11 interviews, which resulted in 116 transcribed pages, 4 observations that count 6 hours and 38 minutes and 14 internal and external documents. For data analysis, content analysis was applied with NVIVO version 11 software. Results show that available technologies in the market enabled communication and information exchange, as well as satisfactory remote work execution, without loss in comparison to in person work. Alternatively, due to the ceremonial domain in which cultured in embedded on, it has a delay in technological progress. The change was recognized as in three parts: collaborator acknowledgment, organization and as a good market practice, being sanctioned by internal home office policy and by legal contract. The occurrence of progressive institutional change is highlighted, in which there were new technological tools insertion that made possible the achievement of the same company activities in a remote and objective way. Indeed, this marks increase in dominance of instrumental values in contrast with ceremonial values. The ceremonial values are not excluded, though, as they continue to coexist in organizational culture, keeping a hybrid work model for improving organizations characteristics between collaborators. Theoretically, this study states that exogenous shocks that unsettle in environment in which work institution in embedded in leads to radical changes. In a practical way, this study claims that the change from in person to home office is a step that can already be done, as there are available tools for operationalization of this work model in a satisfactory way.

**Keywords:** Home office, Institutional theory; Institutional change; Instrumental; Ceremonial.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Padrões de Comportamento</i> .....	29
Figura 2 – <i>Aspectos Relevantes na Mudança para o home office</i> .....	41
Figura 3 – <i>Características Definidoras do Estudo de Caso Qualitativo</i> .....	45
Figura 4 – <i>Entrevistas Pré-testes</i> .....	49
Figura 5 – <i>Dados das Entrevistas</i> .....	51
Figura 6 – <i>Dados das Observações</i> .....	52
Figura 7 – <i>Conjunto de Dados</i> .....	54
Figura 8 – <i>Comunicação e Ferramentas</i> .....	65
Figura 9 – <i>Dinâmica de Reuniões</i> .....	66
Figura 10 – <i>Feedbacks</i> .....	68
Figura 11 – <i>Treinamentos</i> .....	69
Figura 12 – <i>Hierarquia</i> .....	70
Figura 13 – <i>Delegação das Atividades</i> .....	70
Figura 14 – <i>Medição do Trabalho</i> .....	72
Figura 15 – <i>Benefícios dos Colaboradores</i> .....	73
Figura 16 – <i>Estrutura Física</i> .....	74
Figura 17 – <i>Segurança da Informação</i> .....	75
Figura 18 – <i>Reconhecimento Colaboradores</i> .....	80
Figura 19 – <i>Reconhecimento Organização</i> .....	82
Figura 20 – <i>Senso de Pertencimento</i> .....	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>Possibilidades de Padrões de Comportamento</i> .....	33
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	- <i>Business Intelligence</i>
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
DC	- Definições Constitutivas
DO	- Definições Operacionais
DUDH	- Declaração Universal dos Direitos Humanos
FGTS	- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IOT	- <i>Internet Of Things</i>
MP	- Medida Provisória
OMS	- Organização Mundial da Saúde
SIG	- Sistemas de Informação Gerencial
SOBRATT	- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TICs	- Tecnologias da Informação e Comunicação
ANS	- Agência Nacional de Saúde Suplementar

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	20
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	22
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL .....	24
<b>2.1.1 A Velha Economia Institucional .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2 Teoria da Mudança Institucional .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.3 Valores Cerimoniais e Instrumentais.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4 Padrões de Comportamento e a Mudança Institucional .....</b>	<b>32</b>
2.2 A INSTITUIÇÃO TRABALHO.....	35
<b>2.2.1 Home Office.....</b>	<b>38</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2 IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DO CASO .....	46
3.3 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	47
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	48
3.5 COLETA DOS DADOS .....	49
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA .....	55
3.8 PREOCUPAÇÕES ÉTICAS.....	55
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL .....	57
4.2 O CONTEXTO DO TRABALHO PARA A OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE	59
4.3 OS ARRANJOS TRADICIONAIS E OS NOVOS ARRANJOS DE TRABALHO .....	62

4.4	O CHOQUE EXÓGENO E A MUDANÇA INSTITUCIONAL .....	76
4.5	O SANCIONAMENTO E O RECONHECIMENTO DO <i>HOME OFFICE</i> .....	79
4.6	A INFLUÊNCIA CULTURAL NA MUDANÇA PARA O <i>HOME OFFICE</i> .....	83
4.7	A MUDANÇA INSTITUCIONAL DO TRABALHO .....	87
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS .....	91
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	91
5.3	RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	92
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE A: Protocolo de Pesquisa.....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO 1.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo apresenta a contextualização, com delineamento de tempo e espaço da pesquisa, descreve-se os objetivos e as contribuições teórica, prática e social desta investigação, bem como a delimitação desta dissertação.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

A reforma trabalhista realizada em 2017 a qual culminou na Lei nº. 13.467/2017, que entrou em vigor em novembro de 2017, é um conjunto de mudanças que foi pensada e discutida ao longo de anos. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída em 1943 e sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, foi modificada por outras leis ao longo da história, porém se caracterizou como uma reforma em 2017, pois trouxe várias alterações em um único dispositivo. O conjunto de mudanças decorre de alterações contextuais do trabalho e de inúmeras discussões políticas que se arrastavam a anos. Apesar da reforma trabalhista estar em vigência há mais de três anos, ela ainda é motivo de controvérsias e embates jurídicos.

Dentre outras mudanças, a reforma trabalhista incluiu o teletrabalho, conhecido também como *home office*, considerando-o como trabalho remoto ou trabalho à distância. Nessa modalidade, a prestação de serviços é preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que, por sua natureza, não configuram trabalho externo (Lei nº 13.467/2017).

Com a jovem regulamentação do *home office* no Brasil, as empresas encontram-se em fase de adaptação, conforme revelam os dados da última pesquisa da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT). No final de 2018, as empresas que aderiram ao *home office* concentravam-se em sua maioria nos grandes centros localizados na região sudeste. Das empresas pesquisadas, 45% já adotavam a modalidade, porém 50% destes aderiram há menos de 2 anos (SOBRATT, 2018). A última pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada até 30 de maio de 2020, aponta que o Brasil possui 8,8 milhões de pessoas em trabalho remoto (IBGE, 2020a).

Para explicar essas alterações no âmbito do trabalho, é necessário entendê-lo como prática organizacional rotineira e potencialmente institucionalizada ao longo da história, na qual foi construído e modificado, vindo a sustentar as formas de pensar e agir em uma organização (Metzger, 2011). Sendo assim, as práticas atuais de trabalho são consideradas como institucionalizadas.

A adaptação às novas formas de trabalho é um passo em direção à mudança nas organizações. Essa mudança é definida pela proporção do impacto sofrido e pela forma de adaptação. Assim, a mudança pode ser gradual com adaptações lentas, ou pode ser uma mudança radical, que acontece de forma abrupta e afeta potencialmente todas as partes da organização simultaneamente (Greenwood & Hinings, 1996). Assim, a mudança institucional, pela abordagem da Velha Economia Institucional, ocorre por dois elementos: (i) obsolescência de hábitos estabelecidos por tradições; e (ii) mudanças tecnológicas (Bush, 1983; Rutherford, 1984; Papadopoulos, 2015; Almeida & Pessali, 2017). Ainda para que a mudança ocorra, a estrutura de valores da instituição deve ser modificada (Bush, 1987).

A estrutura de valores é composta de valores cerimoniais e instrumentais (Ayres, 1961; Busch, 1987; Almeida & Pessali, 2017; Böck & Almeida, 2018). Estes valores coexistem na estrutura institucional por meio de um conjunto complexo de relacionamentos, porém são incompatíveis entre si. Valores cerimoniais estão relacionados ao comportamento dentro das instituições e organizações, que determinam *status*, privilégios e relações de hierarquia, garantindo o exercício do poder entre as classes. Valores instrumentais estão relacionados à eficiência dos processos (Bush, 1987) e, preponderantemente, ligados à tecnologia (Ayres, 1961; Pessali, 2017, Böck & Almeida, 2018).

Em um arranjo institucional, os sistemas de valores cerimonial e instrumental, compartilham os padrões de comportamento em níveis diferentes. Enquanto o comportamento cerimonial busca resultados por meio de hábitos e instituições existentes, o comportamento instrumental institucionalizado busca obter um resultado prático para a demanda (Pessali, 2017). Quando há uma mudança por meio de novas tecnologias (instrumental), ocorre um confronto com os valores cerimoniais que estão ligados à manutenção da instituição. O sistema de valores cerimoniais preocupa-se em controlar o uso, a direção e as consequências da mudança, servindo como instrumento para definir os limites do desenvolvimento tecnológico (Junker, 1982, Almeida & Pessali, 2017). Quando se fala em trabalho, pode-se dizer que este é carregado de valores cerimoniais e instrumentais agregados ao longo do tempo. Dessa maneira, de acordo com a Velha Economia Institucional, o trabalho presencial é considerado uma instituição, pois é provido elementos funcionalmente inter-relacionados, composto por um conjunto de padrões socialmente prescritos de comportamento correlato (Bush, 1987).

Em 2020, devido a ascensão da doença respiratória denominada Covid-19, as organizações se viram obrigadas a redefinir suas estratégias a fim de continuar suas atividades, essa mudança ocasionada pelo choque exógeno do Covid-19, possui um impacto global na instituição trabalho. As primeiras informações a respeito da Covid-19 (nomenclatura dada pela

Organização Mundial da Saúde (OMS) para se referir a doença respiratória provocada pela infecção pelo novo Coronavírus), se iniciaram ainda no final de 2019 na cidade chinesa de Wuhan. A doença se espalhou em menos de três meses para todos os continentes, com exceção da Antártida, sendo declarado em março de 2020 pela OMS uma pandemia.

No Brasil, as primeiras ações ligadas à pandemia ainda no contexto da prevenção da contaminação, começaram no final de fevereiro de 2020, com a repatriação dos brasileiros que viviam em Wuhan, cidade até então considerada o epicentro da infecção. Em 15 dias, o país confirmou a primeira contaminação. Sendo que a principal medida de enfrentamento da Covid-19 é o isolamento social, o que levou 16,6 milhões de pessoas a se afastarem do trabalho presencial nos meses iniciais, sendo este substituído pelo trabalho remoto (*home office*) (IBGE, 2020b).

A primeira decisão tomada no Brasil para o enfrentamento da Covid-19, no âmbito trabalhista, foi a Medida Provisória (MP) nº 927, de 22 de março de 2020, que dispôs sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Em suma, para o enfrentamento dos efeitos econômicos e preservação do emprego e da renda, o empregador poderia adotar medidas como, (i) o teletrabalho; (ii) a antecipação de férias individuais; (iii) a concessão de férias coletivas; (iv) o aproveitamento e a antecipação de feriados; (v) o banco de horas; (vi) a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho; (vii) o direcionamento do trabalhador para qualificação; e (viii) o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS (Medida provisória 927/2020). O artigo 4º da mesma MP dispõe sobre o teletrabalho, confere ao empregador, a possibilidade de alteração do regime de trabalho presencial para o teletrabalho, podendo retomar a modalidade original posteriormente independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho (Medida provisória 927/2020).

Portanto, dentre as alternativas dadas pelo governo para auxiliar as empresas em meio a pandemia da Covid-19 foi dar a possibilidade legal de estabelecer o teletrabalho como forma de prestação de serviços temporária (Brant & Mourão, 2020). A Covid-19 se tornou um *enforcement* para adesão das empresas ao *home office* quando estas se viram obrigadas a redefinir a estratégia imediata para continuar as atividades. Porém, as medidas de enfrentamento à pandemia pelo governo foram suavizadas, a MP nº 927 teve sua vigência encerrada em 19 de julho de 2020, e progressivamente as relações trabalhistas voltam a se firmar, porém com uma nova formatação nas práticas de trabalho administrativo.

Assim, a Covid-19 é vista como um exemplo de choque exógeno que incentiva as empresas utilizarem mecanismos tecnológicos para a execução do trabalho administrativo, motivando uma mudança na instituição trabalho. A Covid-19 poderá mudar permanentemente esta instituição ou apenas temporariamente, mas certamente resultará em novas configurações organizacionais, o que impactará as relações e o comportamento dos indivíduos no interior das organizações e na sua capacidade de modificação e institucionalização de uma nova realidade. À vista disso, debates referentes à mudança institucional por rupturas ambientais no contexto do trabalho mostram-se apropriadas a fim de intensificar as discussões e possibilitar o entendimento dos valores e comportamentos preponderantes nas organizações. Considerando este contexto, a questão de pesquisa que orienta a dissertação é: Como ocorre a mudança institucional do trabalho presencial para o *home office*, desencadeada por um choque exógeno decorrente de um momento de crise, em uma operadora de planos de saúde?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

De acordo com a questão de pesquisa deste estudo, apresentam-se a seguir, o objetivo geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo consiste em compreender a mudança institucional do trabalho presencial para o *home office*, desencadeada por um choque exógeno decorrente de um momento de crise, em uma operadora de planos de saúde.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- i) Identificar os padrões de comportamento cerimoniais e instrumentais institucionalizados nos arranjos tradicionais de trabalho (presencial) em uma operadora de planos de saúde, no período pré-pandemia;
- ii) Mapear os padrões de comportamento cerimoniais e instrumentais nos novos arranjos de trabalho (*home office*) em uma operadora de planos de saúde após a ruptura institucional causada pelo choque exógeno;

- iii) Contextualizar o reconhecimento e o sancionamento do trabalho em *home office* em uma operadora de planos de saúde; e
- iv) Analisar o fenômeno da mudança institucional das práticas de trabalho administrativo por meio do deslocamento dos padrões cerimoniais e instrumentais de comportamento em uma operadora de planos de saúde.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Em um panorama de mudanças de forma global, muitas organizações e complexos organizacionais foram obrigados a alterar seus arranjos de trabalho ou adiantar mudanças que eram planejadas para ao longo dos próximos anos. Algumas transformações foram desencadeadas sem planejamento, persuadindo as empresas a se adaptar de forma abrupta, necessitando de estudos que expliquem o cenário (Abdel-Basset, Chang & Nabeeh, 2020). Uma destas mudanças foi o trabalho em *home office*, utilizado como recurso de enfrentamento da pandemia do Covid-19, mas que se tornou uma nova ferramenta estratégica para muitas organizações (Castro *et. al.*, 2020; Huang *et. al.*, 2020).

A nova realidade impacta desde hábitos e rotinas simples da vida cotidiana até hábitos de consumo da sociedade afetando diretamente as organizações e conseqüentemente a instituição trabalho (Brant & Mourão, 2020). À vista disso, os novos arranjos econômicos e o novo formato de trabalho se tornam um assunto recorrente. Em relação à nova estrutura do trabalho, 30% das empresas que estão em *home office* já se posicionam favoráveis a manter essa modalidade, pode-se destacar o caso de sedes nacionais como Nubank, Acqio, Ajinomoto e Syngenta, que adotaram durante a pandemia como uma nova possibilidade de trabalho (Miceli, 2020). Nesse sentido, como se destacou, a mudança para um novo arranjo de trabalho acarreta transformações na estrutura de valores e se torna preponderante conhecer essa nova estrutura.

As pesquisas relativas ao teletrabalho podem ser agrupadas em diversas categorias: aquelas que buscam mostrar como as formas de trabalho impactam na saúde do trabalhador e quais as suas conseqüências no longo prazo, prezando pelo tempo livre destinado ao lazer desconectado do controle do capital (Thulin, Vilhelmson & Johansson, 2019; Andrade, Andrade & Silva, 2020; Kazekami, 2020; Valero-Pacheco & Riaño-Casallas, 2020). Há pesquisadores que se ocupam em verificar quais são as implicações legais das mudanças ocorridas na forma de trabalho com pesquisas direcionadas ao âmbito do direito (Colussi & Santos, 2019; Godoy, Ferreira & Palacios, 2019; Sá Hauache & Rosa e Silva, 2019; Barata,

2020) e aqueles trabalhos descritivos que apontam como melhorar a satisfação e a produtividade em *home office* (Abbad, *et. al.*, 2019; Ceribeli & Mignacca, 2019; Nogueira Filho *et. al.*, 2020). No entanto, não se encontram trabalhos que verifiquem como o *home office* vem se tornando uma prática socialmente aceita, reconhecida e, portanto, racionalizada com justificativa de eficiência e direcionada por valores cerimoniais e instrumentais.

No campo teórico, os valores relacionados ao trabalho foram estudados com foco principalmente na economia. Almada (2020), em seu estudo teórico, analisa os aspectos e transição de sociedade industrial para a sociedade pós-industrial e as questões referente ao trabalho sob a ótica do filósofo alemão Jürgen Habermas, debatendo os fundamentos da noção de integração, bem como os direcionamentos para a ruptura com a razão instrumental e emergência do modelo de razão comunicativa. Ainda, faz uma crítica à teoria do valor-trabalho de Karl Marx, no que diz respeito a desassociação do mundo do trabalho com a emancipação social.

Outras discussões teóricas são voltadas a dicotomia de valores cerimoniais e instrumentais existentes nas instituições, em que apresentam a dominação de um dos valores em detrimento de outro, ainda discutem a resistência à mudança dos atores presentes no campo institucional (Junker, 1983; Rutherford, 1984; Busch, 1987). A discussão dos valores dentro das instituições é levada à teoria do crescimento das empresas e como resultado, aponta que o empresário deve lidar com os elementos instrumentais e cerimoniais de ambos os conjuntos institucionais, a fim de canalizar os ganhos pecuniários (Almeida & Pessali, 2017). No entanto, a literatura não abrange as transformações no formato de trabalho administrativo, aquele que não demanda de contato presencial para sua realização, com pontos da teoria da mudança institucional voltada a valores cerimoniais e instrumentais. Portanto, existe uma lacuna na literatura para discussão da mudança institucional do trabalho presencial para o *home office*, verificando quais valores instituídos ao longo do tempo precisaram e ainda precisam ser superados para que essa mudança ocorra. Compreender os novos padrões de comportamento atribuídos para as modalidades de trabalho na visão dos gestores e a institucionalização do *home office* é importante no contexto atual porque contribui para a reflexão e desenvolvimento das empresas de forma saudável e eficaz.

De forma prática, o estudo se torna importante à medida que busca esclarecer os valores que estão intrinsecamente ligados ao trabalho e são mantidos pelas organizações. Ainda, é possível compreender que a crise mostrou retardos no uso de ferramentas tecnológicas e resistência a mudanças pelos atores que atuam no ambiente empresarial (Abdel-Basset, Chang & Nabeeh, 2020). No Brasil, tal aspecto pode ser notado na flexibilização do trabalho ocorrida

com a reforma trabalhista em 2017 que mesmo após a regulamentação ainda houve uma adesão incipiente (Miceli, 2020).

A contribuição social do estudo busca externar a reflexão a respeito das relações existentes entre o trabalhador e a organização e como ambos se posicionam neste contexto. Acredita-se que os resultados possam dar suporte às novas relações trabalhistas e auxiliar nas futuras adequações legais determinadas pelo estado. Portanto, esta pesquisa justifica-se por oferecer contribuições para a organização pesquisada, para as demais organizações que estão no processo de conhecimento e adaptação à nova realidade, para o campo teórico e para a sociedade.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está delimitada ao ambiente de trabalho em uma empresa privada que atua como operadora de planos de saúde, na qual serão verificadas as características das práticas de trabalho presencial e a mudança definitiva para o *home office* dos trabalhadores que atuam em serviços administrativos que não requerem o trabalho *in loco*. Identificou-se a mudança institucional por meio de alterações nos valores cerimoniais e instrumentais do trabalho presencial face ao *home office*, sem expandir as discussões para contextos interpessoais dos trabalhadores.

A análise da mudança institucional da forma como ocorre o trabalho, foi desenvolvida em uma empresa que já aderiu ao *home office* como prática de trabalho efetiva após o fim das restrições legais de isolamento social. Verificou-se e mapeou-se as práticas de trabalho institucionalizadas nos arranjos tradicionais de trabalho no período pré-pandemia e posteriormente quais as implicações ocorreram nesses arranjos de trabalho decorrente do choque exógeno sofrido pelas organizações. Para tal, entrevistou-se gestores da organização, funcionários, bem como analisou-se documentos, comunicados disponíveis, além de observações das relações, a fim de compreender o fenômeno da mudança institucional do trabalho presencial por meio do deslocamento dos padrões cerimoniais e instrumentais de comportamento.

#### 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Além dos aspectos introdutórios, como problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa para o estudo, bem como a estrutura da dissertação, a pesquisa é

constituída por outros quatro capítulos. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, este inicia-se discutindo a Teoria Institucional e seu aspecto interdisciplinar, bem como conceitos de instituições e suas abordagens. O tópico seguinte elenca a Teoria da Mudança Institucional seguido da discussão dos valores cerimoniais e valores instrumentais encerrando o capítulo apresentando uma discussão acerca da instituição trabalho e os aspectos do teletrabalho (*home office*).

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que sustentam o desenvolvimento do trabalho. Sendo definido o objeto de estudo, a estratégia de pesquisa, bem como o instrumento de coleta de dados, categorias de análise, limitações, confiabilidade e validade da pesquisa.

O quarto capítulo contém a análise dos dados e a respectiva discussão dos resultados, com base no confronto com estudos que discutem o fenômeno da mudança institucional. No quinto e último capítulo apresenta-se as considerações finais do estudo, seguidas das limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se os direcionamentos teóricos da pesquisa. Inicialmente são abordadas as proeminências acerca da Teoria Institucional e suas vertentes. Na sequência são discutidos os aspectos da mudança institucional com ênfase no Velho Institucionalismo Econômico, as características endógenas, os valores cerimoniais e instrumentais e a dicotomia entre eles. A seguir é realizada a reconstrução do trabalho como forma de verificar como ocorre a mudança nessa instituição ao longo do tempo, ainda, são estudados os aspectos do *home office* e a mudança institucional.

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Os estudos organizacionais se desenvolveram por meio de várias matérias interdisciplinares, principalmente, dentro do campo da administração, economia e sociologia (Carvalho, Arevalo & Passador, 2020). No início da década de 1960 houve uma mudança do pensamento taylorista, proposto por Frederick Taylor no qual a preocupação nas organizações era voltada à pensamentos técnicos e práticas em um sistema fechado, para os estudos organizacionais vinculados às relações humanas e o ambiente (Hamptom, 1983).

Com os estudos de Lawrence e Lorsch (1967) dos quais surge a Teoria da Contingência e Burns e Stalker (1961) que classificaram as empresas como mecanicistas ou orgânicas, as questões de ambiente se tornam fundamentais para o entendimento e controle das organizações. Esses autores consideram que não existe uma estrutura padrão de gestão a ser seguida. Ainda, para os autores, os fatores ambientais modificam o padrão no qual a organização está inserida e determina a estrutura e o funcionamento das organizações. A partir destes estudos a interdependência do ambiente com as questões culturais e sociais fortaleceram estudos no ambiente organizacional, sendo exploradas em larga escala as teorias organizacionais, dentre elas a Teoria Institucional.

A Teoria Institucional possui três abordagens, a Velha Economia Institucional, a Nova Economia Institucional e a Nova Sociologia Institucional (Burns & Scapens, 2000; Guerreiro et al., 2005; Costa, Sprenger, & Kronbauer, 2019; Soeiro & Wanderley, 2019). A Velha Economia Institucional tem como principal objeto de análise a instituição em si, com foco nas micro instituições, buscando analisar as relações e o comportamento dos indivíduos no interior das organizações e na sua capacidade de modificação e institucionalização de uma nova

realidade (Burns & Scapens, 2000; Costa, Sprenger, & Kronbauer, 2019; Soeiro & Wanderley, 2019).

Com interesses em novas discussões propostas pela então “Velha Economia institucional” e resgatando a importância dos conceitos centrais desta vertente, levou-se a aprofundar estudos direcionados à importância da ação coletiva e à regulação (Conceição, 2002). Dessa maneira, na Nova Economia institucional, são encontrados dois pressupostos, a racionalidade limitada e o oportunismo, nos quais, se assume que os hábitos são decorrentes de escolhas racionais e tem o ambiente econômico e social dos agentes marcados pela incerteza dos custos de transação (Williamson, 1993; Costa, Sprenger & Kronbauer, 2019). Para minimizar os custos de transação, as instituições são criadas tendo a responsabilidade de ajustar o funcionamento dos mercados e garantir a eficiência do sistema econômico (Costa, Sprenger & Kronbauer, 2019; Silva & Freitas, 2020).

Em função da necessidade de assumir os fatores externos como influenciadores das ações das organizações, e não apenas os critérios racionais, os estudos começam a levar olhares às instituições externas, considerando o ambiente organizacional como influenciador das ações (Ferreira & Rodrigues, 2012). Assim, a Nova Sociologia Institucional, decorrente da teoria dos sistemas abertos no estudo das organizações, pressupõe a influência de fatores externos sobre as organizações. Esta abordagem é contrária às suposições da racionalidade limitada dos agentes organizacionais e contempla em seu escopo os símbolos, aspectos culturais e normativos nas organizações (DiMaggio & Powell, 1983; Costa, Sprenger & Kronbauer, 2019). Nessa perspectiva, os fatores externos pressionam o processo de mudança e moldam as organizações de acordo com o campo em que estão inseridos (DiMaggio & Powell, 1983). O processo de mudança que leva a homogeneização das unidades sociais de um mesmo campo é chamado isomorfismo institucional, que aplica diferentes mecanismos para atingir esta finalidade (DiMaggio & Powell, 1983).

A Nova Sociologia Institucional estuda a influência das pressões externas de natureza institucional, compreendendo forças regulatórias, forças sociais, forças relacionais que transacionam com a organização, além de relações de controle direto (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1994; Scott, 2008; Guarido Filho & Costa, 2012). A Nova Economia Institucional preocupa-se com a influência das pressões externas de natureza econômica (Williamson, 1993; Costa, Sprenger & Kronbauer, 2019). Enquanto a Velha Economia Institucional tem foco nas micro instituições e nas pressões internas (de dentro da organização) que moldam a estrutura, o comportamento e a gestão (Scapens, 2006; Ferreira & Rodrigues, 2012).

Com base no objetivo desta pesquisa, o estudo será norteado de acordo com a Velha Economia Institucional, compondo conceitos de instituição, hábito, valores e comportamento nas instituições. Portanto, sob a perspectiva da Velha Economia Institucional o impacto do choque exógeno (Covid-19) veio a modificar o comportamento endógeno das organizações, ativando ferramentas tecnológicas para a execução do trabalho administrativo, levando à uma mudança na instituição trabalho.

### **2.1.1 A Velha Economia Institucional**

A velha economia institucional, como é hoje conhecida após seus desdobramentos teóricos, teve início com os estudos de Thorstein Veblen, mais especificamente com a publicação de seu estudo denominado “*Why is Economics not an Evolutionary Science*” que foi publicado em 1898, reconhecendo o processo evolutivo das instituições no pensamento econômico resgatando conceitos da filosofia e psicologia (Cavalcante, 2014). Era defendido por Veblen uma ciência empírica com fundamentos na ciência evolucionária, que transformam o ambiente pelas instituições, partindo de uma relação causa e efeito.

Nessa linha de pensamento, as instituições são definidas como hábitos mentais, traduzidos na reprodução de ações de forma linear no ambiente em que estão inseridas, dando continuidade ao modo de vida e as relações presentes no ambiente (Veblen, 1961/1898). Para o autor as instituições como um determinado modo de pensar em comum para um conjunto de pessoas (Veblen, 1909). Para Burns (2000) uma instituição é a forma mais aceita de pensar ou agir sobre algo e está internalizada nos hábitos ou na cultura de um conjunto de pessoas de um determinado meio. As instituições podem ser compreendidas como a forma em que se apresentam ou a forma de executar determinadas ações e se internalizam no ambiente à medida que se tornam as preferências individuais, se tornando assim, preponderante na conduta humana e na formação do processo decisório (Veblen, 1961; Cheluchinhak & Cavichioli, 2010).

Na perspectiva da Velha Economia Institucional, Hodgson (1998), defende que a natureza humana é baseada no conceito de hábito. As ações humanas são reproduzidas por meio de hábitos previamente enraizados no indivíduo, estes por sua vez, moldam o comportamento do indivíduo. Os hábitos são propensões de reprodução de comportamentos previamente adotados sem uma prévia deliberação ou reflexão sobre o ato (Hodgson, 1998).

À medida que esses hábitos ganham aceitação entre os participantes do ambiente, se tornam modelos de conduta que norteiam as atividades e orientam a reprodução das ações (Cavalcanti, 2014). Desse modo, esses hábitos internalizados no ambiente se solidificam em

instituições, que por meio da ação dos indivíduos são mantidos ou transformados no decorrer do tempo (Veblen, 1961; Cavalcanti 2014).

Veblen (1961) discute que as instituições não são perenes dentro do ambiente, elas são mantidas ao longo do tempo, porém podem sofrer mudanças devido a interação com o meio e as ações dos indivíduos. Assim, compreende-se que os hábitos reproduzidos ao longo do tempo levam à uma aceitação geral e orientam a conduta dos atores. Nesse entendimento, as instituições abrangem simultaneamente o papel de normas, de forma de ação e de compreensão do mundo (Cavalcanti, 2014).

A adoção da Velha Economia Institucional nos estudos em contabilidade gerencial no Brasil é realizada de forma abrangente, e de modo geral, pela perspectiva de Burns e Scapens (2000), Scapens (2006) (Guerreiro, Frezatti, Lopes & Pereira, 2005; Guerreiro, Pereira & Rezende, 2006; Boff, Beuren & Guerreiro, 2008; Guerreiro, Pereira & Frezatti, 2008; Angonese, & Lavarda, 2014; Reis, Reif & Marassi, 2015; Brizolla, Lavarda, Filipin & Steinbrenner, 2016; Angonese & Lavarda, 2017; Santos *et al.*, 2020). Esses estudos exploram a mudança nas rotinas dos sistemas de gestão com foco no ambiente interno e suas influências no comportamento dos atores, verificando como ocorre a institucionalização e mudança nas práticas (Ferreira & Rodrigues 2012). Ainda, são analisadas as maneiras como as regras e as rotinas evoluem e transformam o ambiente.

Embora a perspectiva de mudança institucional seja explorada com maior frequência pela abordagem dos hábitos, rotinas e regras, a Velha Economia Institucional oferece um olhar sob a mudança institucional pela dicotomia de mudanças institucionais regressivas e progressivas (Tool, 1993). Nessa perspectiva, Bush (1983,1987) discute a mudança por meio de alterações nos sistemas de valores, distinguindo os valores em Cerimoniais e Instrumentais. O comportamento cerimonial faz uma distinção de valores entre os indivíduos e preserva as estruturas de poder existentes, enquanto o comportamento instrumental busca a aplicação do melhor conhecimento e tecnologia disponíveis em busca da solução das demandas existentes (Bush, 1983/1987).

A abordagem da Velha Economia Institucional contribui para a discussão da mudança institucional, demonstrando, conforme Veblen (1909), a explicação de como as instituições surgem e se modificam. O estudo traça o caminho da mudança institucional pela ruptura de fatores exógenos em direção ao fenômeno endógeno ocorrendo a readequação da estrutura institucional. Neste estudo a readequação institucional é estudada sob a lente da Velha Economia Institucional, com foco dentro da organização, verificando a readequação nos

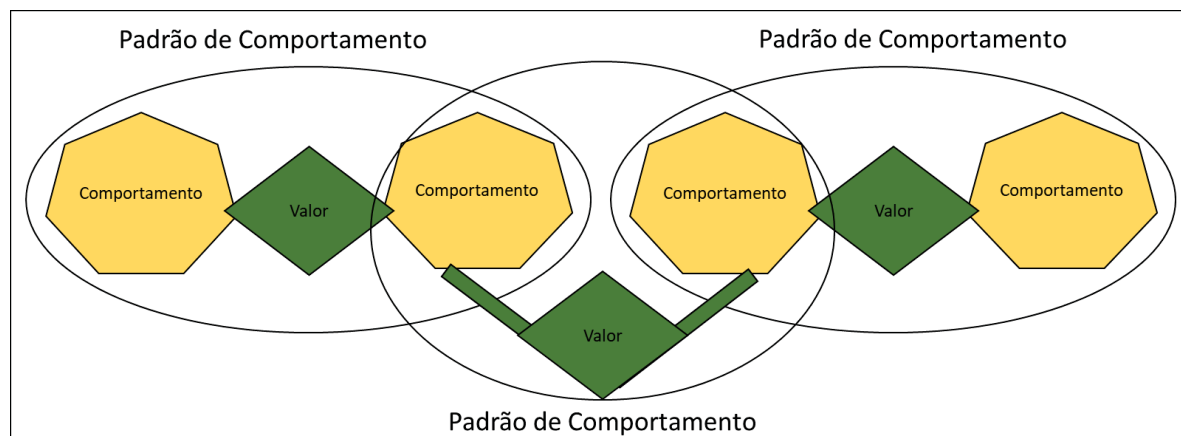
padrões de comportamentos internos, desencadeados por um fator exógeno. Para tanto o estudo utiliza a Teoria da Mudança Institucional sob a perspectiva de Bush (1983, 1987).

### **2.1.2 Teoria da Mudança Institucional**

A Teoria da Mudança Institucional tem os fundamentos clássicos apresentados por Thorstein B. Veblen, John R. Commons, John Dewey e Clarence E. Ayres. A teoria inicia-se com a formulação teórica da estrutura institucional, analisando o sistema de valores e sua importância no meio social e o caráter da estrutura social (Bush, 1987). A estrutura institucional de uma sociedade é uma cadeia funcional e interligada. Essa estrutura pode ser vista como um conjunto de sistemas institucionais e cada sistema desse é formado por várias instituições. Essas instituições são aglomerados de padrões socialmente prescritos e com comportamento homogêneo (Bush, 1987).

Os padrões socialmente prescritos são aceitos pela comunidade institucional, esses defendem que todo comportamento humano em ambiente social é influenciado pelo meio a que pertence. Os comportamentos socialmente relevantes são adquiridos por intermédio da formação de hábitos e em maior parte de forma inconsciente, porém existe uma discricionariedade na internalização desses hábitos (Berguer & Luckmann, 1966; Bush, 1987). A mudança institucional parte da discricionariedade das prescrições sociais, por meio das escolhas feitas em determinados momentos.

Para entender a mudança, é preciso compreender que os padrões de comportamentos são formados inicialmente por comportamentos isolados que se unem por valores. Os valores possuem a função de julgamento e de correlacionar os comportamentos formando padrões socialmente aceitos (Bush, 1987). Neste sentido, é possível verificar que as ações, comportamentos e atividades desenvolvidas dentro de um meio são guiadas pelos valores que os correlacionam, conforme exemplificado na Figura 1.



**Figura1.** Padrões de Comportamento  
 Fonte: Elaboração Própria com base em Bush, 1987.

A Teoria da Mudança Institucional revela que comportamentos isolados podem ser encontrados de formas semelhantes em várias estruturas institucionais, mas o que caracteriza e dita a dinâmica da estrutura institucional é a prescrição dos valores sociais, considerações morais, costumes e hábitos (Bush, 1987; Hodgson, 1997; Hodgson, 2001; Kyriazis, & Zouboulakis, 2005).

Além das considerações morais, costumes e hábitos, os valores dentro de uma estrutura social não são fixos para sempre, eles mudam gradativamente ao longo do tempo, conforme as influências de forças econômicas, políticas e culturais (North, 1990; Kyriazis, & Zouboulakis, 2005). Ocasionalmente, os valores podem ser afetados por rupturas na estrutura social em que está presente (Shekhar, Manoharan, & Rakshit, 2020). Para que a mudança institucional ocorra, a estrutura de valores deve ser modificada, pois os valores atuam como os padrões de julgamento pelos quais o comportamento está correlacionado.

Conforme os fundamentos de Veblen, existem dois elementos basilares para que ocorra a evolução das instituições, (i) a obsolescência de hábitos estabelecidos por tradições; e (ii) mudanças tecnológicas (Bush, 1983; Rutherford, 1984; Papadopoulos, 2015; Almeida & Pessali, 2017). A obsolescência está relacionada ao fato de que alguns hábitos que antes eram preponderantes para o desenvolvimento de uma atividade ou considerados corretos em algum debate se tornam impróprios para novas circunstâncias e aforismos. A mudança tecnológica está relacionada ao desenvolvimento de novas ferramentas de trabalho carregadas de novos conhecimentos por meio de estudos sistemáticos acerca de técnicas, processos e metodologias (Rutherford, 1984; Almeida & Pessali, 2017). As novas tecnologias possuem o caráter de mudar hábitos já aceitos, legitimados dentro de uma instituição, e a resistência desta instituição pode acarretar uma falha no avanço da sociedade. No entanto, para ocorrer uma inovação

tecnológica é necessário a existência de uma instituição que irá adaptar seus padrões estabelecidos (Junker, 1983, Busch, 1987, Almeida & Pessali, 2017). Para que os elementos tecnológicos e os hábitos institucionalizados sofram impactos, os sistemas de valores devem ser alcançados.

Dentro de uma estrutura institucional de uma sociedade, é possível verificar dois sistemas de valores, o cerimonial e o instrumental (Bush, 1987; Kyriazis, & Zouboulakis, 2005). Veblen propôs que as instituições podem ser garantidas por padrões de comportamento instrumentais, relacionadas à tecnologia e a coordenação, ou cerimoniais, relacionadas a questões sociais a respeito do comportamento e cooperação (Bush, 1987; Spencer Thompson, 2016).

### **2.1.3 Valores Cerimoniais e Instrumentais**

Os valores cerimoniais atuam como um elo entre os comportamentos dentro das instituições, estes valores são os precursores dos padrões de julgamentos preceituando *status*, privilégios, as relações hierárquicas, garantindo o exercício do poder entre as classes (Bush, 1987). Essa relação de poder pode ser compreendida como uma relação mestre-servo (Junker, 1983), em que forças cerimoniais são expressas por meio de atitudes repressivas, obstrutivas e explosivas em instituições. Esse comportamento possui o intuito de controlar a tecnologia e a ciência de maneira que o maior benefício seja da instituição que controla o ambiente (Ayres, 1944; Junker, 1983; Elsner, 2012).

Os valores cerimoniais são validados por meio dos apelos à tradição e com a concepção de mitos (ideologias) que tornam sua existência legítima, agregando força e perpetuidade na existência. Estes valores se tornam postulados, afastando qualquer tipo de avaliação ou crítica pelos participantes do meio, acolhidos sob autoridade e estimados como absolutos (Ayres, 1961; Bush, 1987; Almeida & Pessali, 2017).

Após os estudos de Veblen sobre como as instituições nascem e se transformam, Ayres (1944) advertiu que o sistema de valores cerimoniais é contrário à evolução da sociedade, pois coíbe o avanço tecnológico à medida que resiste a mudanças profundas em suas concepções. Logo, é aceito que as instituições carregam ao longo do tempo o comportamento cerimonial sendo um empecilho para o desenvolvimento instrumental (Ayres, 1944; Almeida & Pessali, 2017). Em síntese, Ayres (1944) direcionou seus estudos no sentido de que uma sociedade, organização, ou qualquer tipo de instituição que seja movida por valores instrumentais possuem

grande oportunidade de melhoria devido a utilização de inovações tecnológicas, enquanto manter como principal direcionamento valores cerimoniais coibiria os avanços sociais.

A função cerimonial é estática, resistente e inibidora da mudança. Isso não significa que a estrutura de comportamento cerimonial não possa ser alterada, mas as mudanças que ocorrem não se originam ou derivam do próprio complexo de *status*, as pessoas se movem com a tecnologia e as práticas cerimoniais são alteradas pela mudança de circunstâncias que são totalmente externas a elas (Ayres, 1944).

Um sistema de valores se mantém ou no mínimo muda morosamente, mesmo quando as condições latentes o tornam economicamente ineficiente. Após o desenvolvimento de valores de apoio, é necessária uma mudança maior nas condições latentes para alterar o comportamento (Kyriazis, & Zouboulakis, 2005).

Conforme exposto na Figura 1, os padrões de comportamento são correlacionados por valores, estes valores possuem o caráter cerimonial ou instrumental. Quando os comportamentos são correlacionados por valores cerimoniais, são chamados de padrões comportamento “garantidos cerimonialmente” e a forma como estes padrões operam e são julgados pela sociedade é chamada de “adequação cerimonial” (Ayres, 1961; Bush, 1987; Almeida & Pessali, 2017). Assim como os valores cerimoniais, os valores instrumentais também atuam como o elo do comportamento dentro das instituições, sendo os precursores dos padrões de julgamentos fornecendo ferramentas e habilidades para o emprego e aplicação de conhecimentos comprovadamente garantidos aos processos de solução de problemas da organização, comunidade ou outro meio em que se enquadra (Bush, 1987).

De forma operacional, nos estudos das ciências sociais, os valores instrumentais são tomados como sinônimo de tecnologia (Ayres, 1944; Junker, 1983). A tecnologia é aceita como uma força genuinamente evolutiva, na qual o advento de uma nova ferramenta tecnológica se sobrepõe à antiga (Papadopoulos, 2015). A ideia acerca dos valores instrumentais é que estes atuem como a causa eficiente e se tornam válidos no decorrer dos processos enquanto os problemas continuem sendo solucionados (Tool, 2012; Almeida & Pessali, 2017).

Na questão da construção de padrões de comportamentos, os valores instrumentais que os correlacionam são conhecidos como padrões de comportamentos garantidos instrumentalmente (Bush, 1987). A forma como estes padrões de comportamento, instrumentalmente justificados, operam e são julgados pela sociedade é chamada de eficiência instrumental (Tool, 2012). Os valores instrumentais possuem uma natureza dinâmica, à medida que novas demandas tecnológicas ocorram ou não ofereça mais uma eficiência nos processos

em que atua, os hábitos vinculados ao pensamento e comportamento mudam, alterando os padrões de comportamento instrumentalmente garantidos (Bush, 1983).

Os antigos institucionalistas, Veblen e Ayres, possuíam um posicionamento radicalista, no qual os padrões de comportamento eram garantidos exclusivamente de forma cerimonial ou instrumentalmente. Porém se um comportamento terá um significado principalmente cerimonial ou instrumental em um determinado ambiente, este depende do contexto social em que ocorre (Almeida, 2018).

Conforme Almeida e Pessali (2017) apontam, a dicotomia cerimonial-instrumental, ocorre sob o pano de fundo do tecido institucional. Afastando a ideia radical de que o cerimonialismo é ruim e o instrumentalismo é bom. Ambos possuem sua importância no contexto e produzem efeitos que podem agregar nas instituições. Os autores apontam ainda, que o instrumentalismo está vinculado à solução de problemas, enquanto o cerimonialismo ligado à como deve ser feito para resolver com a influência de questões institucionalizadas previamente.

Para verificar como as ações de uma instituição estão direcionadas, é necessário entender se os padrões de comportamento são garantidos cerimonialmente ou instrumentalmente (Bush, 1987). Para isso é necessário retomar a ideia de que um padrão de comportamento é composto por comportamentos que são correlacionados por valores. Quando os valores têm a predominância cerimonial, são denominados padrões de comportamento garantidos cerimonialmente e quando a predominância é instrumental, são denominados padrões de comportamento garantidos instrumentalmente.

#### **2.1.4 Padrões de Comportamento e a Mudança Institucional**

Um comportamento ou uma atividade dentro da instituição pode ser identificada como cerimonial ou instrumental, ou ainda, pode possuir as duas significâncias simultaneamente. Para realizar o julgamento do significado cerimonial, é utilizado o critério de adequação cerimonial (Bush, 1987). Para cumprir esse critério é necessária uma “razão suficiente”, em outras palavras, argumentos aceitáveis para entender o comportamento como decorrente de traços culturais, tradicionais ou do *status quo*. O critério de julgamento do significado instrumental de comportamento é operacional, voltado a “eficiência instrumental”, ou seja, se colabora para a assiduidade causal dos processos de solução de problemas (Bush, 1983).

Existe uma dominância dos padrões de comportamentos cerimoniais sobre os padrões instrumentais, esse fato decorre do grau de ideologias e cultura em que a instituição está

construída (Bush, 1983; Lacasa, 2014). Assim, é possível que alguns comportamentos ainda que instrumentais, sejam dominados por valores cerimoniais, direcionando quanto e quais conhecimentos podem ser empregados na resolução de problemas, atrasando de certa forma o desenvolvimento social (Bush, 1987; Lacasa, 2014).

Com base nas discussões de Veblen, Foster e Ayres, Bush (1983), desenvolveu um conjunto com todas as possibilidades de padrões de comportamento, divididos em dois subconjuntos, um com os padrões de comportamentos instrumentais e outro cerimoniais, no qual, “C” representa o comportamento e “V” representa o valor que correlaciona os dois tipos de comportamento. Como dito, cada comportamento representa um papel na instituição e podem ser cerimoniais representados por “C<sub>c</sub>”, instrumentais representados por “C<sub>i</sub>” ou ainda pode ter significância cerimonial e instrumental representado por “C<sub>ci</sub>”.

Os valores podem ser cerimoniais “V<sub>c</sub>” que correlacionam qualquer tipo de comportamento, “C<sub>c</sub>, C<sub>i</sub> ou C<sub>ci</sub>”, pois valores cerimoniais possuem caráter de “razão suficiente”, eles podem ser usados para racionalizar qualquer forma de comportamento (Bush, 1983; Tool, 2012). Já os valores instrumentais representados por “V<sub>i</sub>”, não correlacionam qualquer tipo de comportamento, apenas os que possuem algum aspecto instrumental, pois possuem uma lógica de “causa eficiente”, não podendo racionalizar um comportamento cerimonial puro, dessa forma, correlacionam apenas “C<sub>i</sub> e C<sub>ci</sub>”. Isso se justifica pela dominância cerimonial das instituições (Bush, 1983; Tool, 2012).

Na Tabela 1, apresentam-se todas as possibilidades de padrões de comportamento associados aos respectivos valores, de acordo com o processo dedutivo de Bush (1983). Sendo o primeiro os padrões de comportamento garantidos cerimonialmente e o segundo os padrões de comportamento garantidos instrumentalmente.

**Tabela 1: Possibilidades de Padrões de Comportamento**

Padrões de Comportamento Garantidos Cerimonialmente (C)		Padrões de Comportamento Garantidos Instrumentalmente (I)	
(C-1)	C <sub>c</sub> V <sub>c</sub> C <sub>c</sub>	(I-1)	C <sub>i</sub> V <sub>i</sub> C <sub>i</sub>
(C-2)	C <sub>c</sub> V <sub>c</sub> C <sub>i</sub>	(I-2)	C <sub>i</sub> V <sub>i</sub> C <sub>ci</sub>
(C-3)	C <sub>c</sub> V <sub>c</sub> C <sub>ci</sub>	(I-3)	C <sub>ci</sub> V <sub>i</sub> C <sub>ci</sub>
(C-4)	C <sub>ci</sub> V <sub>c</sub> C <sub>i</sub>		
(C-5)	C <sub>ci</sub> V <sub>c</sub> C <sub>ci</sub>		

Fonte: Bush (1983, p.41)

Para que a mudança ocorra a estrutura de valores deve ser modificada, é necessário a alteração no índice de dominância cerimonial da instituição. Esse índice de dominância cerimonial retrata a sobreposição de valores cerimoniais sobre os valores instrumentais na instituição (Lacasa, 2014). Nesse sentido, a mudança pode ocorrer por duas formas, a mudança regressiva e a mudança progressiva. A mudança regressiva ocorre quando os padrões de comportamentos garantidos instrumentalmente perdem espaço para o aumento no índice de dominância cerimonial, ocorrendo o deslocamento de valores instrumentalmente garantidos por valores cerimonialmente garantidos na correlação de comportamento (Bush, 1983; Bush, 1987).

A mudança progressiva ocorre quando o índice de dominância cerimonial é diminuído, devido ao incremento de fatores tecnológicos e de conhecimento que estão vinculados à eficácia de processos (Papadopoulos, 2015). Isso leva os padrões de comportamento garantidos cerimonialmente a perderem espaço a novos valores instrumentais implicando uma dependência crescente desses valores que passam a correlacionar os comportamentos (Bush, 1983; Bush, 1987).

Existe um mandatório necessário para que as mudanças institucionais progressistas sejam promovidas, este é, a percepção dos participantes em relação à necessidade de alterar padrões habituais de comportamento e pensamento vinculados a questões culturais e ideológicas, com o intuito de promover a eficiência instrumental nas demandas e resolução de problemas (Bush, 1983; Bush, 1987). Nessa discussão das mudanças é necessário salientar que uma escolha de aprimorar a eficiência instrumental no ambiente por meio da adoção de inovações tecnológicas não requer obrigatoriamente que as práticas cerimoniais sejam rejeitadas por completo.

Além das mudanças, pode ocorrer o encapsulamento cerimonial (Bush, 1983; Bush, 1987; Lacasa, 2014; Papadopoulos, 2015) em que aspectos tecnológicos são incluídos nas instituições já existentes, sendo necessária uma adaptação. A nova tecnologia é colocada em prática, porém é compelida por regras sociais que conferem a ela a sua significância social e determinam seu espaço de atuação. Dessa maneira, os valores cerimoniais permanecem estáticos, apesar da inclusão da nova tecnologia em direção ao avanço e eficiência (Bush, 1987; Lacasa, 2012; Papadoulos, 2015).

O conservadorismo e a resistência a mudanças das estruturas institucionais, consequentemente nos valores que relacionam os comportamentos, oportunizam o entendimento da relação entre o ajuste institucional e o processo incremental de inovação tecnológica (Bush, 1983). No entanto, o choque conservador das instituições frente a introdução de uma tecnologia desenvolvimentista, minimiza a importância da estabilidade e da

continuidade a que as instituições sociais se oferecem (Bush, 1983; Bush, 1987; Tool, 2012; Papadoulos, 2015).

A ascensão das tecnologias da informação, da automação, da *Internet Of Things* (IOT), vem modificando diversas instituições e os valores que foram construídos ao longo da história. Como não poderia ser diferente, as tecnologias propiciaram alterações no campo dos negócios e com ele a instituição trabalho, que é carregado de valores e comportamento decorrentes da construção cultural e histórica (Teles & Caldas, 2019).

Como um fator de aceleração às mudanças, o impacto da Covid-19 acompanhado de diretrizes legais e fatores exógenos, permitiram às empresas experimentarem o uso de diversas ferramentas tecnológicas que facilitaram a continuação do trabalho administrativo à distância, modalidade essa que já era conhecida, porém pouco empregada entre as organizações.

Dessa maneira, o processo de aprimoramento tecnológico cresce por meio das inovações como um processo exógeno e independente. Assim, os valores instrumentais vêm ganhando espaço e as organizações passam a se adaptar ao ritmo das mudanças e incluí-las em seus valores e suas estratégias, sob pena de renunciar a um progresso que tende a beneficiar sua continuidade.

## 2.2 A INSTITUIÇÃO TRABALHO

O trabalho é uma instituição que sofre constantes mudanças ao longo do tempo. Pode se afirmar que sempre existiu, porém, em formatações diferentes, podendo citar os períodos antigos nos quais o homem buscava suprir suas necessidades de alimentação, proteção e organização (Freitas *et al.*, 2020). O crescimento do trabalho está ligado diretamente à evolução das necessidades pessoais de sobrevivência e sociais dos indivíduos, no decorrer da história (Freitas *et al.*, 2020). O desenvolvimento de novas relações e a necessidade de regulamentar essas relações passaram a determinar a história do trabalho e seu entendimento como uma instituição.

Ainda na fase primitiva da história social, o homem deixa de produzir para sua própria subsistência e passa a acumular alimentos como forma de riquezas, passando da divisão comunitária determinada pelo sexo e idade do indivíduo e passando para um sistema de hierarquia (Alvim, 2006; Freitas *et al.*, 2020). A instituição trabalho foi construída e sofrendo alterações no decorrer da história, passando pelo sistema da escravidão, em que deixou marcas de domínio do dono do capital em relação a seus trabalhadores e avançando para o sistema feudal no qual a relação de mestre e servo continua existindo, porém com um sistema de trocas

(Freitas *et al.*, 2020). A modernização e o avanço na forma de desenvolver as atividades, trouxe consigo o aumento no acúmulo de capital, denominado capitalismo, que foi impulsionado pela 1ª revolução industrial. Esse período foi marcado pela ascensão tecnológica que se iniciou na Europa e se expandiu de forma global causando intensas transformações econômicas e sociais (Rossato, 2001; Oliveira, 2004; Miranda, 2012).

A Primeira Revolução Industrial iniciou-se por volta de 1760, marcando a transição de um sistema feudal para o sistema capitalista, tendo como principais apontamentos o trabalho presencial nas fábricas, decorrente da transição do trabalho artesanal para a utilização de máquinas, o que trouxe também a divisão do trabalho em processos (Oliveira, 2004; Alvim, 2006). Essa primeira revolução contribuiu para a passagem do trabalho assalariado, pois antes o trabalhador controlava e entregava conforme sua capacidade produtiva, com a utilização de novas ferramentas tecnológicas em um ambiente determinado passa a ser remunerado pela produção. Essa venda de sua capacidade de trabalho acarreta novas relações de trabalho (Oliveira, 2004; Alvim, 2006).

A segunda revolução industrial iniciada por volta de 1850 foi marcada pelo período da industrialização, com início na Inglaterra e se expandiu para o mundo (Rossato, 2001). Essa fase teve como características o avanço tecnológico, tendo como o incremento novos tipos de energia, como o petróleo e a eletricidade, possibilitando o trabalho automatizado e uma produção em massa, fortalecendo a relação entre empregado e empregador. Outra característica desta fase foi a reorganização do trabalho na questão da produção, em que a forma de trabalho chamada de racionalização das atividades industriais possibilitou maiores lucros às empresas (Oliveira, 2005). Essa racionalização ficou conhecida por Fordismo e Taylorismo (Rossato, 2001; Oliveira, 2005; Alvim, 2006).

O pós-guerra a partir de 1945 desencadeou a terceira revolução industrial, conhecida como Revolução Técnico Científica Informacional, relacionada à ciência e a produção. Essa relação possibilitou o avanço de novas áreas como robótica, genética, informática, telecomunicações e eletrônica (Miranda, 2012). Esse novo momento além de propiciar o campo industrial, mudou as relações de trabalho, possibilitando a disseminação de controle e informação rápida, encurtando tempo e distância (Rossato, 2001; Oliveira, 2004; Miranda, 2012).

Essa fase da revolução trouxe inúmeras inovações que modificaram o campo do trabalho, como *softwares*, computadores, *internet* e eletrônicos. Ao passo que ocorreu a transição da manufatura para a maquinofatura ocorreu o aumento da exploração do trabalho (Oliveira, 2004; Miranda, 2012). Em meio ao desenvolvimento do industrial e as rápidas

mudanças nas relações trabalhistas dominadas pelo espírito capitalista, o trabalhador se torna peça fundamental para esse avanço, porém suas necessidades e bem-estar acabam sendo esmagados frente a corrida monetária. Nesse sentido e a fim de minimizar os impactos ao final da segunda guerra mundial, foi elaborada por representantes mundiais de diversas culturas a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), dispendo dentre outros assuntos sobre os direitos dos trabalhadores (Rosenfield & Pauli, 2012).

Nos artigos XXIII e XXIV da DUDH estão dispostos os seguintes assuntos:

[...]Artigo XXIII 1. Todo ser humano tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego. 2. Todo ser humano, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho. 3. Todo ser humano que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social. 4. Todo ser humano tem direito a organizar sindicatos e a neles ingressar para proteção de seus interesses. Artigo XXIV Todo ser humano tem direito a repouso e lazer, inclusive a limitação razoável das horas de trabalho e a férias remuneradas periódicas (DUDH, 1948. p. 12-13).

Assim, o trabalho digno é incluído no contexto do conjunto de direitos humanos se tornado inseparável dos direitos fundamentais. Deste modo, o trabalho é relacionado a um aspecto de justiça social. Quando se atinge os critérios operacionais do direito e os valores morais que a ele estão atrelados. Rosenfield e Pauli (2012, p. 327) compreendem o trabalho como “contribuição ao bem geral: o trabalho seria lócus da integração do indivíduo ao todo social e não somente meio de suprir necessidades, articulando-se a abordagem do trabalho entendida como integração sistêmica com a do trabalho como forma de integração social”.

De forma contemporânea, o marco na evolução do trabalho ocorre pela quarta revolução industrial, também conhecida como Indústria 4.0 (Flores, Xu & Lu, 2020; Oztemel & Gursev, 2020; Sima, *et al.*, 2020; Weking *et al.*, 2020). O Fórum Econômico Mundial, define que a nova revolução é uma passagem direcionada à utilização de recursos voltados à revolução digital. O marco determinante para divisão entre uma e outra revolução reside no fato da velocidade, do alcance e dos impactos acarretados nos sistemas.

A quarta revolução industrial possui como característica proeminente a digitalização e automatização da indústria utilizando recursos e sistemas ciberfísicos (Weking *et al.*, 2020). Essa revolução envolve a *internet* das coisas e fábricas inteligentes, levando à denominada produção inteligente. Entre os recursos envolvidos estão a nanotecnologia, neurotecnologia, robôs, inteligência artificial, biotecnologia, impressoras 3D, uso de drones, entre outros (Oztemel & Gursev, 2020; Weking *et al.*, 2020). No âmbito do trabalho, os sistemas de trabalho

ciberfísicos conectam os ambientes de trabalho sociais, cibernéticos e físicos em uma única entidade funcional produtiva. O desenvolvimento desse sistema contemporâneo permite a tomada de decisões autônomas, cooperação no sistema de rede e comunicação para a gestão e controles avançados (Hozdić & Butala, 2020).

O uso das tecnologias como ferramentas de trabalho se intensificou ao longo dos anos, destacando-se na segunda metade do século XXI (Braz, 2020). Assim sendo, foram sentidas transformações significativas na forma como as empresas são conduzidas e desenvolvem suas estratégias. As relações de trabalho são um dos pontos de mudança no ambiente organizacional (Braz, 2020).

Nesse sentido, o trabalho contemporâneo se apresenta com uma nova roupagem, que foi construída gradativamente com o avanço e a inclusão de novas tecnologias. A antiga forma tradicional que buscava a produção em massa com menor esforço e rapidez, alicerçada a padrões Tayloristas e Fordistas, cedeu espaço à automação e a operações que empregam tecnologias digitais (Braz, 2020). O autor ainda aponta que a atividade humana no trabalho contemporâneo, é regida pelo desempenho em que, os resultados apresentados se sobressaem aos meios. Essa declaração, vai ao encontro do discurso de Filgueiras e Antunes (2020), que aponta que atualmente muitos trabalhos são direcionados por demanda e não por hora atividade.

O trabalho presencial foi reformulado com o uso de tecnologias digitais. Dentre essas tecnologias pode-se observar aplicativos de escritório, tecnologias integradas como armazenamento em nuvem, tecnologias móveis, manipulação de dados e tecnologias de detecção inteligente. Para que essas tecnologias operem são utilizadas algumas bases como *internet* das coisas, agentes inteligentes, robôs de local de trabalho e algoritmos de autoaprendizagem (Attaran, Attaran, & Kirkland, 2020). Ao passo que essas tecnologias são utilizadas no trabalho presencial, abre-se precedente para o conhecimento e harmonização com seu uso, se tornando base para transformação profunda nos métodos e na estrutura das organizações, vindo a utilizar de outros mecanismos de trabalho como remoto ou a distância, tendo como exemplo o caso do *home office* (Dery, Sebastian, & Meulen, 2017; Baptista, *et al.*, 2020).

### **2.2.1 *Home Office***

A tecnologia da informação no ambiente organizacional é considerada um “elemento disruptivo característico da atualidade que promove mudanças na forma de gestão das organizações, na percepção das equipes de trabalho e facilita a tomada de decisão com base em

informação” (Pereira & Monteiro, 2020, p. 2). A utilização das TICs possibilita o acesso a Sistemas de Informação Gerencial (SIG) mais robustos com utilização de mecanismos de controles e tomada de decisão como por exemplo o *Business Intelligence* (BI) (Lyytinen, Nickerson & King, 2020).

Dessa maneira, o acesso às tecnologias digitais proporciona vantagem competitiva às organizações, facilitando os processos de coleta, armazenamento, acesso e análise de dados. À vista disso, auxilia os gestores no controle e na tomada de decisões e os funcionários a desenvolverem suas atividades com maior precisão (Lyytinen, Nickerson & King, 2020; Pereira & Monteiro, 2020).

As TICs apresentam características relacionadas às novas formas de trabalho contemporâneo, como por exemplo a comunicação *on-line* entre produtores, consumidores, trabalhadores e empresas, uso de aplicativos ou plataformas em computador ou dispositivos móveis de comunicação, uso de dados digitais para a organização e gestão dessas atividades, relações por demanda, dentre outras (Filgueiras & Antunes, 2020). Assim, o uso de ferramentas tecnológicas de maneira sumária possibilitou novas formas de trabalho independentes e dependentes. De forma independente pode-se observar trabalhos utilizando plataformas digitais como produção de mídias digitais, serviços de transporte e entregas, vendas *on-line*, prestação de serviços *on-line* como locações e outros (Colbert, Yee & George, 2016; Howcroft & Bergvall-Kareborn, 2019; Mäntymäki, Baiyere & Islam, 2019). De forma dependente exploram-se trabalhos executados presencialmente e a distância vinculados à supervisão de alguma empresa.

No formato de trabalho dependente e à distância, apresenta-se o Teletrabalho, incluindo neste o *home office*, desdobramento do modelo de Teletrabalho, que consiste no trabalho sendo executado na residência do trabalhador (Rocha & Amador, 2018). No Brasil, a Lei nº. 13.467/2017 dispõe sobre o Teletrabalho, que é o trabalho realizado fora das dependências da organização filiada, com auxílio das TICs. Se caracteriza como uma forma de trabalho flexível, desencadeado por evoluções tecnológicas que ocorreram ao longo dos anos (Haubrich & Froehlich, 2020). Gajendran e Harrison (2007) definem o Teletrabalho como um arranjo de trabalho diferenciado, em que os funcionários se organizam em ambientes externos à organização para desenvolver suas tarefas, possuindo normalmente um local pré-definido, e utilizam as TICs para permitir o acesso aos dados e a interação com outros indivíduos dentro e fora da organização.

O *home office* é também conhecido como trabalho à distância, trabalho em casa, trabalho virtual, ou ainda, escritório virtual (Bellini et al., 2011; Haubrich & Froehlich, 2020). Para essa

dissertação, foi adotado o termo *home office*, por ser o termo utilizado popularmente em diversos meios digitais e devido a promoção do termo pela pandemia da Covid-19. O *home office* proporciona práticas de trabalho diferentes das convencionais, que possibilitam maior autonomia, flexibilidade e oportunidades aos teletrabalhadores (Haubrich & Froehlich, 2020, p. 170).

Inúmeras discussões acerca do *home office* foram levantadas em relação aos impactos de sua implantação. Sendo destaque as pressões trabalhistas e a preocupação com os trabalhadores, bem como os controles e benefícios para a organização (Groen et al., 2018; Pandey & Pal, 2020). Haubrich e Froehlich (2020) apontam que os principais benefícios para as organizações na adoção do *home office* compreendem flexibilidade, produtividade, possibilidade de contratar profissionais sem restrições geográficas, redução de despesas de estrutura e de deslocamento e melhoria da qualidade de vida. Rocha e Amador (2018) complementam os benefícios para as organizações com a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção, o aumento da produtividade, a diminuição do absenteísmo, e a retenção de talentos. Ainda, é destacado a melhoria do recrutamento, seleção e retenção de pessoas e aumento da produtividade (Tavares et al., 2020).

Os principais desafios levantados para as organizações compreendem a manutenção da cultura organizacional, modelo contratual, indisciplina, falta de comprometimento, dificuldades da ausência de contato presencial com a equipe e tecnologias insuficientes (Haubrich & Froehlich, 2020). Rocha e Amador (2018, p. 155) apontam ainda “à dificuldade de controle sobre os trabalhadores e à perda de sua integração e vínculo com a organização”. Esses dois fatores apresentam forte conexão entre si, dizendo respeito à relação estabelecida entre o trabalhador e o demandante do trabalho”. Uma considerável preocupação para as empresas é a segurança de dados. O aumento de golpes e fraudes com a utilização de dados privados das empresas é uma das preocupações e ponto que mostra barreiras na implantação. As organizações tendem a implementar medidas de segurança massivas (Pandey & Pal, 2020).

Em relação aos benefícios percebidos para os colaboradores, Tavares et al. (2020) corroboram com Rocha e Amador (2018, p. 155) destacando “à flexibilização da jornada de trabalho, à organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer, à economia de tempo com transporte casa-trabalho, e à autonomia para organização do modo de trabalhar”. Hau e Todescat (2018) ainda incluem a oportunidade de gerenciamento do próprio tempo e escolha da melhor maneira de realizar as atividades, resultando assim em na melhora da qualidade de vida, satisfação profissional, aumento de produtividade entre outros benefícios.

Pandey e Pal (2020), verificando o uso de tecnologias digitais no teletrabalho apontaram como impactos negativos para os trabalhadores o monitoramento constante do local de trabalho, aumentando desta maneira o estresse no trabalho. Ainda, foram apontadas desconforto no aprendizado de novas tecnologias, aumento na carga horária de trabalho, estando disponíveis para o trabalho por mais tempo, utilizar dispositivos digitais com frequência e o desdobramento com multitarefas.

Em relação aos controles, considera-se que embora exista uma dificuldade no controle das atividades e horários dos trabalhadores, uma nova estratégia como o controle por trabalho entregue (atividades por demanda) se mostra satisfatória nessa modalidade de trabalho (Groen et al., 2018; Pandey & Pal, 2020). Dittes *et al.* (2019), enfatizam que a adoção do *home office* é díspar entre as empresas pois possuem diferentes motivações, necessidades e estilo de trabalho. A partir de estudos iniciais no campo do *home office*, os autores elencaram oito recomendações gerenciais para orientar a implementação, conforme Figura 2.

<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>
Desenvolver uma visão clara do <i>home office</i> e escolher as ferramentas tecnológicas adequadas	Verificar as necessidades da organização e adequar qual repartição pode aderir ao <i>home office</i> e quais as tecnologias fundamentais para seu desenvolvimento.
Revisar regularmente o uso e impacto do <i>home office</i>	Comparar regularmente a motivação inicial para escolha das ferramentas com o impacto resultante na força de trabalho e nos resultados.
Preparação para transição lenta em direção ao <i>home office</i>	O processo é lento e iterativo, resultando em um grau de maturidade do trabalho digital. Dependendo desse nível de maturidade, a visão e motivação da organização para o <i>home office</i> pode mudar e assim, novas ferramentas tecnológicas são necessárias para cumprir as novas metas.
Iniciar atividades de mentoria	Verificar como está a adaptação dos trabalhadores frente à nova dinâmica de trabalho. Como está o controle dos trabalhadores com a flexibilidade do local de trabalho. Verificar questões psicológicas de pessoal, aplicando atividades de acompanhamento.
Desenvolver uma cultura organizacional aberta e colaborativa	Realizar uma mudança de paradigma cultural, partindo de um estilo de gestão de controle para um estilo aberto e colaborativo. Aplicar uma cultura organizacional aberta.
Considerar o paradigma da cultura organizacional e da liderança na implantação do <i>home office</i>	O sucesso do <i>home office</i> é dependente da relação entre a cultura organizacional predominante e o paradigma de liderança. É necessário que a cultura se alinhe com as estratégias de implantação, democrática (de cima para baixo) ou tradicional por comando e controle (de baixo para cima).
Facilitar os colaboradores no <i>home office</i> e envolvê-los no processo de implantação	As organizações em geral possuem trabalhadores com qualificações e habilidades diferentes. Nesse sentido, esses são divididos em "nativos digitais" experientes em tecnologia e os "imigrantes digitais" que estão atrasados com um novo ambiente tecnológico. Ambos os grupos precisam ser motivados a usar as novas possibilidades para implementar com sucesso e de forma sustentável o <i>home office</i> dentro da organização.
Preparem a alta gestão para atuarem como pioneiros	Envolvimento de alta gestão no uso das principais ferramentas tecnológicas como uma atividade de disseminação adequada para muitos casos. A alta gestão deve atuar como pioneira que promove ativamente as ferramentas tecnológicas, incorporando-as em seu cotidiano de trabalho.

**Figura 2.** Aspectos relevantes na mudança para o *home office*

Fonte: Adaptado de Dittes et al. (2019).

A adoção do *home office* nas empresas abrangem uma série de fatores que modificam uma estrutura pré-definida e validada no decorrer da construção da instituição trabalho. Diversos benefícios são incorporados na organização, bem como, desafios inerentes a qualquer mudança organizacional. Dessa maneira, para que ocorra a mudança do trabalho presencial para o não presencial, alguns padrões de comportamento são passíveis de alterações ocorrendo a quebra de paradigmas culturais e históricos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos para orientar a pesquisa empírica. Os métodos adotados foram selecionados a fim de atender o objetivo de compreender a mudança institucional do trabalho presencial para o *home office*, desencadeada por um choque exógeno decorrente de um momento de crise, em uma operadora de planos de saúde. Primeiro, apresenta-se o delineamento da pesquisa, posteriormente a identificação e seleção do caso, seguidos do problema e pergunta de pesquisa. Na sequência são apresentados os procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados, validade e confiabilidade da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O posicionamento epistemológico desta pesquisa é interpretativista. A pesquisa interpretativista possui a realidade social como produto de seus habitantes, é um mundo interpretado pelos significados que os participantes produzem e se reproduzem como parte necessária de suas atividades cotidianas em conjunto (Stake, 2011). O foco deste paradigma se concentra na natureza do significado da ação social, compreendendo os padrões na vida social e como esse significado pode ser encontrado. A pesquisa interpretativa é realizada em nível maior de generalidade, construindo modelos por meio das ações dos atores sociais (Blaikie, 2010). Os modelos são construídos partindo do ponto de vista do observador. Stake (2011, p. 46) aponta que “a pesquisa interpretativa é a investigação que depende muito da definição e da redefinição dos observadores sobre os significados daquilo que veem e ouvem”.

Portanto, a pesquisa interpretativistas tem o objetivo de perceber o mundo sob ótica dos participantes no qual entende-se que esses constroem socialmente o objeto de pesquisa. Conforme Stake (2011, p. 25) “esse tipo de estudo reconhece que as descobertas e os relatórios são frutos de interações entre o pesquisador e os sujeitos”. A partir de eventos e acontecimentos durante a interação social os componentes do campo adaptam significados, sendo necessário que o pesquisador interprete esses significados e as relações existentes (Stake, 2011). Por meio desta interpretação de significados, o pesquisador se torna parte da pesquisa, reconstruindo a relação existente com sua forma de ver o mundo (Schwandt, 1994). O objetivo da pesquisa é compreender a mudança institucional do trabalho presencial ao *home office* em momentos de crise, portanto, o objeto deste estudo, classificado como fenômeno social, não pode ser afastado do seu contexto, sendo assim a pesquisa classificada como qualitativa interpretativa (Stake, 1995).

Denzin e Lincoln (2018) apontam que as pesquisas qualitativas são compostas por práticas interpretativistas que esclarecem o fenômeno estudado. A pesquisa qualitativa parte de um estudo amplo e se define à medida que o estudo se desenvolve. A abordagem qualitativa ainda adota “a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (Godoy, 1995, p. 58). Ainda, a pesquisa qualitativa não busca regularidade, mas sim o motivo que os atores utilizam tais práticas, captando o sentido sob a ótica do participante, considerando o modo de vida e o ambiente em que ocorre o fenômeno (Godoi & Balsini, 2006).

Desta forma, com a abordagem qualitativa busca-se observar, compreender, colher as informações de campo e dos atores, interpretando as mudanças nos arranjos de trabalho presencial para o *home office* por meio do deslocamento de padrões de comportamento garantidos cerimonialmente e instrumentalmente. Para tal, utiliza-se um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social” (Cooper & Schindler, 2016, p. 164). Ainda, de acordo com a pesquisa qualitativa, o estudo ocorre em um cenário natural, sendo fundamental conhecer o campo e colher detalhes do meio no qual o *home office* foi adotado (Creswell, 2010). Assim sendo, busca-se observar, colher as informações de campo e dos atores, descrever e interpretar os valores atribuídos ao trabalho presencial e *home office*.

A Teoria da Mudança Institucional aponta que as instituições são compostas por um sistema de comportamentos e valores, podendo esses serem compreendidos como cerimoniais e instrumentais. Os comportamentos e valores cerimoniais dentro da instituição determinam *status*, privilégios e relações de hierarquia, propiciando o poder entre as classes. Comportamentos e valores instrumentais estão relacionados a eficiência dos processos e ligadas diretamente a tecnologia (Ayres, 1961; Bush, 1987; Pessali, 2017, Böck & Almeida, 2018).

Dessa forma, para compreender os valores do trabalho presencial e em *home office*, é preciso compreender as relações internas entre gestores e subordinados, o alinhamento estratégico utilizado pela organização para operacionalizar o *home office*, bem como compreender a mudança nas relações do trabalho. Primeiramente foram analisados os comportamentos e valores existentes na relação de trabalho presencial, posteriormente, verificados os novos arranjos do trabalho, quais as mudanças de comportamentos e valores ocorreram, e o tipo de mudança ocorrida.

De acordo com os objetivos propostos a pesquisa possui caráter descritivo à medida que são identificadas as características dos valores atribuídos ao trabalho presencial e ao *home office*. Este estudo compromete-se a analisar e descrever as características e comportamento do fenômeno da mudança do trabalho presencial para o *home office* (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Os pesquisadores são utilizados como instrumento chave de análise pois, a utilização de uma técnica descritiva concomitante com a abordagem qualitativa, utiliza o pesquisador com fator ativo na interpretação, valendo-se do ambiente como fonte direta de dados, tendo como produto a descrição do processo e seu significado (Godoy, 1995; Freitas & Jabbour, 2011).

A fim de articular o estudo, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, holístico, empírico, interpretativo e instrumental. Conforme Stake (1995), o caso é um sistema integrado, podendo ser pessoas ou programas. O caso pode ser entendido como um fenômeno a ser estudado, uma decisão ou um conjunto de decisões que foram tomadas e seus motivos, bem como os resultados derivados. Ainda, pode-se compreender um caso como mudanças que ocorreram em algum sistema organizacional. O estudo de caso auxilia em uma decisão ou um conjunto de decisões, o porquê e como elas são tomadas ou implementadas e qual o resultado. Além desses motivos, outros casos incluem organizações, processos, programas e instituições (Stake, 1995). Portanto, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente dentro de configurações únicas (Eisenhardt, 1989). Stake (1995, p. 16) afirma que “no estudo de caso qualitativo, buscamos maior compreensão do caso. Queremos apreciar a singularidade e complexidade do caso, sua inclusão e interação com seus contextos”. No Figura 3 são apresentadas as características definidoras do estudo de caso qualitativo segundo Stake (1995).

	<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
1	Holístico	Seu contexto é bem desenvolvido; é orientado para casos (um caso é visto como um sistema delimitado); resiste ao reducionismo e ao elementarismo; e é relativamente não comparado, buscando entender seu objeto mais do que entender como ele difere dos outros.
2	Empírico	É orientado para o campo; sua ênfase é em observações, incluindo as observações de informantes; esforça-se para ser naturalista, não interveniente; e há uma preferência relativa pela descrição da linguagem natural, às vezes desdenhando grandes construções.
3	Interpretativo	Seus pesquisadores se baseiam mais na intuição, com muitos critérios importantes não especificados; seus observadores no local trabalham para manter a atenção livre para reconhecer eventos relevantes para problemas; e está sintonizado com o fato de que a pesquisa é uma interação pesquisador-sujeito.

**Figura 3.** Características Definidoras do Estudo de Caso Qualitativo  
Fonte: Adaptado de Stake (1995, p. 47).

Segundo Stake (1995), os casos podem ser intrínsecos ou instrumentais. O caso intrínseco é definido quando o interesse do estudo é no objeto exato, porque precisamos aprender a respeito desse caso em particular e não em relação a algum problema geral ou caso mais amplo (Stake, 1995). O Caso instrumental é utilizado para obter uma visão em relação a questão estudando um caso específico, ou seja, será utilizado um caso como apoio para compreender um fenômeno maior. Neste sentido, para compreender o fenômeno da mudança institucional para o *home office* foi utilizado um caso instrumental, tendo como instrumento uma empresa privada operadora de planos de saúde.

O estudo de caso foi escolhido para essa investigação como método de investigação empírica (Stake, 1995). A escolha decorre da necessidade de compreender a mudança institucional do trabalho presencial para o *home office* desencadeada do choque exógeno decorrente de um momento de crise buscando demonstrar os motivos que levaram a essa decisão.

Dessa maneira, a fim de verificar como ocorre a mudança por meio da teoria da mudança institucional, na qual, dentro de um contexto estão presentes os valores instrumentais e cerimoniais mediando o comportamento dos atores envolvidos, escolheu-se a aplicação de um caso instrumental. Ainda, justifica-se a utilização do método instrumental a fim de utilizar uma empresa que adotou a mudança no momento de ruptura institucional abrupta em escala global.

O estudo de caso é utilizado, também, na investigação do fenômeno quando é possível ter acesso a várias evidências que permitam a triangulação dos dados por meio de múltiplas fontes como entrevistas, documentos e observações (Barratt, Choi & Li, 2011). Assim, para o estudo as entrevistas foram realizadas com gestores e funcionários de maneira remota, foram utilizados documentos da *intranet*, revistas e circulares e as observações compreenderam reuniões *on-lines* e o ambiente físico. Assim, na pesquisa social o estudo de caso é utilizado a fim de investigar o fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e o contexto no qual se encontra.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DO CASO

A escolha do caso se deu de maneira intencional e por conveniência. A eleição intencional de um caso para a pesquisa é uma das características da abordagem qualitativa, é fundamental que a escolha seja feita direcionada para um caso que esteja alinhado ao objetivo e auxilie o pesquisador a responder o seu problema de pesquisa (Creswell, 2010). Desta forma, o caso foi selecionado com o intuito de atender os seguintes requisitos: (i) não possuir a

modalidade de trabalho em *home office* antes da ruptura causada pela Pandemia da Covid-19; (ii) ter utilizado como estratégia de enfrentamento da Pandemia a modalidade de teletrabalho; (iii) ter a intenção de manter como estratégia empresarial o *home office* no mundo pós Pandemia; e (iv) ser uma empresa consolidada no mercado e possuir uma estrutura hierárquica padronizada e bem definida.

A empresa selecionada é uma operadora de planos de saúde pois atende todos os requisitos desejados para cumprir o objetivo do estudo. O primeiro contato com a empresa foi realizado por meio de uma carta convite para participação do estudo. A carta foi direcionada ao setor de *Compliance* da organização e a possibilidade de realização do estudo foi discutida durante a reunião da diretoria no mês de agosto de 2020. A deliberação para realização do estudo foi favorável e assinada pela diretoria da empresa.

Mediante essa aprovação, todos os documentos e protocolos necessários para realização de uma pesquisa envolvendo seres humanos foram preparados, assinados e encaminhados ao comitê de ética junto a Plataforma Brasil. Assim, a pesquisa foi aprovada após análise do comitê.

### 3.3 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

Em atenção ao problema exposto na seção 1 e em acordo aos objetivos estabelecidos, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a mudança institucional do trabalho presencial para o *home office* desencadeada por um choque exógeno decorrente de um momento de crise, em uma operadora de planos de saúde?

Para responder à questão de pesquisa, a mudança do trabalho presencial ao *home office* será analisada em uma organização que utilizou o teletrabalho como medida de enfrentamento da pandemia da Covid-19 experimentando desta forma um cenário até então não explorado, mesmo que já regulamentado no país. Este choque exógeno, levou muitas organizações a buscarem o *home office* como uma estratégia organizacional, vindo a manter de forma definitiva a sua adoção para trabalhadores que ocupem cargos que permitam tal modalidade. Nesse sentido, estudar como ocorreu a mudança e em quais valores a mudança ocorreu se torna preponderante para desvendar a nova estrutura de valores e os novos arranjos de trabalho.

Os interesses em compreender esse problema de pesquisa, com base na literatura que fundamenta este estudo, estão respaldados nas seguintes perguntas de pesquisa.

- a) Como estão organizados os padrões de comportamento cerimoniais e instrumentais institucionalizados nos arranjos tradicionais de trabalho (presencial) em uma operadora de planos de saúde, no período pré-pandemia?
- b) Como estão organizados os padrões de comportamento cerimoniais e instrumentais nos novos arranjos de trabalho (*home office*) em uma operadora de planos de saúde após a ruptura institucional causada pelo choque exógeno?
- c) Como foi reconhecido e sancionado o trabalho em *home office* em uma operadora de planos de saúde?
- d) Como ocorre o fenômeno da mudança institucional das práticas de trabalho administrativo por meio do deslocamento dos padrões cerimoniais e instrumentais de comportamento em uma operadora de planos de saúde?

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para a realização do estudo de caso foi utilizado um protocolo de estudo de caso (APÊNDICE A), a fim de guiar os pesquisadores na condução do estudo (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002). No protocolo utilizado para o caso único, foram incluídas questões do estudo que retratam o conjunto inteiro de interesses a partir do projeto inicial. As questões constantes em um protocolo são direcionadas ao pesquisador e não ao respondente. São, em essência, lembretes utilizados para retomar informações que precisam ser coletadas e o motivo para coletá-las (Stake, 1995; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002). Freitas e Jabbour (2011), sugerem que conste no protocolo dados como introdução ao estudo de caso, objetivo do protocolo, procedimento de coleta de dados (podendo incluir planilhas), instrumento de coleta e análise de dados. O rigor na utilização de um protocolo de pesquisa confere ao estudo confiabilidade, pois demonstra que as operações de um estudo, como os procedimentos de coleta de dados, podem ser reiteradas, apresentando resultados similares (Freitas & Jabbour, 2011).

O roteiro de entrevista constante no protocolo de pesquisa foi realizado a partir da literatura referente aos padrões de comportamentos vinculados à realidade da dinâmica do trabalho. O roteiro passou pela etapa do pré-teste realizado em duas etapas. Primeiramente as questões foram elaboradas e revisadas por dois integrantes pertencente ao Laboratório de Pesquisas Gerenciais e um membro do programa de Mestrado vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná a fim de verificar a escrita e o sentido das questões. Posteriormente foram realizadas três entrevistas com profissionais que estão trabalhando em *home office* definitivo conforme Figura 4.

Id	Nível Hierárquico	Idade	Tempo na Empresa	Função na Empresa	Nível de Titulação	Área de formação	Tempo na profissão	Data da entrevista	Duração da entrevista
Pré-teste 1	Analista	33 anos	0,5 anos	Analista de Recursos Humanos	Nível médio		8 anos	11/11/2020	38min 20 seg
Pré-teste 2	Analista	33 anos	1,2 anos	Comprador	MBA	Negócios	3 anos	24/11/2020	38min 10 seg
Pré-teste 3	Gestor	30 anos	4 anos	Customer Experience	Graduação	Negócios	7 anos	30/11/2020	34min 31 seg

**Figura 4.** Entrevistas Pré-testes

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a realização das entrevistas Pré-testes, foram realizadas as transcrições e análise das respostas, com o intuito de verificar o entendimento da pergunta pelo respondente e o ajuste das mesmas para maior fluidez das entrevistas.

### 3.5 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu por meio de três fontes: entrevistas, observações e levantamento de documentos. Desta forma, garantiu-se a validade do constructo, pois buscou-se estabelecer o encadeamento de evidências e diferentes perspectivas no fenômeno em estudo (Stake, 1995; Tuzzo & Braga, 2016).

A entrevista é a principal técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. “As entrevistas variam com base no número de pessoas envolvidas durante a entrevista, no nível de estrutura, na proximidade do entrevistador com o participante e no número de entrevistas conduzidas durante a pesquisa” (Cooper & Schindler, 2016, p. 172).

Entrevistas realizadas pessoalmente possuem o benefício de conseguirem observar e registrar aspectos além do comportamento verbal. Porém, uma entrevista pode também ser conduzida por telefone ou *on-line*, propiciando a condução de mais entrevistas no mesmo período e entrevistar participantes de diferentes áreas geográficas (Sampieri, Collado & Lucio, 2013).

Para este estudo foram utilizadas entrevistas semiestruturadas realizadas de forma *on-line*, com gestores da organização que possuam a equipe ou parcela da equipe em *home office* definitivo, ainda, foram entrevistados como contraponto os funcionários que passaram para modalidade de *home office*, capturando durante a arguição das entrevistas os valores do trabalho presencial e *home office*, antes e depois da ruptura. Foram entrevistados os indivíduos que aceitaram participar da pesquisa, escolhidos por conveniência a fim de direcionar participantes

envolvidos na mudança. As entrevistas foram realizadas até o ponto de saturação, momento em que os dados coletados não apresentavam diferentes resultados (Eisenhardt, 1989; Godoi & Mattos, 2010).

A entrevista semiestruturada se iniciou com algumas questões pré-definidas e durante o curso de pensamento do participante ocorreu intervenções do entrevistador (Godoi & Mattos, 2010; Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Esse tipo de entrevista deve “propiciar situações de contato, ao mesmo tempo formais e informais, de forma a “provocar” um discurso mais ou menos livre, mas que atenda aos objetivos da pesquisa e que seja significativo no contexto investigado e academicamente relevante” (Duarte, 2004. p.216). As questões iniciais versaram sobre as características do participante e sua trajetória profissional, em seguidas foram realizadas questões a respeito da estrutura de comportamentos e relações de trabalho e hierarquia, formas de controle de atividade, desempenho, bem como os arranjos de trabalho presencial e as mudanças que ocorreram após a adoção do *home office*, conforme questões constantes no corpo do protocolo de pesquisa apresentado no APÊNDICE A.

O estudo de caso qualitativo raramente prossegue como uma pesquisa com as mesmas perguntas feitas para cada entrevistado, pois cada um pode ter experiências únicas, histórias especiais para contar (Stake, 1995). O objetivo, em sua maior parte, não é obter um simples sim, mas a descrição de um episódio, uma ligação, uma explicação. Desta maneira, durante as entrevistas, ocorreram adições de novas perguntas e omissões de outras que foram respondidas durante o decorrer da arguição. Esses ajustes no instrumento podem ocorrer com o intuito de propiciar o enriquecimento do fenômeno com temas emergentes relacionados ao contexto. Esse fato se torna relevante devido proporcionar profundidade ao caso, porém devem ser controlados e limitados (Stake, 1995, Godoi & Mattos, 2010).

Ao realizar o convite para as entrevistas, os entrevistados receberam o Termo Livre e Esclarecido via e-mail, juntamente com o Link de acesso da entrevista via ferramenta Zoom com as datas, horários previamente estabelecidos e o tempo médio das entrevistas. Na data da realização da entrevista, foi informado o objetivo da pesquisa, solicitada a gravação das entrevistas em vídeo para posterior transcrição, bem como a possibilidade do entrevistado se recusar a responder qualquer pergunta que não se sentisse confortável, ainda foi dada a possibilidade de término da entrevista a qualquer momento. Além disso, os participantes eram informados que os dados coletados seriam de uso exclusivamente dos pesquisadores e para fins deste único estudo. Todas as informações de anuência citadas ficaram registradas nas gravações. As entrevistas foram gravadas via sistema Zoom e em aparelhos específicos de gravação para garantir a coleta de dados.

Os participantes foram identificados com Entrevistado 1 (E1) Entrevistado 2 (E2) e assim sucessivamente a fim de assegurar o sigilo dos participantes. Os nomes de terceiros citados nas entrevistas foram substituídos pelos cargos que ocupam na organização e apresentados entre parênteses, como por exemplo (Gestor) ou ainda (Colega de trabalho) de forma a permitir a não violação do sigilo. O nome da organização pesquisada quando citada foi substituído por (Empresa). Demais informações dos participantes e da empresa que pudessem revelar quem são também foram omitidas das descrições. As entrevistas duraram um total de 8 horas e 45 minutos, totalizando 116 páginas de transcrições, a Figura 5 apresenta os participantes e dados das entrevistas.

Cód	Nível	Idade	Tempo na Empresa	Nível de Titulação	Área de formação	Tempo na profissão	Data da entrevista	Duração
E1	Gestor	44 anos	5 anos	MBA	Negócios	15 anos	24/11/2020	40min 13seg
E2	Gestor	39 anos	11 anos	Graduação	Negócios	3 anos	24/11/2020	62min 01seg
E3	Gestor	31 anos	12 anos	Graduação	Psicologia	12 anos	30/11/2020	58min 34seg
E4	Analista	26 anos	1 anos	MBA	Negócios	8 anos	16/12/2020	50min 59seg
E5	Gestor	47 anos	15 anos	Pós-graduação	Direito	27 anos	18/12/2020	30min 46seg
E6	Analista	41 anos	17 anos	Pós-graduação	Tecnologia da informação	17 anos	23/12/2020	29min 57seg
E7	Analista	38 anos	12 anos	Pós-graduação	Negócios	5 anos	22/12/2020	46min 54seg
E8	Analista	47 anos	13 anos	Pós-graduação	Negócios	6 anos	24/12/2020	48min 19seg
E9	Analista	39 anos	3 anos	Pós-graduação	Comunicação	17 anos	28/12/2020	64min 06seg
E10	Analista	33 anos	2 anos	Pós-graduação	Negócios	5 anos	22/12/2020	38min 32seg
E11	Gestor	34 anos	10 anos	MBA	Negócios	10 anos	29/12/2020	38min 36seg

**Figura 5.** Dados das Entrevistas

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda técnica de coleta de dados foi a observação. Para este estudo foi empregada uma observação sistemática não participante. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), a observação sistemática aplica procedimentos unificados, pesquisadores habilitados, programação para registro e outros mecanismos. Neste momento é preciso avaliar a incidência dos tipos de comportamentos no campo. A observação sistemática foi realizada por meio de reuniões *on-line* disponibilizadas pela organização, bem como observação do ambiente de

trabalho durante as reuniões. A observação possibilitou captar informações que se relacionam com aspectos expostos nas entrevistas, bem como dados relevantes que ainda não haviam aparecido anteriormente (Creswell, 2010). Os dados das observações estão relacionados na Figura 6.

Descrição	Data da observação	Duração	Local	Participantes
observação 1	16/12/2020	1h25min	Sala <i>On-line</i> via ferramenta Zoom	98 participantes
observação 2	17/12/2020	1h35min	Sala <i>On-line</i> via ferramenta Zoom	40 participantes
observação 3	21/12/2020	1h23min	Sala <i>On-line</i> via ferramenta Zoom	39 participantes

**Figura 6.** Dados das Observações

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, foi possível realizar uma breve observação de uma das unidades da organização durante uma reunião presencial com um gestor, na qual foram disponibilizados documentos sigilosos e de consumo interno da empresa. Esta etapa durou duas horas e quinze minutos realizada no dia 11/01/2021.

A terceira fonte de dados é documental. A coleta de dados documental pode incluir documentos internos e externos. Documentos internos abrangem registros internos, administrativos, bancos de dados, documentos de circulação entre outros. Documentos externos compreendem dados de órgãos governamentais, fontes públicas, outras empresas, agências e sindicatos (Cooper & Schindler, 2016). Para esse estudo foram utilizados um total de onze documentos externos disponibilizados pela organização por meio de dados externos publicados em seus meios de comunicação. Ainda, procedimentos, políticas, manuais, relatórios de pesquisas internas. Referente aos documentos internos, foram analisados três documentos de uso restrito, sendo a Política Corporativa de *Home Office* da organização, o documento digital de aceitação e adesão do *home office* e um aditivo contratual legal de mudança para o *home office*. As informações externadas pela empresa por meio de documentos relacionados ao *home office* foram confrontadas com os dados coletados pelas demais fontes de coleta de dados.

### 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A primeira etapa do tratamento dos dados foi a escuta das entrevistas juntamente com as respectivas transcrições, ordenação das observações e separação dos documentos. Esta etapa foi realizada simultaneamente com a coleta dos dados, obedecendo a lógica interpretativista da pesquisa (Merriam, 1998).

A estratégia de análise empregada é a análise de conteúdo. A análise de conteúdo compreende o conteúdo do material coletado, seja ele escrito ou gravado, obtido de expressões pessoais de participantes, observações comportamentais e esclarecimento dos observadores. Ainda, foram estudados os artefatos e evidências do ambiente físico e a comunicação de maneira objetiva e sistemática, buscando inferências confiáveis de dados e informações com respeito a mudança nos padrões de comportamento que desencadearam o *home office* no campo de investigação (Martins & Theóphilo, 2016). Para Stake (1995, p. 71) a análise é “uma questão de dar significado às primeiras impressões, bem como às compilações finais”.

Na análise de conteúdo as evidências foram separadas por categorias de análise e analisados sistematicamente. De acordo com Saldaña (2015) em pesquisas interpretativistas, as categorias de análise emergem do conteúdo, sendo criadas conforme aparecem. De acordo com a metodologia de Stake (1995) e Merriam (1998) a coleta e a análise foram realizadas simultaneamente de forma recursiva e dinâmica. Sendo assim, de acordo com o caráter interpretativista as categorias de análise não foram definidas previamente, surgiram a partir das análises e transcrições das entrevistas. Deste modo para conduzir essa investigação, foram seguidos os alinhamentos de Stake, (1995), Saldaña (2015) e Merriam (1998).

Como auxílio na análise foi empregado o *software* NVIVO versão 11 para transcrição das entrevistas, separação das evidências selecionadas nos documentos e transcrição das observações realizadas, posteriormente ocorreu a codificação e categorização dos dados. Os dados coletados, codificados e categorizados são apresentados na Figura 6. Conforme Saldaña (2015), os dados partem do real para o abstrato, sendo primeiramente identificados os trechos, posteriormente estes trechos são alocados em códigos que são agrupados em categorias capazes de explicar o fenômeno do estudo. Entre entrevistas, documentos e observações, foram levantados um total de 496 referências (trechos codificados), que foram divididos em 53 códigos, alocados em 8 categorias que auxiliam na explicação da mudança institucional que será discutida de forma encadeada na sessão de análise e discussão dos dados.

REAL → ABSTRATO

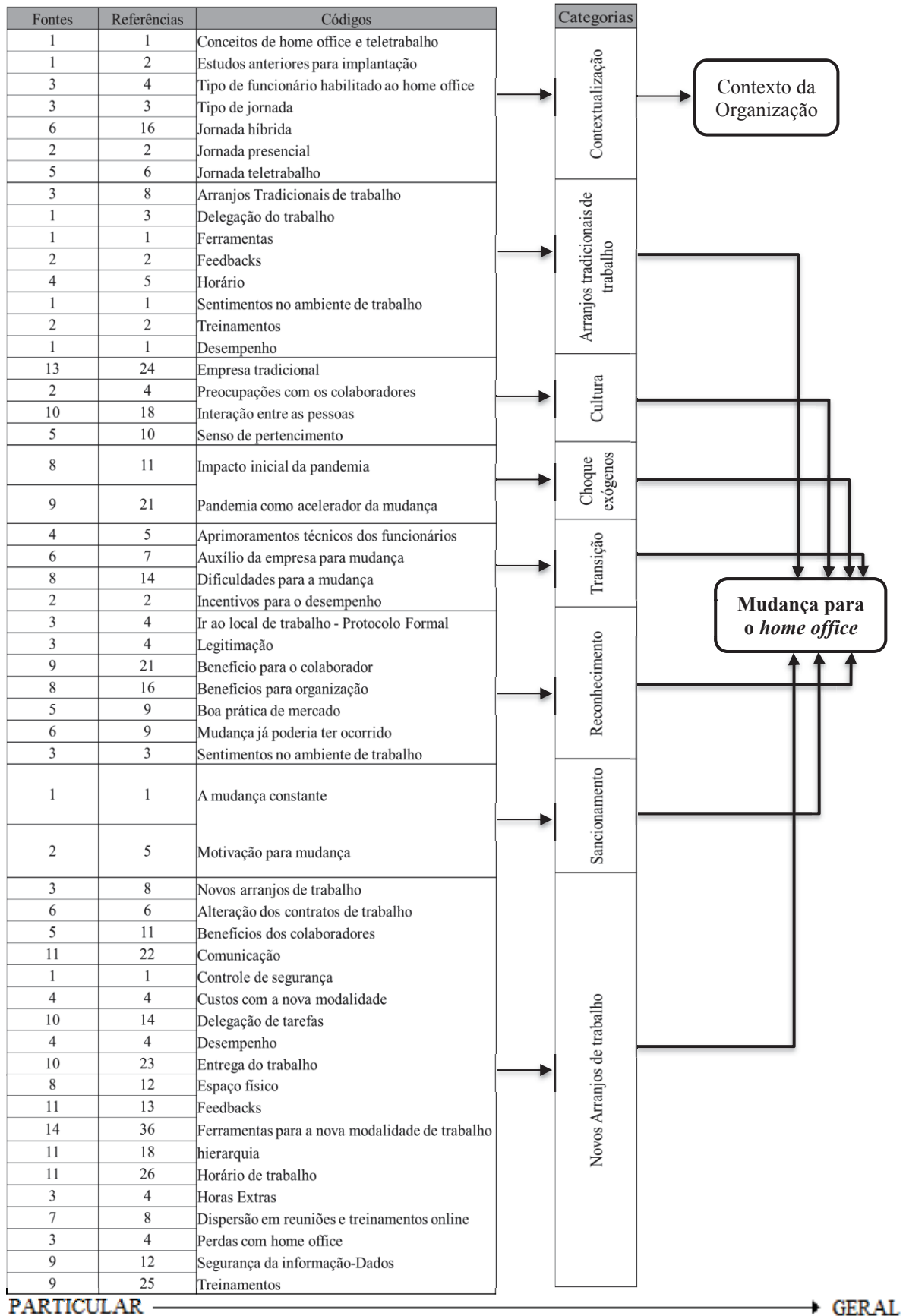


Figura 7. Conjunto de dados

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

A validade e confiabilidade dos dados são elementos fundamentais para os estudos científicos. Na pesquisa interpretativista a validação ocorre por meio da avaliação das suas compreensões e dos instrumentos de mensuração, se estendendo em todas as etapas do estudo (Stake, 1995). A validade em uma pesquisa qualitativa significa que são utilizados procedimentos sistemáticos a fim de verificar a precisão dos resultados, no mesmo sentido, a confiabilidade indica que a abordagem utilizada é consistente entre diferentes pesquisadores e projetos (Creswell, 2010).

Como forma de validação do estudo, será utilizada conforme Creswell (2010), a triangulação de dados por diferentes fontes de evidências, entrevistas semiestruturadas, observações e documentos possibilitando uma análise mais robusta do fenômeno. Ainda, para o estudo será aplicada uma revisão por pares, a triangulação entre investigadores, orientadora e orientado, permitindo diferentes apreciações e ponderações por meio da percepção de mais de um investigador.

A confiabilidade ocorre por meio da utilização de um protocolo de pesquisa, pois demonstra que as operações de um estudo, como os procedimentos de coleta de dados, podem ser reiteradas, apresentando resultados similares (Freitas & Jabbour, 2011). Ainda, na fase da análise dos dados será realizada verificação cruzada das codificações, chamada também de acordo entre os codificadores, no qual ocorre a concordância entre dois ou mais pesquisadores no que se refere a utilização dos códigos utilizados para as mesmas passagens no texto (Creswell, 2010).

### 3.8 PREOCUPAÇÕES ÉTICAS

A pesquisa passou pela avaliação do Laboratório de Pesquisas Gerenciais vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná e posteriormente foi aprovada pelo colegiado do mesmo programa. Após a aprovação foi submetida a avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa CEP/SD da Universidade Federal do Paraná, registrada sob o número CCAE: 37308920.5.0000.0102, sendo aprovado conforme Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética apresentado no ANEXO 01.

Ainda a fim de garantir o sigilo da empresa pesquisada, bem como dos entrevistados, foi realizado um contrato entre a empresa e os pesquisadores, no qual a pesquisa seria revisada

pelo departamento de *Compliance* e Governança da organização, com o intuito de verificar se de alguma forma a discussão poderia expor a organização. Todas as etapas foram cumpridas satisfazendo as exigências apontadas.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para contextualizar os resultados do estudo, será apresentado inicialmente uma breve contextualização do ambiente organizacional o qual a empresa que é instrumento da pesquisa está inserida. Após essa apresentação inicial, a análise e apresentação dos dados serão realizadas de forma coletiva, com alguns trechos demarcados pela fala dos participantes. A análise busca aspectos que auxiliam na compreensão do processo de institucionalização do *home office*, desencadeado por um choque exógeno decorrente de um momento de crise, em uma operadora de planos de saúde.

Dessa maneira, a análise das entrevistas, documentos e observações não buscam uma generalização estatística, mas sim um características do fenômeno dentro de um contexto específico em uma organização com padrões e normas bem definidas. A análise de conteúdo alinhada à um posicionamento interpretativista busca semelhanças nos fragmentos dos dados a fim de remontar o entendimento referente ao fenômeno da mudança institucional.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL

A saúde suplementar no Brasil foi impulsionada pelo Estado, a fim de disseminar o acesso à saúde para a população, sendo composta por diversos atores que interagem entre si. Como atores atuantes podemos citar, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); as operadoras de planos privados; os prestadores de serviços de assistência à saúde; os contratantes de planos de saúde; o governo federal; as corporações multinacionais estrangeiras das próprias organizações de serviços médico-hospitalares da classe médica (Vilarinho, 2004).

A ANS é responsável pela regulação do campo e está vinculada ao Ministério da Saúde, ainda, é responsável pela regulação dos planos de saúde no Brasil com abrangência nacional. Sua atuação prevê um conjunto de medidas e ações do Governo que envolvem a criação de normas, o controle e a fiscalização de segmentos de mercado explorados por empresas para assegurar o interesse público (ANS, 2020).

As operadoras de planos de saúde privados se apresentam em formato de sociedade civil ou comercial, cooperativa, ou entidade de autogestão, estas prestam serviços de saúde de forma contínua, com cobertura de custos assistenciais aos aderentes. As operadoras sistematizam os serviços de saúde por meio de parcerias e contratos de prestação de serviços, como por exemplo

o credenciamento de clínicas e prestadores de serviços, a fim de garantir o acesso aos contratantes (Lei nº. 9.656/1998).

Atualmente, a saúde suplementar no Brasil compreende 47.058.401 beneficiários de planos privados de saúde, por cobertura assistencial. Ainda, são 979 operadoras médicas hospitalares, incluindo as operadoras odontológicas (ANS, 2020). O órgão regulador desse sistema no Brasil é a ANS tendo como aspecto formal a Lei nº. 9.656/98 que dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde, moderando as relações entre os atores e mediando possíveis conflitos de interesses.

Com o impacto da pandemia do Coronavírus, o campo de saúde suplementar foi afetado em seus diversos campos. A demanda por atendimentos médicos cresceu e conseqüentemente houve um aumento expressivo no volume de trabalho. Em contrapartida, a fim de conter o avanço da doença, o governo estipulou medidas restritivas mais rigorosas, suspendendo atividades consideradas não essenciais. Os diversos serviços oferecidos no campo da saúde suplementar são considerados serviços essenciais, principalmente no enfrentamento da pandemia, porém com o intuito de proteção dos colaboradores e minimização dos impactos da doença, algumas medidas na forma de trabalhar foram tomadas, redimensionando os arranjos de trabalho.

No contexto das operadoras de planos de saúde, foram realizadas mudanças na forma de prestação de serviço e nos arranjos de trabalho, podem ser citados os atendimentos realizados de forma remota, com o fechamento provisório de unidades de atendimentos das operadoras, alterações nos processos de recebimento de contas, dispensa de apresentação de documentações físicas tanto de prestadores e usuários, a adoção de um sistema de trabalho em *home office*, para os diversos atores do campo, são estimuladas a utilização de canais digitais de atendimento, como aplicativos, *site*, centrais de atendimento telefônico, chat *on-line* e *e-mail*.

Os impactos da pandemia e os ajustes nos formatos de trabalho têm feito as organizações de saúde a desenvolver uma forma diferente de resolver e atender as demandas da organização, respeitando as diretrizes legais e protegendo os colaboradores. O campo da saúde suplementar e sua essencialidade frente a atuais mudanças e impactos no contexto global sofre mudanças que serão vistas e mantidas ao longo do tempo.

Essa situação no campo vem de encontro às mudanças no contexto do trabalho que são influenciadas pela ascensão tecnológica. De um lado diversas ferramentas tecnológicas disponíveis que possibilitam a comunicação e troca de informações, bem como execução do trabalho a distância e por outro lado, a pandemia em escala global influenciando o uso destas ferramentas. A junção desses dois aspectos influencia a transformação do meio.

## 4.2 O CONTEXTO DO TRABALHO PARA A OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE

A literatura define o *home office* como trabalho à distância, trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual, ainda como um desdobramento do teletrabalho instituído pela no Brasil pela Lei nº. 13.467/2017 (Bellini et al., 2011; Rocha & Amador, 2018; Haubrich & Froehlich, 2020). Para organização em estudo, o *home office* foi definido como uma jornada de trabalho híbrida na qual os colaboradores executam suas atividades em casa de forma remota durante três dias na semana e frequentam o ambiente presencial duas vezes na semana.

Atualmente dentro da organização existem três modalidades de trabalho instituídas e com contratos de trabalhos definidos, sendo elas, o trabalho presencial e *home office* como modalidades definitivas e o teletrabalho como modalidade provisória. O trabalho presencial é executado dentro das dependências da organização com horário definido de acordo com o horário comercial, estando nessa modalidade os colaboradores que, de acordo com suas atividades, não podem trabalhar de forma remota. O trabalho em *home office* é definido como uma jornada híbrida, na qual o trabalho também ocorre durante o horário comercial, sendo desenvolvido dois dias de forma presencial e três dias de forma remota, sendo as definições desses dias realizadas pelo gestor da área. O teletrabalho é uma modalidade emergencial para o desenvolvimento do trabalho fora das dependências da organização durante o período que durar a pandemia.

*E1 - Nosso conceito de que a diferença de teletrabalho para home office é de que o teletrabalho não precisa voltar para (Empresa), trabalha às 8 horas do dia em casa todos os dias, o home office, cria esse vínculo de estar duas vezes por semana aqui na (Empresa) ... Dentro do home como a (colega de trabalho) colocou, nós temos a obrigação do colaborador estar duas vezes presente na (Empresa), exceto nesse período de pandemia que a gente está preservando o colaborador, deixando ele em teletrabalho né, que é um contrato que o governo chancelou aí, então voltando à normalidade na situação do home a gente vai ter as pessoas vindo duas vezes os outros três dias da semana se ele quiser trabalhar da praia ele trabalha, se ele quiser trabalhar da chácara ele trabalha, desde que consiga ter acesso ... Então vencidas todas essas etapas de análise, a gente vai ter todas as áreas nesse processo com alguns colaboradores em home office.*

*E2 - Os colaboradores que estão em contrato de home office eles devem estar presencialmente na, em alguma dependência da Empresa duas vezes na semana.*

*E4 - O home office nessa opção híbrida que são dois dias presenciais não sendo os dois fixos, dois dias na semana presenciais e três dias em home office. Também tem os cargos que não farão nenhuma modalidade home office ou o gestor não fez a autorização para os funcionários fazerem essa modalidade [...] home office no formato híbrido que seriam duas vezes na semana. Seriam os trabalhos mais administrativos, a área de backoffice mesmo né que faz o por trás, sem o contato direto com o beneficiário.*

*E9 - O home office três dias em casa 2 de trabalho.*

*E6 - Tem o home office, tem o teletrabalho e tem o presencial ... O home office três dias em casa e dois dias na (Empresa).*

Tradicionalmente o trabalho era realizado apenas de forma presencial, seguindo costumes tradicionais, onde o colaborador possuía uma rotina fixa, no sentido de ir ao trabalho, registrar seu ponto, cumprir com sua jornada de trabalho predefinida, e voltar para casa. Essa forma tradicional de trabalho, com cumprimento de carga horária específica, registro de ponto, e a rotina do trabalho, se alinham a comportamentos cerimoniais vinculados a uma tradição do trabalho. Para os colaboradores que aderiram ao *home office*, os contratos de trabalho foram alterados de forma definitiva para essa modalidade, por meio de uma mudança contratual, conforme evidenciado nos trechos a seguir.

*E1 - ...A Empresa junto com a sua diretoria, exceto se acontecer algo extremamente relevante, ela vai pensar em reaver a situação, mas hoje a gente tem dois contratos de trabalho, o presencial e o home instituído já dentro da nossa (Política de Recursos Humanos). [...] Tem um contrato já [...] uma liberdade maior né, então a gente tem um contrato híbrido, na verdade hoje.*

*E9 - Já começou um processo para as pessoas fazerem essa migração e a mudança contratual[...] para quem vai ficar no home office, por exemplo, no caso da maioria da nossa equipe, então a exigência é que só vai abrir essa modalidade quem já tiver o laptop da empresa que na nossa equipe é só a (Gestora) que tem, a gente, o restante da equipe ainda não tem então por enquanto a gente tá na nessa ainda se valendo da pandemia para manter essa estrutura como tá e a Empresa está aos poucos adquirindo esses equipamentos [...] vai ser uma mudança né?*

Conforme verificado nos trechos anteriores para que a transição definitiva para o *home office* ocorresse contratualmente, foram necessários equipamentos da organização para desenvolvimento das atividades, porém, durante o período de pandemia, foram utilizadas ferramentas pessoais ou equipamentos provisórios da organização. A modalidade foi implantada com o intuito de abranger todos os departamentos da organização que tenham a possibilidade de desenvolver suas atividades em *home office*.

Para verificar a viabilidade foram levados em consideração alguns requisitos que levem a elegibilidade dos colaboradores. Os requisitos observados abrangem o tipo de função desempenhada, o perfil do trabalhador e o interesse do mesmo em aderir a essa nova modalidade. A função inclui como requisitos, cargos que não sejam estritamente operacionais, ou de atendimento ao público, porém ainda como parte de uma transição futura, o atendimento presencial vem sendo tratado como uma possibilidade de mudança para atendimentos *on-lines*,

como uma forma de inovação tecnológica, aderente aos comportamentos instrumentais da organização.

O perfil do trabalhador corresponde à sua experiência, enquanto estiveram em teletrabalho, verificando como se deu a adaptação a essa nova metodologia de trabalho. Sendo verificadas as questões como foco no trabalho, desempenho, entrega das atividades, satisfação na troca de informações e comunicação, adaptação ao ambiente fora da organização. Além desse perfil, foram incluídas questões como, obtenção de ferramentas necessárias como cadeira, mesa, *internet*, entre outras. Essa experiência atrelada ao sentimento do colaborador, leva à um interesse próprio em migrar para essa nova formatação de trabalho. Além dessas adaptações, foram considerados os apontamentos do gestor frente ao desenvolvimento das atividades e satisfação nos resultados.

*E1 - A gente pode dizer que todas as áreas da (Empresa) vão ter pessoas, colaboradores, equipes em home office claro que tem as características de cada cargo né, é por isso que a gente tem que tomar esse cuidado, tem cargos que são estritamente operacionais que daí a gente não conseguiria encaixar nessa modalidade de trabalho híbrido né, ele estar presente, ele estar remoto.*

*E4 Depende muito da área que cada profissional atua. Por exemplo, os atendentes ou laboratório de coleta não tem como né, fisioterapeuta tem que fazer atendimento presencial, então não tem como.*

*E2 - Essa política ela tem alguns requisitos, então existe elegibilidade, então existem alguns cargos que são elegíveis para trabalhar em home office[...] a gente tem algumas análises inclusive de perfil de colaborador, o colaborador quando ele vai aderir ele responde uma pesquisa sobre alguns dos seus hábitos porque a gente sabe que existem diferentes perfis e a gente não quer prejudicar o colaborador, no sentido dele ir trabalhar de casa e sua performance cair [...] tem a vontade da empresa a vontade do colaborador de se colocar e por fim quando passa por todas essas etapas, a adequação do contrato de trabalho é feita, e o colaborador assina e a empresa assina também. É feito um novo contrato de trabalho com base no anterior.*

*E3 - Oferecer essa opção para a parte administrativa, oferecer essa opção para quem faz uma interface interna e externa né, alguns públicos conforme análise da função, por que nós não fizemos por área né, porque as áreas, têm áreas somente de atendimento, então atendimento presencial não era possível, e a área assistencial, área de laboratório, então todas essas áreas ou empresas do grupo, algumas não eram possíveis e infelizmente aí a gente teve que fatiar né, um olhar interno e avaliar por função.*

Além dos trechos das entrevistas apontados, durante a verificação presencial dos documentos internos da organização, fica evidente que a mudança do formato de trabalho parte de um aceite em conjunto. Foi possível notar que os colaboradores possuem a ciência de que podem optar pela escolha de trabalhar ou não na nova modalidade de *home office*. O conhecimento da forma de trabalho remoto partiu da experiência realizada durante o período de afastamento. Após esse contato e a reflexão de suas habilidades, do seu ambiente, das

ferramentas necessárias, o colaborador teve a percepção se estava apto ou não a trabalhar de forma remota. Além disso, existe uma análise de desempenho em *home office* e uma análise de perfil realizada pelos gestores, então com base nisso, a solicitação é realizada de forma remota pela *intranet* da organização, por meio da análise pessoal do perfil e da aprovação do gestor responsável.

#### 4.3 OS ARRANJOS TRADICIONAIS E OS NOVOS ARRANJOS DE TRABALHO

Os arranjos de trabalho da empresa instrumento deste estudo são estruturados atendendo diversas características de elementos organizacionais e características interpessoais relacionadas à gestão e relações hierárquicas. Os elementos organizacionais estão relacionados especialmente ao estabelecimento de horários, ferramentas de gestão, treinamentos, reuniões, estrutura tecnológica e aspectos físicos. As características interpessoais se relacionam em maior potencial com a forma de comunicação, delegação de atividades, *feedbacks*, relação de confiança, medição de desempenho e a forma de entrega do trabalho. Os elementos organizacionais e os aspectos interpessoais se relacionam entre si durante a discussão, pois são complementares para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao analisar o tratamento dos horários nos arranjos de trabalho, verifica-se que a organização exige tradicionalmente o cumprimento de horários definidos em contrato, sem utilizar ferramentas de flexibilização, sendo cumprido o acordo preestabelecido. Os horários permeiam o tradicional horário comercial, com vistas a atender o relacionamento entre os diversos departamentos da organização e o atendimento das demais partes relacionadas à organização, independentemente se a função ocupada pelo colaborador possui relações com os demais atores do ambiente.

Com a adesão do novo formato de trabalho em *home office* para os colaboradores que foram direcionados para essa modalidade, as atividades passaram a ser desenvolvidas de forma remota nos dias determinados pela organização, porém os horários se mantiveram, sendo justificados por diversos motivos, como o relacionamento interorganizacional, o relacionamento com as demais divisões da organização, entre outras. Embora nem todas as atividades desenvolvidas sugerem realização em horário comercial, este foi padronizado para viabilizar a comunicação e as relações de trabalho. Nesse sentido, verifica-se uma dominância de valores cerimoniais tradicionalmente estabelecidos (Bush, 1987), onde a definição ocorre de maneira vertical, determinada pela organização, visto que muitas atividades podem ser desenvolvidas fora do horário pré-estabelecido.

*E3 - Na verdade nós sempre tivemos aí o ponto dos colaboradores, o controle de jornada.*

*E10 - Questão de horário se mantém o mesmo, o horário que a gente tinha no escritório, a gente tem que cumprir a carga horária.*

*E7 - Tem algumas atividades que realmente eu dependendo do horário comercial porque às vezes a gente vai fazer uma reunião com fornecedor, com uma empresa externa e essa empresa trabalha no regime de horário comercial, porém tem algumas atividades como um planejamento, elaborar uma apresentação né, isso não precisa ser feito em um horário comercial né, então pode ser feito fora do horário né, às vezes um relatório né, às vezes um trabalho que só dependa realmente de mim aqui né para realmente entregar né, não vejo a necessidade de estar em um horário comercial, mas geralmente assim como a equipe geralmente está sempre fazendo reuniões, o problema são as reuniões que tem que ser combinadas dentro de um horário comercial é muito difícil né você conseguir marcar uma reunião por exemplo as 5 horas da tarde né, que são casos muito excepcionais que a gente consegue, ou alguma urgência realmente que a gente consegue marcar um horário às 5 horas ali para fazer uma reunião, da mesma forma quando a gente vai tentar fazer uma reunião por exemplo próximo do almoço ali também sabe entre meio dia, então é muito difícil né, então a gente tem que se adaptar né e respeitar né, que às vezes você está trabalhando em home office e você está falando com uma outra pessoa que está trabalhando presencialmente né, então tem que ter essa combinação dos horários né.*

*E4 - Eu vou cumprir as minhas horas de acordo com o estipulado, que é o horário comercial [...] das 7 às 19 horas tem atendimento da TI, então a TI fica um horário maior, eu posso fazer o meu horário entre às 7 e 19 horas que é o horário que existe esse atendimento da TI, que ela vai estar disponível para me atender [...] Tem momentos que eu preciso fazer contatos com as áreas, então obviamente eu tenho que seguir o horário das áreas. Nós seguimos em tese o que o público (-) segue. Eu sinto que ainda eles estão bem assim restritos com essa questão de fazer outros horários, eu sinto que eles falam sempre “- ah não, tenta fazer das 8 às 18 - Ah, mas eu preciso ir ao banco, preciso resolver alguma coisa de manhã, - Ah não, então tudo bem, compensa à tarde e tudo mais”, mas assim, no geral eles instruem que faça esse horário comercial por enquanto.*

*E6 - Mesma coisa, para mim é a mesma coisa, é como eu falei disciplina né. Eu começo o mesmo horário que eu começava lá, faço o mesmo tempo de almoço, procuro sair o mesmo horário. E quando a gente acaba ultrapassando, teria que ultrapassar presencialmente também, não é uma coisa que porque estou em home office estou trabalhando mais tempo né. Não! A gente procura ter a disciplina de trabalhar aquele tempo, aquele horário, lógico que às vezes, como eu falei, você acaba meio que se empolgando e acaba indo um pouquinho além e às vezes você tenta compensar, ontem fiquei até por exemplo às 06:30, uma hora a mais, no dia seguinte você fica meia hora a menos, a gente vai fazendo uma compensação mais pessoal assim. Para mim não mudou nada, continua como antes.*

Ainda outra preocupação fundamental apontada com relação ao horário, é a realização de horas extras. No formato tradicional de trabalho, as horas extras eram permitidas de acordo com a necessidade que os projetos demandavam, sendo realizadas posteriores compensações. Após a mudança para o *home office*, a organização recomenda de forma efetiva a não realização de horas extras, prezando pelo bem estar do colaborador e para evitar possíveis reclamações

trabalhistas, visto que o controle de jornada em *home office* não está sendo realizado por marcação de ponto. Conforme Pessali (2017), é possível verificar que dentro dessa estrutura existe o relacionamento entre comportamentos instrumentais e cerimoniais. O comportamento instrumental, prezando pela eficiência do processo, reside na não exigência do controle de jornada por meio de registro de ponto. Em contrapartida, verifica-se de forma cerimonial, a predefinição de horários de trabalho, não condizente com a mensuração das atividades, que é feita pela entrega.

*E8 - a gente é muito recomendado, é existe muita recomendação para que a gente não faça horas extras, trabalho até mais do que horário normal que a gente tem ali uma, uma tolerância vamos dizer assim de duas horas após o horário de trabalho né, depois das dessas duas horas assim, se eu estivesse na Empresa começaria me contar como hora extra [...] a recomendação que a gente tem para cumprir exatamente às 8 horas de trabalho.*

*E11 – A Equipe está sendo cobrada muito por trabalhar apenas durante a jornada de trabalho, o horário que a gente foi contratado para trabalhar, que normalmente é das 08:00hrs as 17:00hrs, ou das 08:30hrs as 17:30hrs ou das 09:00 as 18:00hrs, a gente tem esses três horários dentro do setor. Então estamos rigorosos nessa questão do horário, para que a equipe não fique após o horário estendendo muito, a não ser que tenha deliberação do gestor, em alguns momentos a gente perde um pouco o controle disso [...] a gente está bem rigoroso, na questão do horário, para cumprir a jornada.*

É possível notar que a mudança foi possibilitada por meio da introdução tecnológica (Bush, 1987), permitindo o deslocamento dos colaboradores para locais de trabalho externos à organização, realizando as atividades em horários preestabelecidos pela empresa. Assim nota-se que houve a inserção de um comportamento instrumental aceitando o uso da tecnologia, parte que possibilita o trabalho, e a manutenção do comportamento cerimonial que dita as regras de horários a serem seguidos. Esse comportamento cerimonial (horário comercial) é parte integrante de uma cultura da organização e de culturas que extrapolam as barreiras da organização, que se mantém ao longo do tempo a fim de dinamizar as relações de trabalho. Assim, de acordo com (Bush, 1987; Pessali, 2017), mesmo com a mudança de ambiente de trabalho, os valores que regem este padrão de comportamento “horário” são valores predominantemente cerimoniais.

Acompanhando os horários de trabalho e a relação entre os colaboradores e gestores, verificou-se a comunicação e as ferramentas tecnológicas que previamente existiam na organização, e as mudanças que ocorreram com a introdução do *home office*. De forma tradicional, a comunicação era desenvolvida de forma adequada e suficiente. Era utilizada a comunicação verbal entre os colaboradores de um mesmo departamento e ferramentas tecnológicas tradicionais para ampliar as discussões para demais áreas e para a comunicação

externa da organização. Os equipamentos previamente utilizados eram *e-mails*, telefones e *intranet*. Existia uma restrição da organização com demais ferramentas de comunicação como aplicativos de mensagens, que tradicionalmente era de acesso bloqueado para os colaboradores.

Ao aderir a modalidade do *home office*, a forma de comunicação sofreu forte impacto, no qual foi necessário ativar ferramentas já existentes no mercado e que não eram exploradas pela organização. Verificou-se a introdução das ferramentas como ZOOM Cloud Meetings apropriado para reuniões e conferências, Microsoft Office 365, que inclui a ferramenta de reuniões Teams, o acesso remoto a uma VPN (*Virtual Private Network*), que é uma rede privada virtual. Informalmente, mas não menos destacado, houve a liberação da utilização de aplicativos de mensagens que facilitou a comunicação informal entre os colaboradores e com os gestores.

O ponto destacado é que estas ferramentas suprem de forma satisfatória a necessidade de comunicação sem perdas por ocorrerem de forma virtual e, além disso, foi ressaltada uma melhora na comunicação em relação ao antigo formato presencial, ficando claro os apontamentos de Tool (2012) e Almeida e Pessali (2017), na qual os valores instrumentais atuam como a causa eficiente, validados no decorrer dos processos, enquanto os problemas continuam sendo solucionados. Esse comportamento instrumental na comunicação se solidifica, quando é possível verificar que as reuniões puderam ocorrer de forma mais rápida com menor dispêndio de tempo, de organização, de espaço e de deslocamento. Ainda, a interação entre as plataformas tecnológicas propicia uma melhora na troca das informações, possibilitando uma abrangência de público mais satisfatória. De forma unânime entre os entrevistados, a comunicação foi melhorada conforme destacado na Figura 8 a seguir.

<b>Comunicação e Ferramentas</b>	
<p><i>E3 - A comunicação foi uma das coisas mais surpreendentes para nós, porque ficou uma comunicação mais fluída. Vou te dar um exemplo, antes nós reservávamos um horário, num grande hotel, ou num grande auditório, convidávamos as pessoas pra fazer um encontro ou uma reunião com a alta gestão.</i></p>	<p><i>E7 - Eu acho que a questão da comunicação não! Até porque a empresa também investiu em outras ferramentas pra poder promover isso, o próprio Zoom né, a agora o Teams que entrou, o Microsoft Office, então a gente tem chats para falar com o pessoal também, então, questão de comunicação acredito que em tese, no meu ponto de vista acho que até melhorou.</i></p>

<p><i>E6 - Mesma coisa, antes era só frente a frente e agora é por telefone, por WhatsApp, a gente toda hora se comunicando, se conversando, entre a equipe, com os gestores, liga eles atendem vise e versa, mesma coisa para a gente, fazemos muitas reuniões via Zoom, a gente sempre está em contato, sempre unidos, um está sempre disposto a ajudar, não só com a supervisão, com a gerência, com a equipe toda assim. Para mim não houve perda nenhuma, eu acho que até ficou com mais qualidade, a comunicação ficou com mais qualidade do que era antes.</i></p>	<p><i>E9 - A existem! muitas ferramentas adequadas! Eu vejo uma melhora muito grande na comunicação assim, é aquilo que eu te disse, reuniões que eram feitas e que tinham um transfer entre o horário de começar e tal, esse deslocamento não tem mais né[...] então a gente tem vários meios que as pessoas já entenderam que é da rotina né, por isso eu te digo assim, se fosse implantado antes o home office, eu acho que ia ter uma resistência.</i></p>
<p><i>E11 - Eu senti que melhorou muito, integração com a equipe, cooperação, sendo que a equipe até parte de comunicação a gente tinha um pouco de dificuldade no presencial ficou muito melhor em home. Não sei se pela facilidade das ferramentas que a gente teve acesso, facilitou muito a comunicação.</i></p>	<p><i>E5 - Eu acho que com relação a comunicação audiovisual até melhorou muito porque antigamente a gente precisava de um auditório pra ter um recurso audiovisual, hoje todo mundo consegue ver uma apresentação, a gente interagir com outras plataformas tecnológicas, então isso olha melhorou muito.</i></p>

**Figura 8.** Comunicação e Ferramentas

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas observações, estes fatos relatados ficaram evidentes, pode-se notar que as ferramentas utilizadas são satisfatórias para o desenvolvimento de treinamentos, reuniões, palestras entre outros. Podemos notar que é possível a participação de uma grande quantidade de pessoas em um ambiente virtual, no qual estas podem interagir entre si e com os responsáveis pelo encontro. Foram verificados comportamentos instrumentais em adição a satisfação da comunicação no sentido das ferramentas, as quais propiciaram uma reunião com longo tempo de duração sem interrupções, com um público maior que o praticado presencialmente, com exposição de conteúdo de forma satisfatória e com adequação à programação.

Dinâmica de Reuniões	
Observação 1	Observação 2
<p><b>Duração:</b> A reunião iniciou-se às 16h00 e terminou às 17h25min.  <b>Conexão:</b> A conexão foi satisfatória em todos os momentos da reunião, não houve quedas nem travamentos da plataforma ou de Internet. Foi possível iniciar no horário e finalizar no tempo pré-estabelecido.  <b>Comunicação:</b> A comunicação ocorreu de forma fluida com um número médio de 98 participantes.</p>	<p><b>Duração:</b> A reunião iniciou-se às 14h00 e terminou às 15h15min. Conexão:  <b>Conexão:</b> A conexão foi satisfatória em todos os momentos da reunião, não houve quedas nem travamentos da plataforma ou de Internet. Foi possível iniciar no horário e finalizar no tempo pré-estabelecido.  <b>Comunicação:</b> A comunicação ocorreu de forma fluida para um número de 40 participantes em média.</p>

**Figura 9.** Dinâmica de Reuniões

Fonte: Dados da pesquisa.

Um dos grandes avanços tecnológicos que ocorreram foi a introdução de ferramentas que estavam disponíveis no mercado e não eram utilizadas. A comunicação no modelo presencial não deixa de ser uma opção, porém conforme verificado nos trechos, é possível notar que a qualidade da comunicação se torna superior, abrindo maiores possibilidades de interação. Neste caso verifica-se a presença de um dos fatores apontados por Bush, (1983), Rutherford, (1984), Papadopoulos, (2015) e Almeida e Pessali, (2017) que é a mudança por inserção tecnológicas, a inserção de novas ferramentas. Ainda se verifica que a estrutura de valores da instituição, abrangendo gestores e colaboradores se modificou (Bush, 1987), houve uma aceitação e reconhecimento do novo formato. Essa inserção fica evidente no destaque dado pelo entrevistado 3.

*E3 - Culturalmente falando Henrique (pesquisador), nós não tínhamos essa filosofia né, e nós não tínhamos uma estrutura de tecnologia, isso era algo distante da nossa realidade né.*

Além dos conteúdos discutidos, foram verificados outros arranjos de trabalho antes e depois da adoção do *home office*, que foram evidenciados com maior frequência. Os aspectos com maior evidência apontados pelos colaboradores e gestores foram os *Feedbacks*, Treinamentos, Hierarquia, Benefício dos colaboradores, Estrutura física, Delegação das atividades, Medição do trabalho e Segurança da informação.

De forma tradicional, os *feedbacks* eram realizados formalmente de acordo com as diretrizes institucionais, de forma presencial, geralmente em um espaço físico predefinido, com realização a cada 3 meses, a fim de discutir o desempenho do colaborador e demais pontos que necessitavam algum ajuste. Alguns departamentos ainda possuíam *feedbacks* semanais para discutir as atividades e dar retorno das tarefas executadas. Nota-se que os *Feedbacks* se mantiveram com o mesmo formato, apenas sendo alterados para *on-line*, suportados pelas plataformas disponíveis como Zoom e Teams. Foram apontados pela totalidade dos entrevistados que não houve perda neste processo, apenas viabilizados por uma mudança de formato, aderindo a comportamentos instrumentais. Um destaque dado ao formato tradicional, foi a percepção do comportamento interpessoal presencial, onde são sentidas emoções durante a discussão do *feedback*. Nota-se nesse sentido, um aspecto cerimonial que não interfere na qualidade do *feedback*.

<i>Feedbacks</i>	
<i>E10 - Nós temos uma reunião semanal, que nessa reunião a gente já combina o que tem que ser feito, verifica se está sendo bem feito, se não está sendo bem feito, a diferença que antes a gente fazia tudo na mesma salinha e agora a gente faz em uma salinha on-line. Mas o resto continua igual e o resultado é o mesmo, não se perde nada.</i>	<i>E2 - Eram reuniões presenciais, a gente fazia uma reunião numa sala, reservava uma sala e fazia uma reunião, agora a gente faz via Zoom, é a mesma coisa, é a mesma coisa.</i>
<i>E6 - Os feedbacks continuam sendo realizados, só que antes eram pessoalmente, sentávamos-nos na sala de reunião e conversávamos né, eles fazem acho que uma vez a cada 3 meses se não estou enganada, tem os feedbacks obrigatórios [...] mas a gente faz com mais frequência e antes a gente fazia só presencial numa sala de reunião e hoje não, hoje a gente faz como se fosse um bate papo, acho que ficou até mais leve, via Zoom, Teams, continua mesma forma.</i>	<i>E4 - eu tive um outro feedback, agora foi por Zoom, mas assim seguiu o mesmo fluxo, ele foi estruturado como foi o primeiro, eles têm um processo bem bacana de feedback, bem estruturado, tem um sistema [...] nós fazemos o feedback e ele registra no sistema [...] então seguiu mais ou menos o mesmo fluxo do primeiro, mas por Zoom. Então esse processo não senti muita diferença assim, claro que presencialmente a gente acaba tendo mais aquela ligação, você consegue sentir mais emoções e tudo mais, mas assim, pra mim foi muito tranquilo.</i>

**Figura 10.** *Feedbacks*

Fonte: Dados da pesquisa.

Os treinamentos dentro da organização, são tradicionalmente direcionados por um programa abrangente desenvolvido pelo departamento de recursos humanos, no qual, incluem os temas dos treinamentos separados por pilares, compreendendo nesses, questões de saúde, valorização, educação, comunicação, desenvolvimento do colaborador, diversidade, entre outros. Em cada um desses pilares são desenvolvidas atividades buscando o aprimoramento do colaborador com inúmeros treinamentos. O acesso a esses treinamentos era feito com maior planejamento, pois demandava uma logística mais elaborada e um dispêndio de tempo maior do colaborador, incluindo questões de deslocamento e cronograma das atividades diárias. Ainda, a quantidade de participantes era limitada devido a utilização de um espaço físico limitado. Percebe-se nesse sentido, a existência de uma motivação para a melhora, existe a ideia do desenvolvimento do colaborador em melhorar a relação interpessoal, a questão de saúde, o aspecto profissional, embora se utilizasse de um formato tradicional de treinamentos.

Nos novos arranjos de trabalho, houve uma alteração nesses treinamentos, com destaque principal na abrangência de pessoal possibilitada com a utilização de ferramentas tecnológicas, no tempo despendido para o treinamento e na manutenção. Os treinamentos são realizados de forma remota, por de meio plataformas digitais, quando necessário com público maior de pessoas, sendo da mesma maneira satisfatório, atendendo a demanda esperada. Percebe-se que as novas tecnologias possuem o caráter de mudar hábitos tomados como certo dentro de uma

instituição. Dessa forma, os hábitos institucionalizados sofreram um impacto que atingiu o sistema de valor.

Porém essa mudança apenas foi proporcionada após um fator de crise no ambiente, que levou a visualização dessa possibilidade levando a instituição a adaptar seus padrões estabelecidos (Junker, 1983, Busch, 1987, Almeida & Pessali, 2017).

<b>Treinamentos</b>	
<i>E7 - eu participei de 2, [...] participei de forma remota também né e foram bem interessantes assim, foram propostas que a empresa identificou e viu essa necessidade realmente de melhorar o aprendizado, melhorar realmente a comunicação, melhorar a questão da gestão do tempo.</i>	<i>E8 - Tem um programa que o Rh tem um de capacitação para os colaboradores, você pode se inscrever, então uma vez por mês inclusive né, aquilo é divulgado na intranet você vai e se inscreve, tem vários tipos de cursos com vários temas assim desde Excel até curso mais voltados para gestão né, então você vai ali se inscreve na intranet e participa, antes esses cursos eram feitos presenciais, lá mesmo no auditório da (Empresa) e agora de forma remota.</i>
<i>E4 - Então já existiam alguns cursos, treinamentos e incentivos, só que agora mudou apenas o formato deles no caso.</i>	
<i>E6 - Sim, continuaram, os treinamentos continuaram iguais também, inclusive a nossa área fez treinamento via Zoom, teve treinamento de projetos e processos, tudo igual, a gente teve treinamento do home office também com uma psicóloga.</i>	<i>E9 - a (Empresa) dá muito curso, muito treinamento, tem muitos programas de incentivo assim a continuar buscando conhecimento, isso não parou né, mudou de endereço só o que era presencial [...] agora é on-line [...] então assim acho que mudou de endereço só, continua acontecendo sabe.</i>

**Figura 11.** Treinamentos

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos arranjos tradicionais a hierarquia possuía um caráter bem definido na organização. São evidenciadas tarefas bem divididas e cobranças de desempenho, no entanto, notou-se uma relação de proximidade preexistente entre as partes, com abertura para solução de problemas que possam existir. Embora as diretrizes sejam direcionadas verticalmente, isso é suavizado tanto no trato com os colaboradores, quanto na tomada de decisão em relação às atividades. Com a mudança para o *home office*, percebeu-se que a hierarquia se manteve, sem maiores alterações, vindo a participar de forma ainda mais ativa devido a um período de mudanças, estreitando a comunicação viabilizada pelas ferramentas tecnológicas. Entende-se ainda, que não havia comportamentos presenciais que remontam *status*, privilégios ou o exercício do poder de forma direcionada e exacerbada. Vincula-se esse comportamento voltado à solução de problemas, com características comportamentais predominantemente instrumentais, utilizando ferramentas e habilidades para o emprego e aplicação de conhecimentos aos processos da organização (Bush, 1987).

<b>Hierarquia</b>	
<i>E4 - Não, a hierarquia não mudou! Muito tranquilo, sempre muito tranquilo, ele sempre conduz da melhor forma possível assim, também assim se eu tenho qualquer particularidade eu tento falar com ele por mensagem, por e-mail, ligação, então estamos levando, acredito que estamos levando bem.</i>	<i>E6 - Essa hierarquia, essas cobranças, eu acho que eles estão certos, eles têm que cobrar e a gente tem que responder essas cobranças, [...] e a meu ver continua igual, mesma coisa a gente tem a cobrança igual, a gente tem os feedbacks, a gente tem o suporte das nossas atividades iguais, a gente faz reunião uma vez por semana, toda equipe junta. Então eu não vi alteração, para mim mesma coisa, só figura presencial.</i>
<i>E8 - A hierarquia é exatamente da mesma forma, a gente mantém não teve mudança nenhuma, e que a gente trabalha dentro de uma equipe muita madura sabe Henrique, então somos uma equipe pequena, então conseguimos levar ai de uma forma bem estruturada todo esse processo.</i>	
<i>E5 - Nós até ampliamos a relação de hierarquia! Bate-papos conversas para as pessoas sentirem um nível de acolhimento, de acompanhamento, de performance, de dificuldade, então isso foi até reuniões com pequenas equipes até diária.</i>	<i>E11 - A hierarquia continua da mesma forma. Os gestores, supervisores e coordenadores sempre foram muito presentes, sempre de portas abertas, para qualquer colaborador, sem pensar em hierarquia e vejo que eles continuam à disposição da equipe como um topo mesmo em home.</i>

**Figura 12.** Hierarquia

Fonte: Dados da pesquisa.

Em consonância com a hierarquia, a delegação das atividades era realizada por meio de uma gestão horizontal, na qual eram realizadas reuniões departamentais de forma presencial para o planejamento das atividades, definir objetivos e metas. A organização possuía uma preocupação com a forma de gestão, utilizando treinamentos para moldar os gestores de acordo com o perfil da organização.

Decorrente de um perfil de gestão que já era explorado pela organização, a delegação das atividades se manteve, a mudança ocorreu apenas pelo formato de reuniões, formato remoto. O perfil do gestor e a forma horizontal de gestão fez com que os colaboradores não tivessem grandes dificuldades em saber se posicionar frente às suas atividades.

<b>Delegação das Atividades</b>	
<i>E5 - Não! Não houve alteração na delegação das tarefas, nós temos, falando da nossa equipe, nós praticávamos uma gestão horizontal, onde as pessoas tinham iniciativa em tomar decisões, alinhadas com protocolos, com documento de alçadas, então acho que isso de certa forma preparou a equipe para um caminhar muito tranquilo.</i>	<i>E1 - Para nós a delegação das atividades não mudou absolutamente nada. Pelo contrário, facilitou, facilitou no sentido que eu falei né, a (colega) sabe exatamente o que ela precisa fazer, o que ela precisa entregar, e pra ela está muito claro, ai, a gente faz as reuniões de alinhamento dessas entregas, então isso não vai mudar, antigamente a gente fazia presencial, hoje a gente faz remoto, eu tenho o Office 365 a</i>

<p><i>E3 - A gente já vinha investindo em várias ferramentas de gestão ao longo dos anos, eu acho que assim o programa de desenvolvimento de gestores ao longo dos anos facilitou muito para que nessa hora em que eles mais foram demandados eles tirassem do seu repertório as ferramentas necessárias sabe.</i></p>	<p><i>plataforma do Zoom, tem várias ferramentas que nos dá essa oportunidade ai, de manter esse contato, então, posso dizer que no nosso caso não mudou nada, para o home office de forma geral não houve nenhuma alteração.</i></p>
<p><i>E7 - Eu digo pra você que a delegação de tarefas basicamente se manteve a mesma né, Por exemplo porque nós ali, vou falar assim da minha profissão ali que no caso é gerente de projetos. Então a gente marcava reuniões né e fazia um planejamento de cronograma, um planejamento de atividades né, fazia as combinações ali com a equipe do projeto e designava essas atividades né, isso não mudou, fazia de forma presencial e agora faz de forma remota, então não mudou.</i></p>	<p><i>E4 - A delegação das tarefas não houve muitas alterações né, nós fazemos planejamento do trabalho normalmente juntos né, fazer a leitura das normas, das leis, organizar o trabalho, e depois cada um, cada auditor toca o seu trabalho. Então normalmente essa parte do planejamento, nosso gestor acompanhava né, pra atender a questão do objetivo do trabalho, hoje em dia nós fazemos isso, claro que não tem como a gente sentar 8 horas juntos, então a gente faz o planejamento, estrutura e marca uma reunião para conversar sobre o planejamento e ai vai tocando o trabalho.</i></p>

**Figura 13.** Delegação das Atividades

Fonte: Dados da pesquisa.

O trabalho na organização sempre foi medido pela competência e entrega das atividades, era um trabalho por demanda, denotando aqui um comportamento instrumental, vinculado à eficiência dos processos (Ayres, 1961; Bush, 1987; Pessali, 2017, Böck & Almeida, 2018). Embora houvesse o fator cerimonial que paira na necessidade de estabelecer horários para realização das atividades, o desempenho era medido pela entrega, pela performance, por meio de indicadores definidos para cada departamento de acordo com o tipo de atividades.

Após a mudança para o *home office*, o trabalho continuou sendo medido por competência, entregas e por indicadores de desempenho. Algumas áreas mais operacionais como o atendimento puderam ser medidas pela quantidade de atendimentos remotos, o que antes era realizado pelo tempo despendido para organização. Porém as atividades passaram a ser executadas de forma híbrida.

Essa discussão é evidenciada pelos apontamentos de Almeida e Pessali (2017) quando aduzem que, a dicotomia cerimonial-instrumental, ocorre na superfície das estruturas institucionais, coexistindo em uma relação. Assim, o que se nota é um domínio de valores cerimoniais anteriormente, dado o fato da exigência presencial e, após a mudança, o valor que passa a predominar é um valor instrumental correlacionando o comportamento instrumental remoto e o comportamento instrumental da entrega das atividades por demanda e não por horário.

<b>Medição do Trabalho</b>	
<i>E5 - Nós trabalhamos por demanda, e o resultado se manteve, todos os prazos cumpridos, adimplidos e os resultados traçados como objetivos departamentais para o ano foram alcançados.</i>	<i>E3 - A gestão mesmo de performance e desempenho sempre foi feito por meio de indicadores né, sempre foi feito por meio de entregas, nós temos um modelo de gestão de desempenho internamente que avalia a competência e avaliar meta, ou seja, avalia a parte comportamental subjetiva com uma rede de avaliadores, que fica uma avaliação mais consistente e que também avalia as entregas mensuráveis mesmo realizada por toda organização.[...] Eles avaliam competências e avaliam também as entregas efetivas feitas ai pelos colaboradores.</i>
<i>E10 - A delegação das tarefas está exatamente igual. Não mudou nada. A gente sempre foi medido pelas entregas, a gente continua sendo medido pelas entregas, a delegação a gente tem os níveis de hierarquia dentro da organização, cada função já tem mais ou menos seu escopo pré-definido, manteve-se o mesmo escopo. A dinâmica do processo continua a mesma.</i>	
<i>E6 - A gente trabalha com entregas, então a gente tem prazos e tem as entregas. Então não muda, porque se a gente não entregar, todo mundo vai ver que não teve essa entrega. A gente tem contato o tempo todo com a equipe e com os gestores, por telefone, por WhatsApp, pelo Teams, pelo zoom. Para a gente ficou igual, a gente só não está frente a frente conversando pessoalmente, para mim assim, não teve mudança, está tudo igual.</i>	<i>E2 - Não importa muito como é feito como colaborador se comporta para realizar as suas atividades o que importa realmente é a entrega final dele, o valor que ele está gerando para empresa [...] então, o trabalho está sendo medido mais pela entrega, pela demanda de serviço que é dado ao trabalhador do que o cumprimento de horário. [...] Não quer saber se você está ali 8 horas disponível para empresa, eu quero saber do seu resultado. [...] Cada setor tem um tipo né, uma forma de trabalho, delegação de tarefas ela não mudou.</i>

**Figura 14.** Medição do Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Os benefícios que os colaboradores possuíam estavam relacionados aos direitos legais durante a prestação de serviços, como auxílio alimentação, transporte, não possuindo benefícios diferenciados para estímulo das atividades.

Após a adesão ao *home office*, se mantiveram os benefícios a fim de apoiar os colaboradores. A manutenção destes benefícios mesmo trabalhando em casa, com redução no deslocamento, redução dos valores com alimentação, ocorreu como forma de troca. A empresa manteve os benefícios e o colaborador contribuiu com a disponibilização dos recursos de ambiente que são necessários para o desenvolvimento da atividade. O pensamento em relação a essa manutenção repousa no intuito de viabilizar a mudança gerando o menor impacto negativo possível. Conforme apontado, a questão de conexão é um fator que possui um impacto mínimo, pois entre os entrevistados, foi verificado que todos já possuíam conexões satisfatórias e possibilidade de realizar a interação de forma remota.

<b>Benefícios dos Colaboradores</b>	
<i>E4 - A (Empresa) optou em manter os benefícios, não teve alteração nenhuma de benefícios, então sem dúvidas também a questão financeira contribuiu bastante aí nessa mudança. Não teve alteração de benefícios.</i>	<i>E8 - O que a gente teve né, é a não redução né, de nenhum benefício, então por exemplo: o vale-refeição, na teoria utilizaria só nesses dois dias que eu iria trabalhar lá né na empresa, os outros demais dias né come em casa, então a gente não teve redução de benefícios em relação a isso, e o processo home office se a gente que vai arcar, a orientação era que a gente arcasse com as custas relacionadas a internet tudo mais, que na verdade, para mim não é muito não eu já tinha a internet aqui, então hoje em dia quase todo mundo já tem então não tive problema em relação a isso nenhum prejuízo pelo contrário.</i>
<i>E1 - a gente também não alterou a questão dele ele, estar em casa e vice-versa né, em relação a cortar qualquer tipo de benefício né, vale transporte, nada. A gente compensou né.</i>	

**Figura 15.** Benefícios dos Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa.

As adaptações principais que estão relacionadas a essa troca em relação aos benefícios, está na questão do aprimoramento físico do ambiente. Como a aquisição de equipamentos para remontar um ambiente próximo a um escritório em casa. A empresa entendeu que essa compensação de benefícios viabiliza essa dinâmica. Ainda, houve a preocupação em relação aos benefícios, pois de forma legal, uma vez inseridos novos benefícios, esses podem se vincular ao pacote de benefícios trabalhistas.

Quanto ao espaço físico na organização antes da adesão ao trabalho remoto, a organização possuía uma estrutura física própria, com locais de trabalhos definidos para cada equipe e cada colaborador com equipamentos para utilização local. Cada colaborador possuía seu espaço com suas ferramentas e criava-se uma ideia de pertencimento ao ambiente. O que se percebe nesse sentido é visualizado na observação presencial, é um espaço até então ocioso, terminais de trabalho que não estão sendo ocupados no momento.

Como um direcionamento inovador e rompimento dos vínculos de pertencimento ao local, ocorrerá uma redistribuição do espaço. Com a mudança nos arranjos de trabalho presencial, embora parte dos colaboradores executem as atividades a maior parte do tempo em *home office*, a empresa não possui a intenção de diminuir o espaço físico ou a venda de propriedades. Os espaços serão reorganizados. Será realizada a mudança de *layout* para uma estrutura de *coworking*, na qual os colaboradores não terão um local fixo de trabalho dentro da estrutura da empresa. Ainda que esta etapa esteja em andamento, as atividades em *home office* já estão acontecendo. Como ponto instrumental e a fim de dinamizar o processo de trabalho, quando o colaborador for ao local de trabalho realizar suas atividades, esses locais serão distribuídos em forma de reserva. Serão disponibilizados de forma digital, um ambiente de

seleção de postos de trabalho previamente agendados para o desenvolvimento das atividades presenciais.

<b>Estrutura Física</b>	
<i>E9 - 2 dias lá no presencial que não necessariamente vai ser lá na mesma sala onde a gente usava né? Vão ser postos de trabalho compartilhado né? Então, vai levar o computador onde tem uma mesinha lá com toda a estrutura, então vai ser uma nova, um novo jeito assim, para todo mundo.</i>	<i>E1 - Diferente do que aconteceu no mercado ainda, a gente viu grandes empresas, [...] a (Empresa) não tem essa pretensão de diminuir o espaço físico, nunca teve desde o começo. Então o que a gente vai fazer é um redimensionamento interno, vamos fazer salas mais modernas, como eu falei a gente tem um centro de pesquisa e inovação, a gente tá com umas ideias de fazer um ambiente diferenciado, para inovação, então a gente vai reaproveitar os ambientes né e modernizar ele dentro do conceito que a gente vem implantando, a gente não vai ter mais posições fixas, exceto para quem tá na modalidade de trabalho presencial, quem não tem o modelo de contratos presencial, tem home, ele não vai ter mais uma posição fixa, vai ter uma posição compartilhada.</i>
<i>E5 - A Empresa redimensionou os espaços, mas com reformas, vamos falar assim, houve modificações para melhor e não redução do espaço físico ainda não.</i>	

**Figura 16.** Estrutura Física

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa mudança do local de trabalho, alteração da estrutura física, deslocamento de informações, remete à uma preocupação com a segurança das informações. Com a recente ascensão da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a empresa implantou diversos treinamentos e aditivos contratuais a fim de garantir o sigilo dos dados. Além disso, a organização possui um departamento específico para tratar da segurança da informação, aliados a demais departamentos que buscam por uma cultura de integridade. Apesar de recente, o cuidado e adaptação a referida Lei já existia.

Com a adoção do *home office* e o trato das informações fora das dependências da empresa, se intensificaram os cursos, palestras, documentos internos e reuniões tratando do assunto, a fim de discutir tópicos especiais do tratamento dos dados fora da organização. Porém os aditivos contratuais para a segurança de dados já existiam antes da mudança. Foi implantada uma ferramenta denominada VPN, na qual os colaboradores trabalham neste ambiente, a fim de acessar as informações de forma remota e segura. A ferramenta já estava disponível ao mercado e foi explorada com a introdução do trabalho remoto, com o intuito de viabilizar o *home office*. Por meio de uma das etapas da observação, verificou-se a discussão, a preocupação com a segurança da informação e a interação com os participantes em um dos treinamentos, a fim de aprofundar o assunto da segurança da informação e busca por exemplos sólidos quanto ao risco existente no uso das informações. Logo, pode-se notar uma interface tecnológica, na

qual são tratadas as informações e treinamentos sobre um sistema de segurança remoto, e utilização de mecanismos de segurança.

Segurança da Informação	
<i>E7 - Em questão de segurança, continua tudo igual, a gente precisa acessar VPN para a gente logar na rede, para ter os dados, a gente não faz nada fora da rede, a gente deixa tudo salvo dentro da rede, todos os sistemas a gente precisa acessar VPN para conseguir acessar, salvo alguns sistemas que são na nuvem, aí a gente consegue acessar sem estar na VPN, consegue direto pela internet, mas também tem todos os controles dos logins na hora que você acessou, o que você fez e o que você não fez.</i>	<i>E5 - A Empresa tem aí um departamento de segurança das informações, então existem políticas consolidadas para isso, claro que o home office traz um pouco de fragilidade, mas não é uma fragilidade que interfere na organização em si, nós temos hoje processos um pouco mais frágeis, mas assim as pessoas estão com os documentos da empresa dentro de casa, mas isso também acho que para organizações aonde nós temos um comportamento das pessoas aceitável, tudo tem rastreabilidade, tudo tem, as pessoas sabem disso.</i>
<i>E3 - fizemos adequações em todos os processos, fizemos adequações com todos os públicos, ainda estamos muito nessa fase né, por exemplo para os colaboradores nós fizemos várias alterações, aditivos contratuais também.</i>	<i>E2 - A gente tem um setor, uma área né, a área de governança, a gente tem o setor de Compliance, a gente tem um só de LGPD e a gente tem nossa, muita documentação, treinamento, divulgação de informações constantes sobre isso, é uma preocupação muito grande da (Empresa), então os colaboradores eles estão constantemente sendo provocados a olhar para essa parte de segurança de informação a gente tem normas para isso divulgadas, e a gente tem monitoramento também, esses setores aí, essa área de governança ela faz toda esse monitoramento, para não deixar nada escapar, então além das ferramentas a gente tem uma área só voltada para essa segurança.</i>
<i>E9 - A gente tem uma área de segurança da informação, todos os colaboradores assinam um termo e tudo mais de sigilo e confidencialidade, a nossa área tem um acesso a muitas informações confidenciais e estratégicas mesmo que faz parte do nosso trabalho né, então eu não sei como é no todo assim, como isso é trabalhado né, a gente tem um cuidado que já era independente do home office, já acontecia assim né.</i>	

**Figura 17.** Segurança da Informação

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme discutido por (Pessali, 2017), ao passo que o comportamento cerimonial busca resultados por meio de hábitos e instituições existentes, o comportamento instrumental institucionalizado busca obter um resultado prático para a demanda. Assim, verifica-se que a organização de maneira geral possuía uma cultura conservadora, em relação à adoção de novas tecnologias. De certa forma essa cultura enraizada atrasou o avanço tecnológico, sendo identificado um comportamento cerimonial. Em contrapartida, suas atividades, a forma de relacionamento entre gestores e colaboradores, bem como a forma de trabalho trazem um caráter instrumental. Quando se verifica uma hierarquia horizontal, uma entrega de trabalho por demandas e não pelo cumprimento de horário, nota-se um afastamento dos comportamentos cerimoniais que estão vinculados por exemplo ao *status*, privilégios, as relações hierárquicas, garantindo o exercício do poder entre as classes (Bush, 1987).

Corroborando com essa discussão, o espaço físico é pensado em um formato inovador como colocado pelo Entrevistado 1, buscando a inovação dentro de uma empresa conservadora, em direção a uma “eficiência instrumental”, ou seja, se colaborando para o desenvolvimento das atividades nos processos de solução de problemas (Bush, 1983).

Verifica-se, portanto, que a empresa estudada, ao olhar para os arranjos de trabalho, os valores cerimoniais e instrumentais coexistiam, por meio de um conjunto complexo de relacionamentos. Houve, conforme dito por Ayres (1944) e Junker (1983), a inserção de um fator tecnológico entendido de forma operacional como um valor instrumental que modificou a estrutura e as relações de trabalho de forma abrangente.

#### 4.4 O CHOQUE EXÓGENO E A MUDANÇA INSTITUCIONAL

O trabalho é uma instituição que sofre mudanças influenciadas pela necessidade pessoais e sociais dos indivíduos ao longo do tempo (Freitas *et al.*, 2020). Essas necessidades decorrem da modificação do meio com a inclusão de novas tecnologias disponíveis no mercado (Almeida & Pessali, 2017), ou ainda pela obsolescência de hábitos (Bush, 1987). De maneira mais frequente, essa mudança ocorre de forma lenta e gradual, à medida que esses fatores começam a ser percebidos no ambiente em que o trabalho está inserido.

Dittes, *et. al.*, (2019) aponta que a mudança para o *home office* ocorre de forma lenta e iterativa, que é decorrente da maturidade da organização com as novas tecnologias disponíveis no mercado. Para o autor, essa adaptação gera uma mudança na cultura da organização, vindo a quebrar paradigmas existentes no âmbito do estilo de gestão.

Conforme verificado na organização estudada, essa transição para o *home office*, já vinha sendo monitorada e existia uma percepção que poderia ocorrer ao longo do tempo, decorrente de inúmeros testes, projetos e adaptações, com o intuito de acompanhar as novas práticas de mercado. Porém com a ascensão da doença respiratória Covid-19, notou-se em todos os campos organizacionais e mais fortemente no campo da saúde, no qual o trabalho foi demandado de forma exponencial, uma necessidade de manter o trabalho quando muitas restrições sanitárias e de distanciamento foram impostas de forma vertical pelo governo.

Essa obrigatoriedade de isolamento social decorrente da pandemia causada pela Covid-19 fez com que as organizações e os trabalhadores se adaptassem de forma rápida a fim de continuar atendendo as demandas do trabalho. Os colaboradores da empresa em estudo foram colocados em teletrabalho em questão de dois dias, sem uma prévia adaptação para essa

modalidade de trabalho. Assim, a Covid-19 se caracteriza como um choque exógeno que impulsiona de maneira abrupta as empresas a utilizarem mecanismos tecnológicos.

Experienciando o teletrabalho, as ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado, aliadas à necessidade de manutenção do trabalho foram colocadas em atividades. Nesse momento, essa modalidade de trabalho foi conseqüentemente avaliada e entendida como um mecanismo de trabalho satisfatório que influenciou a organização a optar por fazer deste meio um uso contínuo em suas atividades. Entende-se que houve a mudança rápida de um processo que levaria anos até ser aceito e consolidado, conforme apresentado nos trechos a seguir.

*E3 - Com a pandemia nós vimos que as coisas funcionaram super bem. Eu acho que seria aí um projeto de estudo que nós estávamos conduzindo de uma maneira bem devagar, que entendíamos que isso era elemento novo na cultura e tudo mais né, e depois claro como todas as organizações, a gente teve essa aceleração em decorrência a pandemia. A pandemia influenciou bastante porque você olha tudo, normalmente a gente faz todo um projeto de estudo para virar projeto de execução, e nesse momento não foi né, a gente foi direto para execução, vamos ver como é que vai funcionar e deu tudo certo.*

*E2 - Justamente por essa estrutura conservadora que a (Empresa) tem, então a diretoria ficaria assim preocupada em aprovar um projeto que o colaborador ficaria em casa, se isso não iria reduzir a produtividade, então os questionamentos seriam muito maiores, teria que ser feito um piloto, a gente teria que comprovar, então tudo isso né teria que acontecer de uma forma muito mais morosa, muito mais devagar, mas aconteceria, agora com a pandemia a gente conseguiu comprovar isso rapidamente, só no período de pandemia que todo mundo ficou em casa, conseguiu demonstrar que a gente tem suporte tecnológico, maturidade de equipe para isso, que existe que prática ela é vantajosa, e aí a gente conseguiu implantar com rapidez e isso foi por conta da pandemia. [...] que bom porque daí nos possibilitou a implantar o home office. Já aconteceria de qualquer forma, mas nesse formato mais inovador, foi por conta da pandemia. Ela aconteceria de qualquer maneira, mas de uma forma mais conservadora, mas com a pandemia ela acabou acontecendo de uma forma mais inovadora.*

*E9 - Então eu acho que antes ia ser difícil de implantar, mas eu acho que são os benefícios dessa pandemia sabe? Eu enxergo como grandes benefícios porque a (Empresa) já tem alguns anos que tá entrando nessa atrasada na minha opinião, nessa coisa de inovação [...]eu entendo que veio na hora certa assim sabe, mas se não fosse pela pandemia acho que ia ser ia ter mais resistência assim das pessoas sabe?*

Fica claro que a dominância cerimonial pode atrasar as mudanças, principalmente por existir um processo construído ao longo do tempo, que já possui uma maneira síncrona de trabalho, no qual se tem um entendimento de ação e reação, ou seja, fazendo dessa maneira o resultado será alcançado. Conforme exposto por Ayres (1944), uma instituição é conduzida por um sistema de valores cerimoniais, resistente a mudanças profundas, coibindo o avanço tecnológico, impondo empecilhos para o desenvolvimento instrumental. Para verificar esses empecilhos, cabe retomar o apontamento de E2 no qual expõe que “os questionamentos seriam

muito maiores, teria que ser feito um piloto, a gente teria que comprovar, então tudo isso né, teria que acontecer de uma forma muito mais morosa”. Assim, verifica-se que organizações direcionadas por valores instrumentais possuem maior oportunidade de se desenvolverem acompanhando as evoluções do mercado.

*E10 - [...] a pandemia acelerou em 50 anos o nosso método de trabalho, porque a gente caminhava para isso a passos muito lentos e já era possível, a gente viu com a pandemia que já dava pra ter implementado, mas existiam muitas restrições e em algumas empresas ainda existe essa restrição e esse preconceito com o home office, que eles acham que o funcionário só vai trabalhar se estiver sendo observado, mas com certeza acelerou e acelerou e muito, com certeza o que aconteceu em questão de uma semana, na outra semana estava todo mundo em home office levaria sei lá uns 5 anos 6 anos para disponibilizar o home office para todo mundo, não do jeito que era. Seriam mais questões culturais de estar presencialmente. Eles estavam indo, mas a pequenos passos e agora já foi implementado.*

Existe uma dominância dos padrões de comportamentos cerimoniais sobre os padrões instrumentais, esse fato decorre do grau de ideologias e cultura em que a instituição está construída (Bush, 1983; Lacasa, 2014), como expressado pelo E10 ao expor um possível preconceito por parte da direção em relação ao *home office*, onde “o funcionário só vai trabalhar se estiver sendo observado”. Assim, é possível que alguns comportamentos ainda que instrumentais, sejam dominados por valores cerimoniais, direcionando quanto e quais conhecimentos podem ser empregados na resolução de problemas, atrasando de certa forma o desenvolvimento social (Bush, 1987; Lacasa, 2014).

Como um fator de aceleração às mudanças, o impacto da Covid-19 acompanhado de normativas legais, permitiu a organização a experimentarem o uso de ferramentas tecnológicas já disponíveis que possibilitaram a continuação do trabalho de forma remota e satisfatória, modalidade essa que já era conhecida, porém pouco empregada entre as organizações, principalmente por organizações conservadoras. Nota-se que o processo de aprimoramento tecnológico cresce por meio das inovações, por exemplo por um processo exógeno e independente. É possível verificar a inserção de valores instrumentais pelas organizações, as quais passam a se adaptar ao ritmo das mudanças e incluí-las em seus valores e suas estratégias, buscando manter bons resultados e boas práticas de mercado. Como um processo de aceitação dessas práticas são discutidos na sequência os aspectos que levaram ao sancionamento e reconhecimento do *home office*.

#### 4.5 O SANCIONAMENTO E O RECONHECIMENTO DO *HOME OFFICE*

Foi possível verificar o sancionamento do trabalho em *home office* na organização, por meio das declarações dos entrevistados referente às afirmações de que o *home office* será definitivo, afirmações de inclusão de aditivos contratuais e pela análise dos documentos internos disponibilizados pela organização. Os documentos analisados eram compostos (i) pela Política Corporativa de *Home Office*; (ii) Termo de livre Adesão; e (iii) Aditivo Contratual.

A Política de *Home Office* inclui os objetivos da modalidade, a abrangência, os colaboradores aptos a trabalhar nessa modalidade por meio da elegibilidade respeitando o cumprimento de uma série de requisitos como autoconhecimento, automotivação, disciplina, organização, gestão de resultados, entre outros. Inclui a avaliação e comparação do desempenho em *home office* e presencial, os responsáveis pelo acompanhamento do trabalho e a autogestão da jornada. Dispõe sobre a comunicação, a estrutura tecnológica e a estação de trabalho. A Política ainda elenca o impacto positivo para o colaborador, para empresa e para sociedade na adoção da modalidade. São exploradas as responsabilidades para cada envolvido no processo, gestor, colaborador, suporte, gerenciamento de pessoas e demais envolvidos. O documento foi desenvolvido para sancionar a modalidade na organização e para resguardar os direitos de todas as partes.

O Termo de Livre Adesão é realizado de forma *on-line*, realizado após a experiência que os aderentes tiveram durante o período de pandemia. Esse documento inclui questões pessoais como a efetividade do trabalho em *home office*, a adaptação do cargo, a interface com terceiros, a livre adesão do colaborador e sua concordância com todos os itens dispostos na política. O contrato é a materialização legal da política, do termo de adesão e da aceitação em migrar para essa modalidade.

Como uma forma de contextualizar a mudança para o *home office* de uma forma legítima e natural, observou-se o reconhecimento, a internalização das práticas para os envolvidos na nova modalidade de trabalho. O reconhecimento se deu em três frentes principais, sendo os benefícios percebidos para os colaboradores, os benefícios percebidos para organização e as boas práticas de mercado.

*E10 - Diminuição dos custos com transporte para os funcionários, de deslocamento com seus próprios veículos ou outro meio de transporte. Existem benefícios não tangíveis também, que é toda a comodidade de estar em casa, o não estresse devido a trânsito, um leque de outras coisas que você pode fazer com o tempo que economiza, em trânsito, então os principais são esses, com certeza existem outros benefícios indiretos. Com o que eu economizo de combustível eu me inscrevi em outros cursos,*



Em relação ao reconhecimento da mudança para organização foram verificados benefícios diretos da implantação do *home office*. Houve uma mudança na visão conservadora de que o colaborador não iria produzir fora das dependências da empresa ou longe de um olhar direto da gestão, essa visão contrariava a modalidade de delegação e controle das atividades implantadas nos arranjos tradicionais de trabalho. Foi possível perceber que após um período em *home office*, os resultados direcionados aos departamentos se mantiveram, e outros resultados foram ainda mais satisfatórios, conforme exposto pelo entrevistado E7 “Vimos que estava dando resultado realmente ne, as pessoas estavam se comprometendo, as pessoas realmente tiveram o engajamento com relação ao processo aí”. Ainda, o gestor E2 apontou que “essa modalidade não nos trouxe prejuízos, e em alguns setores e algumas áreas, pelo contrário, nos trouxe até ganhos maiores nessa modalidade”. Os colaboradores se comprometeram de forma implícita à entrega mais que o esperado, dado o reconhecimento dos benefícios que tiveram. Os processos que existiam presencialmente puderam ser satisfeitos com senso de responsabilidade e as ferramentas disponíveis, logo, se percebeu que o processo se manteve de forma ordenada. Para a empresa ainda foi possível agir de forma mais sustentável, contribuindo com uma menor quantidade de resíduos ambientais, como poluição e descarte de materiais que podem ser substituídos por processos tecnológicos. As codificações dos trechos que remetem o reconhecimento pela organização aduzem o seguinte gráfico de nuvens de palavras.



Além das três frentes, outro dado de reconhecimento quando a adesão ao *home office*, foram os resultados positivos apontados quanto a satisfação de seus clientes externos. O ano impactado pela pandemia, no qual a estratégia de *home office* foi utilizada apresentou resultados superiores aos anos anteriores (nota extraída de documento externo, Doc, 9). Os resultados, o acompanhamento, o amadurecimento das pessoas, também o comportamento das pessoas em gerir as suas atividades na modalidade, e a experiência dos gestores com a gestão remota de pessoas, se mostraram fatores de reconhecimento.

Conforme exposto nessa seção e de acordo com (Bush, 1983; Bush, 1987), verifica-se que a existência de um reconhecimento satisfatório pelos participantes em relação a adesão do *home office*, indica a eficiência instrumental nas demandas e resolução de problemas. Dessa maneira o impacto positivo na empresa, nos colaboradores, na gestão e na percepção de outras partes relacionadas como os clientes, se encaminha para um tipo mudança institucional progressista (Bush, 1983; Bush, 1987). Nesse debate das mudanças é imprescindível destacar que uma escolha de aprimorar a eficiência instrumental no ambiente por meio da adoção de inovações tecnológicas não requer obrigatoriamente que as práticas cerimoniais sejam rejeitadas por completo, conforme será exposto a seguir.

#### 4.6 A INFLUÊNCIA CULTURAL NA MUDANÇA PARA O *HOME OFFICE*

A influência da cultura foi um fator determinante para o tipo de mudança, para a velocidade com que essa mudança ocorre e para a aceitação de um novo modelo de rotinas adotadas. A cultura enraizada na organização está cristalizada como instituições e se refletem nos hábitos e na forma de executar determinadas atividades (Veblen, 1909; Burns, 2000). Para a empresa em estudo, verificou-se que a influência da cultura no direcionamento do tipo de mudança. Embora o fator que desencadeou a mudança tenha ocorrido por um choque exógeno decorrente de impactos em todo o ambiente organizacional, o tipo de mudança direcionado dentro de determinada organização está voltado para seus valores e sua cultura.

A cultura expressa pela organização possuía o trabalho presencial em sua totalidade, como uma forma natural de trabalho, formato que sempre existiu e trazia resultados satisfatórios para a organização. Ainda, em comparação com as demais organizações e contexto brasileiro de *home office*, a modalidade não era explorada, mesmo sabendo que os recursos necessários para essa adaptação estavam disponíveis. Como apontado por Silva, Rodrigues e Moreira (2020), as ferramentas tecnológicas no âmbito do trabalho se intensificaram ao longo dos anos e a legislação trabalhista desde 2017 regulamentou o uso das TICs, no âmbito do trabalho,

porém para que a mudança venha ser institucionalizada, uma série de preocupações decorrentes da cultura precisariam ser superadas.

Ficou evidente que a empresa passa por uma transição em seus valores, na sua forma de pensar no trabalho, passando de uma empresa conservadora para uma empresa mais inovadora. É apontada a inserção de atributos tecnológicos, sociais e o aumento de uma cultura de confiança pelos colaboradores conforme evidenciado nas passagens das entrevistas e em documentos abertos à comunidade que atende.

*E6 - Com certeza, a (Empresa) é uma empresa muito conservadora [...] a gente está vindo de uma era de revolução tecnológica muito grande, está mudando bastante, mas eu acho que é questão mais cultural e também acho que não é só a (Empresa), o Brasil tem essa cultura também né, você vê outros países ai né que estão a muitos anos trabalhando em casa, e até que tem muitas multinacionais que o pessoal já trabalha em home office a muito tempo né, mas em questão de cultura de ser mais na sua caixinha fechada.*

*E8 - A gente teve, nossa um salto assim nessa questão de cultura e valores sabe eu considero que a (Empresa) melhorou bastante, essa visão menos conservadora, com uma visão de mais agressividade para o mercado em uma tendência de melhorar ai essa questão tecnológica.*

*A empresa mudou a cultura frente ao mercado, passou a indicar aos usuários, uma interação mais tecnológica, recomendando a utilização de inúmeros serviços por meio de canais digitais, priorizando atendimentos remotos e diminuindo a quantidade de processos físicos que demandam documentação física (Doc, 6; Doc, 7).*

*E2 - A gente ganhou também culturalmente na forma de pensar nas nossas entregas, a gente viu que não é necessário tanta reunião presencial, tanto deslocamento de uma unidade para outra, tem até uma questão social nisso né, reduzir ai deslocamento com carro, estacionamento, trânsito, tudo isso impacta não só na (Empresa), mas na sociedade como um todo. Então a gente viu que esses valores também começaram a ser internalizados, uma economia mais sustentável, uma organização mais sustentável né, a gente fazer reuniões remotas, a gente viu que não é necessário tanta impressão, tanta documentação, tanto documento físico, tanto deslocamento, [...] isso ainda eu acho que ficou mais fomentado ainda com o Home Office. A gente viu que existem novas formas de trabalhar, de forma mais sustentável.*

Embora notou-se um alinhamento tecnológico da organização com as novas tecnologias, foi sentido uma pressão cultural da organização em determinar o *home office* como uma forma de trabalho 100% remoto. Apesar de entender que as atividades poderiam ser realizadas totalmente à distância, sendo necessário resolver apenas demandas muito particulares no formato presencial, optou-se pela organização em realizar um *home office* em formato híbrido, sendo três dias em remoto e dois dias presencial.

A justificativa de tal fato decorre da necessidade do colaborador se sentir parte da organização, se relaciona com o senso de pertencimento em uma organização, no qual transmite sua cultura de maneira a direcionar o trabalho dos colaboradores. Esse elemento cultural foi reconhecido pela organização e pelos colaboradores, que entendem que estar em contato

presencial se torna um fator importante, e que a troca existente na relação entre as pessoas é necessária para solidificar a cultura.

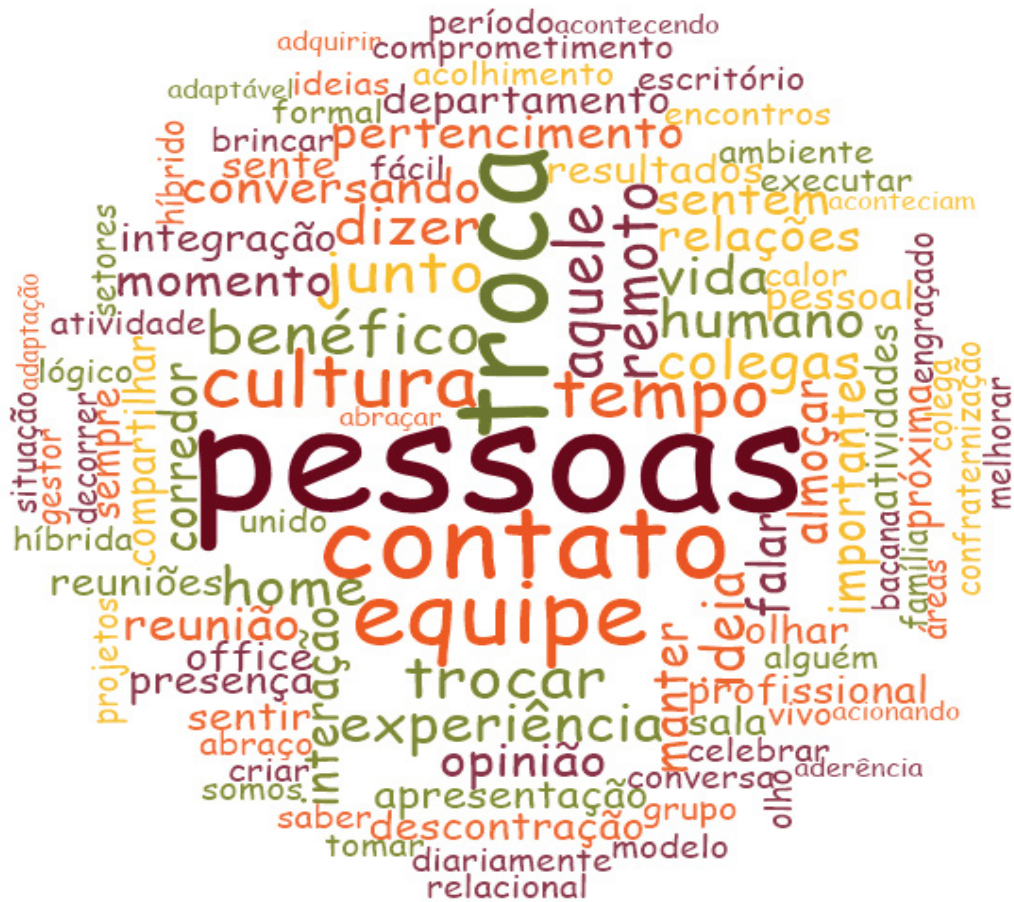
Tanto pelo lado da organização, quanto pelo lado do colaborador, foi exteriorizada a necessidade do contato presencial. Os colaboradores apontaram que sentem falta do contato, da interação entre as pessoas, da troca existente entre a equipe e não da necessidade do local para o desenvolvimento ou desempenho da atividade. Já os gestores apresentaram a importância de ter os colaboradores próximos da organização pelo menos duas vezes por semana, para não ocorrer a perda do vínculo com a empresa.

*E2 - Acho que existem perdas maiores, se você consegue criar essa estrutura híbrida eu acho que o ganho é muito grande nos dois lados, você consegue ter a comodidade do home office, mas você não pede contato com a organização.*

*E1 - Se ele ficar 100% em teletrabalho, seria contrato de teletrabalho, a gente entende que a gente perde o colaborador.*

*E3 – Com 100% teletrabalho, nós temos uma perda significativa né de ordem relacional, especialmente da (Empresa), a (Empresa) é uma empresa que se move pelo eixo relacional, então, aquele coffee break de um treinamento, aquele momento de interação, aquela dinâmica de grupo onde as pessoas se olhavam, tinha o olho no olho, havia toque, enfim.*

O pertencimento exteriorizado pelos colaboradores está na relação de criar uma integração entre os colaboradores e a organização, é o sentimento de fazer parte, saber o que que tá acontecendo, afastando a sensação de isolamento. Dessa maneira a gestão expõe que esse fator influencia no comprometimento e no rendimento dos colaboradores. Pode ser observado na Figura 12, os valores atribuídos ao senso de pertencimento apontado pelos entrevistados.



**Figura 20.** Senso de Pertencimento  
 Fonte: Dados da pesquisa.

A organização faz uma transição gradual em sua cultura, na qual ela vem de uma forma de trabalho conservadora, incluindo com o tempo uma gestão posicionada como horizontal e com a mensuração do trabalho por demanda, no qual as entregas se sobressaem à preocupação de cumprimento de horários. Com o choque exógeno causado pela Covid-19, foi incluído nessa cultura o fator tecnológico o qual possibilitou essa mudança abrupta no formato de trabalho, vindo a ser observada a mudança na dominância dos valores cerimoniais pela inclusão de comportamentos instrumentais. Segundo Bush (1987), essa diminuição no índice de dominância cerimonial sugere o deslocamento de valores garantidos cerimonialmente por valores instrumentalmente garantidos na correlação de comportamento. Sendo assim, há uma diminuição no domínio cerimonial levando a uma mudança institucional progressiva.

No entanto, essa mudança foi mediada pelo fator cultural desdobrado no senso de pertencimento da organização. Percebe-se que a inclusão tecnológica foi aceita satisfatoriamente por todos os envolvidos no ambiente, caracterizando a mudança para valores instrumentais, porém, os comportamentos cerimoniais figurados na cultura da organização

mediaram essa mudança e ditaram como ela poderia ocorrer. Porém o domínio cerimonial não foi suficiente para privar que a mudança ocorresse.

Nesse contexto, é fundamental retomar as considerações de Almeida e Pessali (2017) que aduzem que a dicotomia cerimonial-instrumental, ocorre de forma simultânea no ambiente institucional, porém a percepção de que o cerimonialismo é ruim e o instrumentalismo é bom deve ser afastada. Ambas produzem efeitos que podem agregar nas instituições, estando o instrumentalismo vinculado à solução de problemas, enquanto o cerimonialismo está relacionado com a forma de resolução influenciado por questões institucionalizadas previamente.

#### 4.7 A MUDANÇA INSTITUCIONAL DO TRABALHO

Diante da potencialidade das ferramentas tecnológicas, foi verificado que a transformação do trabalho em direção ao *home office* já poderia ter ocorrido. Os aspectos necessários para que a mudança ocorresse já estavam incluídos no panorama do trabalho. Porém existia uma resistência cultural que retardava a mudança definitiva do trabalho.

Foram verificados no ambiente de trabalho as principais características necessárias para essa mudança. Por exemplo, uma gestão horizontal, na qual existe uma comunicação aberta entre gestores e colaboradores, uma hierarquia pautada na delegação de tarefas e na confiança entre as partes, uma estrutura de trabalho mensurada pela entrega da demanda de trabalho exigida, desvinculada do cumprimento de horário como forma de produtividade. Ainda estava presente no ambiente as ferramentas tecnológicas que possibilitam a comunicação e o desenvolvimento do trabalho de forma remota.

Desde 2017 a legislação já regulava o teletrabalho por meio da Lei nº. 13.467/2017, porém a grande maioria das organizações não incluíram em seus arranjos de trabalho essa modalidade. Com a influência de um grande choque no sistema organizacional de forma generalizada, foi verificada a mudança do trabalho presencial para o *home office* de forma rápida. O impacto sofrido no ambiente fez com que os atores participantes da organização experienciassem um novo formato de trabalho que se utilizou de mecanismos que já estavam presentes no ambiente. Essa experiência evidenciou que os mecanismos tecnológicos suprem as necessidades operacionais para um trabalho a distância. Com essa adesão, pôde ser identificado o que Bush (1983) chama de “eficiência instrumental”, ou seja, são comportamentos que contribuem para a assiduidade causal dos processos de solução de problemas.

Na perspectiva da Velha Economia Institucional, a mudança ocorre pela obsolescência da cultura ou pela inserção de novas tecnologias. Na mudança do formato do trabalho presencial para o *home office*, foi verificada a inserção tecnológica com função fundamental para execução das atividades, caracterizando os comportamentos instrumentais em detrimento dos comportamentos cerimoniais. Fica claro também, a participação da cultura no processo de mudança, porém como papel mediador no uso das ferramentas tecnológicas, evidenciando como aponta Pessali (2017), que no pano institucional estão presentes comportamentos cerimoniais e instrumentais e ambos possuem importância e produzem efeitos válidos para as instituições.

Verificou-se que ocorreu o avanço institucional por meio de uma mudança progressiva (Bush, 1983; Bush, 1987; Lacasa, 2014; Papadopoulos, 2015), na qual a estrutura de valores foi modificada pela alteração do índice de dominância cerimonial. Deixou-se o antigo pensamento de que o trabalho apenas se realizaria de forma satisfatória sob a supervisão hierárquica imediata, sob a presença do colaborador na organização como fator de desenvolvimento do trabalho. Assim, verificou-se que os valores instrumentais traduzidos em eficiência instrumental, resolução de problemas com o uso de ferramentas tecnológicas se sobrepôs aos valores culturais levando à uma mudança progressiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança na instituição trabalho ocorre ao longo do tempo, por meio de inúmeras implicações sociais e legais. Porém, com o advento da reforma trabalhista em 2017, foi instituída, dentre outras alterações, a regulamentação do teletrabalho. Como visto desde então, o avanço em direção a essa mudança ao teletrabalho caminhou a passos lentos, embora a tecnologia necessária para que a mudança ocorresse já estivesse disponível no mercado. Porém para que a mudança ocorra é necessária uma mudança no domínio de valores da organização. As empresas são carregadas de valores cerimoniais que resistem a mudanças em sua estrutura de valor e limitam a introdução e o desenvolvimento em direção a inclusão de novas tecnologias, traduzidas como um avanço em direção ao domínio instrumental. Nesse sentido, a Covid-19 foi vista como um exemplo de choque exógeno que incentivou as empresas utilizarem mecanismos tecnológicos para a execução do trabalho administrativo, quebrando paradigmas culturais. Assim, buscou-se compreender a mudança institucional do trabalho presencial para o *home office*, desencadeada por um choque exógeno decorrente de um momento de crise, utilizando uma empresa operadora de planos de saúde como instrumento de análise do fenômeno.

Foi experienciado que as tecnologias disponíveis possibilitam a comunicação e a troca de informações, bem como, a execução do trabalho à distância de forma satisfatória, sem perdas em relação ao antigo processo presencial. Verificou-se, que embora a organização possuía diversas ferramentas tecnológicas e um formato de trabalho voltado para uma gestão inovadora, existia ainda uma cultura conservadora em relação ao controle dos colaboradores e ao uso de novas tecnologias. À vista disso, embora coexistissem aspectos instrumentais e cerimoniais, é possível entender que a empresa possuía um domínio cerimonial, no qual, a cultura enraizada levou a um atraso no avanço tecnológico. Com choque exógeno sofrido, verificou-se uma quebra em barreiras culturais, nas quais, por meio da experiência imposta no momento de crise, a empresa conseguiu perceber os ganhos proporcionados pela inclusão tecnológica em suas operações. Foram exploradas ferramentas já disponíveis no mercado como, *internet* atrelada a ferramentas de comunicação, ajustando seus arranjos de trabalho em direção a valores instrumentais. Foi percebido um deslocamento de valores cerimoniais para valores instrumentais.

Identificou-se, também, que o trabalho em *home office* foi sancionado de forma híbrida dentro da organização, sendo três dias de forma remota e dois dias de forma presencial. As evidências do sancionamento se deram por normativas internas, diretrizes legais e aceitação

entre as partes. Após ter sido experienciado durante o período de restrições sanitárias, ocorreu o reconhecimento da modalidade como uma prática satisfatória para organização, para os colaboradores e alinhada às boas práticas de mercado. Em uma mudança gradual, esse reconhecimento demoraria a acontecer e levaria à uma demora no avanço institucional. A pandemia quebrou paradigmas e desmistificou velhas tradições, como a necessidade do monitoramento do trabalho presencial. Pode-se afirmar que a mudança ocorreu, porém, é imprescindível destacar que os aspectos do novo formato de trabalho ainda sofrem e continuarão a sofrer ajustes ao longo do tempo. Para este estudo é defendida a mudança institucional, que consiste em implantar uma nova modalidade de trabalho em uma organização que ainda não havia aderido a esse formato de trabalho remoto.

Como elemento surpresa, verificou-se que a mudança foi mediada pelo fator cultural direcionada ao senso de pertencimento da organização. Percebe-se que a inclusão tecnológica foi aceita satisfatoriamente por todos os envolvidos no ambiente, caracterizando a mudança em direção à comportamentos instrumentais, porém, os comportamentos cerimoniais figurados na cultura da organização mediarão a mudança e sua ocorrência. Notou-se a necessidade dos colaboradores e da organização em manter a proximidade das pessoas com o ambiente, a fim de enraizar nos colaboradores as características organizacionais. Essa caracterização organizacional se aproxima do encapsulamento cerimonial, no qual ocorre o domínio do incremento tecnológico, porém essa mediação não foi suficiente para privar que a mudança para o *home office* ocorresse.

O estudo coaduna com a perspectiva da Velha Economia Institucional, apontando que a mudança institucional pode ocorrer pela inserção de novas tecnologias, modificando a estrutura de valores da organização. Na mudança do formato do trabalho presencial para o *home office*, foi identificado uso tecnológico para execução das mesmas atividades de forma objetiva, caracterizando o aumento da dominância de valores instrumentais em relação aos valores cerimoniais. Porém não se excluem os valores cerimoniais, eles continuam coexistindo na figura da cultura da organização, mantendo o modelo híbrido a fim de cultivar as características organizacionais entre os colaboradores.

Portanto, de acordo com a Velha Teoria Institucional a luz de Bush (1983/1987), ficou evidente que o fenômeno da mudança institucional das práticas de trabalho administrativo na empresa estudada, ocorreu por meio de uma mudança institucional progressiva, em que o índice de dominância cerimonial cede espaço à dominância dos valores instrumentais, possibilitando o progresso tecnológico, a eficiência instrumental na resolução de problemas com o uso de ferramentas tecnológicas.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Ao utilizar a Teoria Institucional sob a Ótica da Velha Economia Institucional abrangendo as discussões da mudança institucional pelo deslocamento de valores cerimoniais e instrumentais, nota-se a escassez de estudos empíricos que abordem essa perspectiva. É notória a importância de todas as vertentes da Teoria Institucional, porém, cada uma com potencial de ser explorada em eventos específicos. A Velha Economia Institucional, por mais que seja conhecida por velha, continua sendo base para diversos estudos. É imprescindível pontuar que não existe um desuso desta perspectiva em detrimento de outra vertente.

Ainda como contribuição teórica, foi reforçado que além da mudança ocorrer de forma lenta e gradual como é o processo natural de institucionalização, os choques exógenos que abalam o ambiente no qual as instituições estão inseridas, possuem impactos que proporcionam mudanças radicais. Essas mudanças ocorrem atreladas a fatores de adaptação imediata ao novo cenário em que as instituições estão inseridas. Inúmeros aspectos que levariam um longo tempo para ocorrer são colocados em atividades em um curto espaço de tempo, sendo experienciados, reconhecidos ou modificados.

Outra contribuição do estudo é apontar que a mudança do trabalho presencial para o *home office*, é um passo que já pode ser dado. O estudo mostrou que existem ferramentas disponíveis para operacionalização e que seus comportamentos são satisfatórios. Porém, empresas tradicionais com uma cultura enraizada, dirigida por valores cerimoniais, tendem a coibir a mudança, privando o progresso tecnológico. Ainda, é chamada a atenção para essa influência da cultura organizacional sob os aspectos hierárquicos e de controle, os quais devem ser alinhados antes que a mudança venha a ocorrer, a fim de minimizar possíveis conflitos entre as partes envolvidas.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O pressuposto é que nenhum trabalho científico é isento de limitações, portanto, apresentar as limitações da pesquisa propicia a reprodutibilidade e o nivelamento do caminho que os outros devem ou não seguir, evidenciando se serão necessários maiores esforços (Vargas & Mancia, 2019). Este estudo apresenta limitações inerentes a pesquisas qualitativas interpretativistas e limitações na coleta de dados presenciais.

A base dos estudos qualitativos interpretativistas na pesquisa social é a busca pela compreensão do fenômeno por meio da interpretação do pesquisador, buscando compreender o que está por trás da superfície textual. Ainda que utilize técnicas seguras de trabalho, a sistematização na análise dos dados e se busque afastar o viés pessoal do pesquisador, a subjetividade da interpretação estará presente nos resultados podendo refletir no objeto estudado (Cavalcante, Calixto & Pinheiro, 2014).

Para este estudo, as generalizações não são adequadas, seguindo a lógica interpretativista. Porém a descrição detalhada do fenômeno investigado possibilita a outros investigadores o entendimento sobre o caso, permitindo uma experiência vicariante, podendo auxiliar no entendimento de situações semelhantes (Duarte, 2008).

Outra limitação da pesquisa é a utilização de entrevistas *on-line*. Em despeito de entrevistas presenciais, alguns dados como emoções, hesitações podem não ser captados, bem como a interação face a face fica limitada. Ainda, as observações de ambientes ou interações entre os participantes se tornam limitadas a observações de reuniões e treinamentos *on-lines*, discussão do espaço físico e tipo de empresa conservadora ou tecnológica.

Ainda, com o intuito de preservar a identidade da organização e suas informações estratégicas, alguns dados não puderam ser acessados e apresentados no estudo, ainda que exista um contrato formal de sigilo dos dados e a avaliação do estudo pelo comitê de ética. Acredita-se que as demais informações acessadas iriam corroborar com o estudo a fim de agregar ao conteúdo das entrevistas. Contudo entende-se que a avaliação ocorreu de forma satisfatória.

Em relação à discussão teórica, verificou-se uma escassez de estudos empíricos que utilizassem a abordagem da Velha Economia Institucional sob a ótica de Bush (1983/1987), impossibilitando comparações mais aprofundadas com estudos empíricos deste modelo. Ainda, estudos empíricos voltados à discussão da Velha Economia Institucional, discutem em sua maioria a perspectiva de Burns e Scapens (2000), Scapens (2006), verificando a mudança nas rotinas dos sistemas de gestão, como ocorre a institucionalização e mudança nas práticas e as maneiras como as regras e as rotinas evoluem e transformam o ambiente.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Dada a relevância do tema e sua abrangência, este estudo desvendou inúmeras interfaces do *home office*, sua influência dentro de uma organização e na relação dos indivíduos que pertencem a esse ambiente. Abordar o fenômeno da mudança institucional utilizando uma única organização, possibilitou uma análise em profundidade, verificando cada detalhe que impactou

na mudança. Assim, busca-se apresentar algumas possibilidades de pesquisa que foram percebidas durante as entrevistas, coleta e análise de dados.

Primeiramente, sugere-se para estudos futuros a realização de um estudo de casos múltiplos, a fim de se aproximar o entendimento dos fatores que influenciam ou restringem a mudança do trabalho presencial para o *home office* em diferentes modelos de cultura organizacional.

A segunda recomendação é motivar o uso da Velha Economia Institucional em estudos acadêmicos empíricos, a fim de verificar a mudança institucional do trabalho por meio do deslocamento de valores cerimoniais e instrumentais, realizando um recorte temporal longo em empresas que ainda irão aderir a essa mudança em um período pós pandemia, identificando a mudança institucional de forma gradual.

Terceiro, recomenda-se a aplicação de estudos posteriores à luz de diferentes vertentes da teoria institucional, como por exemplo a teoria institucional sociológica, a fim de identificar quais as mudanças acontecem após a ocorrência do choque exógeno sofrido nos campos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. D. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780.
- Abdel-Basset, M., Chang, V., & Nabeeh, N. A. (2020). An Intelligent Framework using Disruptive Technologies for COVID-19 analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 120431.
- Almada, P. E. R. (2020). Trabalho, razão comunicativa e teoria do valor. *RTPS-revista trabalho, política e sociedade*, 5(8), 409-424.
- Almeida, F., & Pessali, H. (2017). Revisiting the evolutionism of Edith Penrose's The theory of the growth of the firm: Penrose's entrepreneur meets Veblenian institutions. *Economia*, 18(3), 298-309.
- Alvim, M. B. (2006). A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 6(2), 122-130.
- Andrade, I. S. N., Andrade, K. B. & Silva, M. S. (2020). O direito do trabalhador à desconexão: uma análise do teletrabalho no Direito Brasileiro. *E-Civitas*, 13(1), 222-244.
- Angonese, R., & Lavarda, C. E. F. (2014). Análise dos fatores de resistência envolvidos no processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(66), 214-227.
- Angonese, R., & Lavarda, C. E. F. (2017). Fatores para a implementação da mudança em sistemas de contabilidade gerencial. Enfoque: *Reflexão Contábil*, 36(1), 139-154.
- ANS. (2020). <http://www.ans.gov.br/aans>> acesso em 14/12/2020.
- ANS. (2020). <https://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>> acesso em 25/12/2020.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2020). Technology and organizational change: harnessing the power of digital workplace. In *Handbook of Research on Social and Organizational Dynamics in the Digital Era* (pp. 383-408). IGI Global.
- Ayres, C. E. (1944). *Theory of economic progress*.
- Ayres, C. E. (1961). *Toward a reasonable society*. University of Texas Press.
- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent digital/human work configurations in modern organisations. *Journal of Strategic Information Systems*, 29, 1-10.
- Barata, M. S. (2020). O regime jurídico do teletrabalho em Portugal. *Revista Ibérica do Direito*, 1(1), 58-65.

- Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329-342.
- Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A. dos, Mello, A. A. A., & Gaspar, M. A. (2011). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). Aspects sociologiques du pluralisme. *Archives de sociologie des religions*, 117-127.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor books.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2nd ed.). Cambridge: Polity.
- Boff, M. L., Beuren, I. M., & Guerreiro, R. (2008). Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do estado de Santa Catarina. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 153-174.
- Böck, R., & Almeida, F. (2018). Clarence Ayres, Ayresianos e a evolução do institucionalismo Vebleniano. *Economia e Sociedade*, 27(2), 381-407.
- Brant, R., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. *Caderno De Administração*, 28(Edição E), 71-75.
- Braz, M.V. (2020). A pandemia de covid-19 (sars-cov-2) e as contradições do mundo do trabalho. R. *Laborativa*, 9 (1), 116-130;
- Brizolla, M. M. B., Lavarda, C. E. F., Filipin, R., & Steinbrenner, A. F. (2016). Implantação do Balanced Scorecard (BSC) sob o enfoque da velha economia institucional em uma instituição de ensino superior do estado do RS. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(4), 1-25.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. 1961. *London: Tavistock*.
- Bush, P. D. (1983). An exploration of the structural characteristics of a Veblen-Ayres-Foster defined institutional domain. *Journal of Economic Issues*, 17(1), 35-66.
- Bush, P. D. (1987). The theory of institutional change. *Journal of Economic Issues*, 21 (3), 1075-1116
- Carvalho, J. P. D., Arevalo, J. L. S., & Passador, J. L. (2020). Interfaces e mudanças no processo de institucionalização do café especial no Brasil. *Gestão & Produção*, 27(2).

- Castro, B. L. G. D., Oliveira, J. B. B. D., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059-1063.
- Ceribeli, H. B., & Mignacca, T. P. (2019). Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. *GESTÃO. Org*, 17(1), 88-104.
- Cheluchinhak, A. B., & Cavichioli, F. R. (2010). A teoria da classe ociosa: o que nos diz Veblen sobre natureza e comportamento humano, consumo, esporte e lazer. *LICERE-Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer*, 13(1).
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*. Vol. 59, No. 3, 731-739.
- Colussi, F. A. M., & Santos Pilau, L. S. (2019). As novas configurações do labor: a flexissegurança sob o viés do teletrabalho. *Revista de Estudos Jurídicos e Sociais-REJUS ON-LINE-ISSN 2594-7702*, 1(1), 8-20.
- Conceição, O. A. C. (2002). O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. *Revista de economia contemporânea*. Rio de Janeiro. Vol. 6, n. 2 (jul./dez. 2002), p. 119-146.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12ª Edição. McGraw Hill Brasil.
- Costa, D. M., Sprenger, K. B., & Kronbauer, C. A. (2019). Conformidade na Evidenciação do Ativo Imobilizado: um estudo sob a ótica da Teoria Institucional. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 9(2), 49-61.
- Costa, K. N. R., Almeida, I. C., & Lupatini, M. P. (2020). A reforma trabalhista sob a perspectiva dos direitos humanos. *Research, Society and Development*, 9(7), e427974058-e427974058.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. In Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Org.). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. (5th ed). (pp. 29-71). London: SAGE.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The Digital Workplace is Key to Digital Innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160.
- Dittes, S., Richter, S., Richter, A., & Smolnik, S. (2019). Toward the workplace of the future: How organizations can facilitate digital work. *Business Horizons*, 62(5), 649-661.

- Duarte, J. B. (2008). Estudos de caso em educação. Investigação em profundidade com recursos reduzidos e outro modo de generalização. *Revista Lusófona de Educação*, (11), 113-132.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elsner, W. (2012). The theory of institutional change revisited: The institutional dichotomy, its dynamic, and its policy implications in a more formal analysis. *Journal of Economic Issues*, 46(1), 1-44.
- Ferreira, A., & Rodrigues, J. (2012). A abordagem da velha economia institucional na investigação em contabilidade e controlo de gestão: contributos teóricos. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, (19), 1-24.
- Filgueiras, V., & Antunes, R. (2020). Plataformas digitais, Uberização do trabalho e regulação no Capitalismo contemporâneo. *Contracampo*, Niterói, v. 39, n. 1, p. 27-43. DOI – <http://dx.doi.org/10.22409/contracampo.v39i1.38901>
- Flores, E., Xu, X., & Lu, Y. (2020). Human Capital 4.0: a workforce competence typology for Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 687-703.
- Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2).
- Freitas, B. L. T., Dourado, D. S., Boaventura, G. F., & Almeida, K. R. B. (2020). A História do Trabalho e a Criação da CLT. *Revista de Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Direito da Seguridade Social*, 1(1).
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Godoi C. K., & Balsini, C. P. V. (2006). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Org.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Saraiva, p. 89-114. (Cap. 3).
- Godoi, C., & Mattos, P. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Org.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Saraiva, p. 301-323.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Godoy, L., Ferreira, M. G. G., & Palacios, M. P. (2019). Consequências do teletrabalho no Brasil à luz da reforma trabalhista. *Revista Ação Ergonômica*, 13(2), 33-43.

- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
- Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Guarido Filho, E. R., & Costa, M. C. (2012). Contabilidade e institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(1).
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 91-106.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 91-106.
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2008). Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. *Organizações & Sociedade*, 15(44), 45-62.
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Rezende, A. J. (2006). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 7(2), 78-101.
- Hampton, D. R. (1983). *Administración contemporánea* (No. 658/H23cE).
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.
- 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.
- Hodgson, G. (1997). The Ubiquity of Habits and Rules. *Cambridge Journal of Economics* 21 (6), 663-684
- Hodgson, G. (2001). A evolução das instituições: uma agenda para pesquisa teórica futura. *Econômica*, 3(1), 97-125.
- Howcroft, D., & Bergvall-Kåreborn, B. (2019). A typology of crowdwork platforms. *Work, Employment and Society*, 33(1), 21-38.
- Hozdić, E., & Butala, P. (2020). Concept of socio-cyber-physical work systems for Industry 4.0. *Tehnički vjesnik*, 27(2), 399-410.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., & Cheng, Z. (2020) Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395(10223), 497-506. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5)

- IBGE, (2020a) <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/>>acesso em 18/06/2020.
- IBGE, (2020b) <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/>>acesso em 19/12/2020.
- Junker, L. (1982). A dicotomia cerimonial-instrumental na análise institucional: a natureza, o escopo e as implicações radicais dos sistemas conflitantes. *American Journal of Economics and Sociology*, 41 (2), 141-141.
- Junker, L. (1983). The conflict between the scientific-technological process and malignant ceremonialism. *American Journal of Economics and Sociology*, 42(3), 341-352.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
- Kyriazis, N. C., & Zouboulakis, M. S. (2005). Modeling institutional change in transition economies. *Communist and Post-Communist Studies*, 38(1), 109-120.
- Lacasa, I. D. (2014). Ceremonial Encapsulation and the Diffusion of Renewable Energy Technology in Germany. *Journal of Economic Issues*, 48(4), 1073-1093.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Lei n.º 9.656 de 3 de junho de 1998*. (1998). Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Brasília, DF. Recuperado em 20 dezembro, 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9656.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9656.htm)
- Lei n.º 12.551 de 15 de dezembro de 2011*. (2011). Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF. Recuperado em 28 setembro, 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm)
- Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017*. (2017). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF. Recuperado em 28 setembro, 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm)
- Lei n.º 5.452, de 1 de maio de 1943*. (1943). Dispõe sobre a Consolidação das Leis do Trabalho. Recuperado em 28 setembro, 2020, de <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>.
- Lyytinen, K., Nickerson, J. V., & King, J. L. (2020). Metahuman systems= humans+ machines that learn. *Journal of Information Technology*, 0268396220915917.
- Mäntymäki, M., Baiyere, A., & Islam, A. N. (2019). Digital platforms and the changing nature of physical work: Insights from ride-hailing. *International Journal of Information Management*, 49, 452-460.

- Martins, G. D. A & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 3 (98-100).
- Medida provisória n. 927-20, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03)> acesso em 22/06/2020.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education"*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Metzger, J. L. (2011). Mudança permanente: fonte de penosidade no trabalho? *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 36(123), 12-24.
- Miceli, A. L. (2020). Tendências de marketing e tecnologia 2020: Humanidade redefinida e os novos negócios. *Institute for technology entrepreneurship culture*.
- Miranda, F. S. M. P. (2012). A mudança do paradigma econômico, a Revolução Industrial e a positivação do Direito do Trabalho. *Revista Eletrônica Direito*, 3(1), 1-24.
- Nogueira Filho, J. A., Oliveira, M. A. M., Sämy, F. P. C., & Nunes, A. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista do Serviço Público*, 71(2), 274-296.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oliveira, E. M. (2004). Transformações no mundo do trabalho, da revolução industrial aos nossos dias. *Caminhos de Geografia*, 5(11).
- Oliveira, M. C. S. (2005). Pós-fordismo e reflexos nos contratos de trabalho. *Revista da Faculdade de Direito UFPR*, 43.
- Oztemel, E., & Gursev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31(1), 127-182.
- Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of Digital Surge during Covid-19 Pandemic: A Viewpoint on Research and Practice. *International Journal of Information Management*, 102171.
- Papadopoulos, G. (2015). Expanding on Ceremonial Encapsulation: The Case of Financial Innovation. *Journal of Economic Issues*, 49(1), 127-142.
- Pereira, J. J. D. S., & Monteiro, M. S. (2020). A tecnologia da informação no ambiente organizacional. *Revista de Ciências Sociais Aplicada*, 1(1).
- Reis, L. G., Reif, E., & Marassi, R. B. (2015). A Institucionalização de Práticas de Contabilidade Gerencial com auxílio de uma Consultoria Gerencial em uma Rede de Farmácias/The Institutionalization of Management Accounting Practices with the help of

- a Management Consulting in a Pharmacy Network. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(3), 65.
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(1), 152-162.
- Rosenfield, C. L., & Pauli, J. (2012). Para além da dicotomia entre trabalho decente e trabalho digno: reconhecimento e direitos humanos. *Caderno CRH*, 25(65), 319-329.
- Rossato, E. (2001). As transformações no mundo do trabalho. *VIDYA*, 19(36), 9.
- Rutherford, M. (1984). Thorstein Veblen and the processes of institutional change. *History of Political Economy*, 16(3), 331-348.
- Sá Hauache, S. T. V., & Rosa e Silva, T. M. (2019). O controle de convencionalidade e o teletrabalho. *Revista da graduação em direito da estácio*, 1(1).
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5o). Porto Alegre: Penso.
- Santos, J. R., De Souza, J. A., Neto, S. C. D. G., Oliveira, D. D. L., & Ramos, E. G. (2020). Development and incorporation of the process of institutionalization of habits and routines in the management environment of controllership of a rural company. *Brazilian Journal of Development*, 6(5), 30610-30629.
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38(1), 1-30.
- Schwandt, T. A. (1994). "Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry". In: Denzin, Norman K. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R (1994). Institutions and organizations: Toward a theoretical Synthesis. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. (Org.). *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 55-78.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.
- Shekhar, S., Manoharan, B., & Rakshit, K. (2020). Going cashless: Change in institutional logic and consumption practices in the face of institutional disruption. *Journal of Business Research*, 114, 60-79.
- Silva, A., & Freitas, A. R. P. (2020). Pressupostos comportamentais da nova economia institucional e a contabilidade. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 19(36), 38-52.
- Silva, S., Rodrigues, A. R. F., & Moreira, P. M. S. (2020). A flexibilização da CLT como meio de solução para crise econômica: estudo da Lei nº 13.467/2017. *Revista Brasileira de Direito e Gestão Pública*, 8(3), 835-850.

- Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review. *Sustainability*, 12(10), 4035.
- Sobratt - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Disponível em <<http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2018/12/pesquisa-sap-2018-completa.pdf>> acesso em 17/06/2020.
- Soeiro, T. D. M., & Wanderley, C. D. A. (2019). A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 291-316.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Penso Editora.
- Stake, R. E. (2016). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Penso Editora.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A. & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Teles, N., & Caldas, J. C. (2019). Tecnologia e trabalho no século XXI: uma proposta de abordagem. *Cadernos do Observatório*, (12), 1-35.
- Thompson, S. (2016). Worker cooperatives in the theory of the firm: Marx and Veblen on technological determinism. *Journal of Economic Issues*, 50(4), 913-939.
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067.
- Tool, M. R. (1993). The theory of instrumental value: extensions, clarifications. In *Institutional economics: theory, method, policy* (pp. 119-172). Springer, Dordrecht.
- Tool, M. R. (2012). *Value Theory and Economic Progress: The Institutional Economics of J. Fagg Foster: The Institutional Economics of J. Fagg Foster*. Springer Science & Business Media.
- Tuzzo, S. A., & Braga, C. F. (2016). O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 4(5), 140-158.
- Valero-Pacheco, I. C., & Riaño-Casallas, M. I. (2020). Teleworking: Occupational Health and Safety Management in Colombia. *Archivos de Prevencion de Riesgos Laborales*, 23(1), 22-33.
- Veblen, T. (1909). The limitations of marginal utility. *Journal of political Economy*, 17(9), 620-636.
- Veblen, T. (1961). Why is Economics not an evolutionary science? In: VEBLEN, T. The place of science in modern civilization and other essays. New York: *Russel & Russel*, 1961[1898], p. 56-81.

- Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (2004). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 13-28.
- Vilarinho, P. F. (2004). O campo da saúde suplementar no Brasil à luz da teoria do poder simbólico de Pierre Bourdieu. *Cadernos EBAPE*. BR, 2(3), 01-15.
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International journal of operations & production management*. Vol. 22 No. 2, pp. 195-219.
- Weking, J., Stöcker, M., Kowalkiewicz, M., Böhm, M., & Kremer, H. (2020). Leveraging industry 4.0—A business model pattern framework. *International Journal of Production Economics*, 225, 107588.
- Williamson, O. E. (1993). Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and corporate change*, 2(2), 107-156.

## APÊNDICE A: Protocolo de Pesquisa

<b>1. Introdução ao estudo de caso</b>
<b>a) Objetivo geral:</b>
Compreender a mudança institucional do trabalho presencial para o <i>home office</i> desencadeada por um choque exógeno decorrente de um momento de crise.
<b>b) Objetivos Específicos:</b>
i) Identificar os padrões de comportamento cerimoniais e instrumentais institucionalizados nos arranjos tradicionais de trabalho (presencial) em uma operadora de planos de saúde, no período pré-pandemia;
ii) Mapear os padrões de comportamento cerimoniais e instrumentais nos novos arranjos de trabalho ( <i>home office</i> ) em uma operadora de planos de saúde após a ruptura institucional causada pelo choque exógeno;
iii) Contextualizar o reconhecimento e o sancionamento do trabalho em <i>home office</i> em uma empresa privada; e
iv) Analisar o fenômeno da mudança institucional das práticas de trabalho administrativo por meio do deslocamento dos padrões cerimoniais e instrumentais de comportamento em uma operadora de planos de saúde.
<b>c) Definição da unidade de análise:</b>
<b>Processo:</b> Mudança institucional do trabalho presencial para o trabalho remoto desencadeado por uma ruptura exógena nas relações do trabalho global.
<b>Unidade de análise:</b> Operadora de planos de saúde
<b>Sujeitos:</b> Gestores organizacionais e funcionários em <i>home office</i> .
<b>2. Preparação prévia</b>
<b>a) Escolha da empresa</b>
(i) Não possuir a modalidade de trabalho <i>home office</i> antes da Pandemia da Covid-19;
(ii) Ter utilizado como estratégia de enfrentamento da Pandemia a modalidade de <i>home office</i> ;
(iii) Ter a intenção de manter como estratégia empresarial o <i>home office</i> pós Pandemia; e
(iv) Ser uma empresa consolidada no mercado e possuir uma estrutura hierárquica padronizada e bem definida.
<b>b) Escolha dos entrevistados</b>
O gestor deve ter sido responsável por uma equipe de trabalho presencial.
Após a adoção do <i>home office</i> , o gestor deve ser responsável por uma equipe de trabalho presencial.
Os entrevistados (funcionários) deveriam trabalhar de forma presencial antes da Covid-19.
Os entrevistados (funcionários) devem possuir uma rotina de <i>home office</i> definitiva.

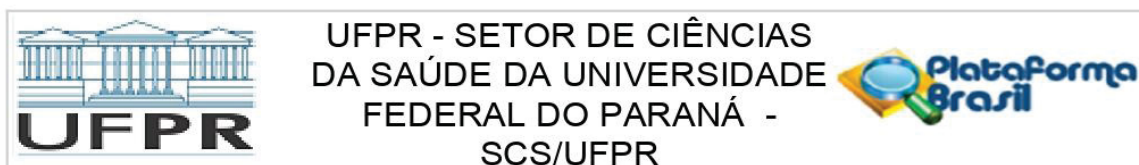
<b>d) Solicitação de Autorização</b>
Carta convite direcionada ao Comitê de Compliance da organização com a explicação da pesquisa.
Deliberação favorável em reunião com a diretoria e <i>e-mail</i> autorizando.
<b>d) Agendar entrevistas de forma remota.</b>
<b>3. Coleta de dados</b>
<b>a) Definição de fontes e evidencias</b>
<b>Documentos:</b> <i>Intranet</i> ; revista de circulação da empresa; divulgações no site; propagandas e lembretes institucionais; procedimentos internos; políticas internas; manuais; e relatórios de pesquisas internas.
<b>Observação:</b> Reuniões presencial; <i>on-line</i> ou gravadas; e observação do ambiente de trabalho conforme disponibilidade.
<b>Entrevistas</b> semiestruturadas <i>on-line</i> : Com gestores da organização, funcionários que passaram para modalidade de <i>home office</i> .
<b>b) Materiais necessários</b>
Gravador e computador para fazer gravações;
Papéis para anotações durante a entrevista;
Pen drive, HD, memória externa para cópia e organização dos documentos;
Internet para consulta de documentos e realização de entrevistas;
Roteiro de entrevistas.
<b>3.1. Roteiro de entrevista</b>
<b>a) Entrevistado</b>
Gestor de Equipe (G)
Funcionário em <i>home office</i> (F)
<b>b) Dados demográficos e profissionais do Entrevistado</b>
Nome
Data de nascimento
Escolaridade
Área de formação
Tempo de profissão
Função na empresa
Tempo na empresa atual
Tempo na posição atual
<b>c) Questões do estudo de casos</b>
<b>Questões gerais</b>
<b>objetivo específico (iii)</b> Contextualizar o reconhecimento e o sancionamento do trabalho em <i>home office</i> em uma empresa privada;

1. A empresa tem a intenção de manter o <i>home office</i> ? Como estão as discussões sobre isso?
2. Quais os motivos levaram a empresa a decidir pelo <i>home office</i> ?
3. Todos os departamentos possuem funcionários em <i>home office</i> ? Como foi a escolha?
4. Quanto ao espaço físico, a empresa continua com a mesma demanda? Tem ideias de redução?
5. Como se comportou a questão de custos? Houve aumento ou diminuição de valor com o <i>home office</i> ?
6. Quais os fatores que levaram a decisão de manter o <i>home office</i> ?
7. Quais as maiores dificuldades observadas no <i>home office</i> ?
8. Quais os maiores benefícios encontrados no <i>home office</i> ?
9. A empresa prestou algum auxílio aos colaboradores para adaptação ao <i>home office</i> ?
10. Você acredita que o <i>home office</i> já deveria ter ocorrido? E por quê?
<b>Arranjos de Trabalho</b>
<b>objetivo específico (ii)</b> Mapear os padrões de comportamento cerimoniais e instrumentais nos novos arranjos de trabalho ( <i>home office</i> ) em uma operadora de planos de saúde após a ruptura institucional causada pelo choque exógeno;
11. Como era a delegação das tarefas e forma de controle das atividades? Com o <i>home office</i> , houve alguma alteração na delegação e controle das atividades?
12. O trabalho (desempenho), era medido pelo cumprimento do horário de trabalho ou pela entrega da demanda/tarefa? Com o <i>home office</i> , houve alguma alteração?
13. Como eram realizados os <i>feedbacks</i> antes da pandemia? Mudou após a implantação do <i>home office</i> ?
14. Existiam incentivos (benefícios ou motivações extra remuneração) para manter o bom funcionamento do trabalho? E após o <i>home office</i> ?
15. A empresa possuía treinamentos destinados ao aperfeiçoamento do trabalho antes da pandemia?
16. Houve algum tipo de treinamento para o <i>home office</i> ?
17. As suas atividades possuem relação com o horário comercial?
18. Como eram os seus horários de trabalho antes da pandemia? Houve alguma alteração nos seus horários de trabalhos após a adoção do <i>home office</i> ? Foi flexibilizado?
<b>Valores Cerimoniais</b>
<b>objetivo específico (i)</b> Identificar os padrões de comportamento cerimoniais e instrumentais institucionalizados nos arranjos tradicionais de trabalho (presencial) em uma operadora de planos de saúde, no período pré-pandemia;

<b>objetivo específico (iv)</b> Analisar o fenômeno da mudança institucional das práticas de trabalho administrativo por meio do deslocamento dos padrões cerimoniais e instrumentais de comportamento em uma operadora de planos de saúde
19. Como você se sentia no trabalho presencial e como você se sente em casa? (em questões de liberdades, pressão da supervisão.) Isso mudou seu desempenho?
20. Como era a relação de hierarquia antes da pandemia? (Relação supervisor/subordinado). Isso mudou depois da pandemia?
21. De que forma ocorria a comunicação com os supervisores antes da pandemia? E agora?
22. É importante para o gestor/empresa deixar claro a hierarquia existente? (além do funcionário entregar o que lhe é pedido).
23. Acredita que houve mudanças nos valores/cultura da organização? Quais?
24. Existem atitudes da organização em relação aos subordinados que foram deixadas de lado por serem apenas aspectos utilizados decorrente da cultura?
25. Você acredita que ir ao local de trabalho era cumprir um protocolo formal? Por quê?
26. As relações entre os colaboradores eram benéficas para o trabalho? Isso se mantém?
<b>Valores Instrumentais</b>
<b>objetivo específico (i)</b> Identificar os padrões de comportamento cerimoniais e instrumentais institucionalizados nos arranjos tradicionais de trabalho (presencial) em uma operadora de planos de saúde, no período pré-pandemia;
<b>objetivo específico (iv)</b> Analisar o fenômeno da mudança institucional das práticas de trabalho administrativo por meio do deslocamento dos padrões cerimoniais e instrumentais de comportamento em uma operadora de planos de saúde
27. Quais novas ferramentas foram implantadas que permitem o trabalho remoto? (podem ser exemplos de softwares).
28. Como é tratada a questão da segurança de informações?
29. A empresa pretende adotar a política de contratação de funcionários, independente da região geográfica?
30. Qual a sua percepção sobre os sistemas tecnológicos que possibilitaram o <i>home office</i> ?
31. Foram necessários aprimoramentos técnicos dos trabalhadores para trabalharem em <i>home office</i> ?
<b>3.2. Observação sistemática</b>
<b>a) Reuniões</b>
Analisar a relação hierárquica
Verificar aspectos de delegação de trabalho
Verificar aspectos de controle de entrega de trabalho
Verificar <i>feedbacks</i>
Verificar se existe preocupação do gestor com o funcionário

<b>b) Ambiente</b>
Observar se houve redução do ambiente de trabalho presencial/estrutura
Observar como está o ambiente físico de trabalho
<b>3.3. Análise de documentos</b>
<b>a) Internos da organização</b>
Divulgações na intranet
Revistas internas
Lembretes e comunicados
Políticas de <i>home office</i>
Relatórios internos
<b>b) Externos da organização</b>
Revistas digitais
Site institucional
Divulgações na mídia

**ANEXO 1**  
**PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA**



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Mudança institucional em Momentos de Crise: Do trabalho Presencial ao Home Office

**Pesquisador:** LUCIANA KLEIN

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 37308920.5.0000.0102

**Instituição Proponente:** Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Contabilidade da UFPR

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 4.413.843

**Apresentação do Projeto:**

Trata-se do projeto de pesquisa intitulada: " Mudança institucional em Momentos de Crise: Do trabalho Presencial ao Home Office"

**Pesquisador Principal:** Luciana Klein

**Colaboradores:** Henrique Adriano de Sousa

**Local de realização:** Universidade Federal do Paraná

**Período da Pesquisa:** 19/10/2020 até 28/02/2021

**6. Material e Metodologia**

"O estudo possui uma abordagem qualitativa e interpretativistas...

Dessa forma, para compreender os valores do trabalho presencial e home office, é preciso compreender as relações internas entre gestores e subordinados, o alinhamento estratégico utilizado pela organização para operacionalizar o home office, bem como compreender a mudança nas relações do trabalho. Primeiramente serão analisados os valores existentes na relação de trabalho presencial, posteriormente serão verificados os novos arranjos do trabalho e quais as mudanças de valores ocorreram, e o tipo de mudança ocorrida... O estudo de caso foi escolhido para essa dissertação como método de investigação empírica devido a necessidade de entender o fenômeno da mudança institucional do trabalho presencial ao home office no pós pandemia, por meio de valores já legitimados na organização, bem como os

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar

**Bairro:** Alto da Glória

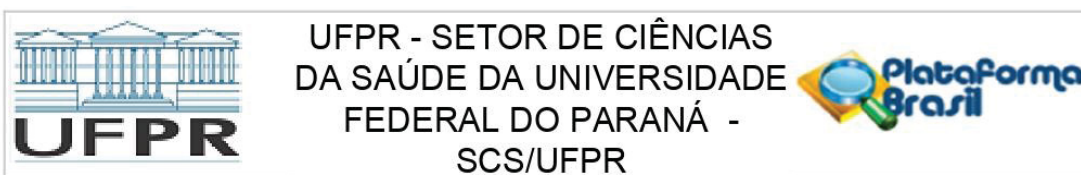
**CEP:** 80.060-240

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3360-7259

**E-mail:** cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 4.413.843

motivos que levaram a essa decisão. Ainda, justifica-se a utilização do método a fim de direcionar o estudo ao objeto de análise, devido ao momento de ruptura institucional abrupta em escala global, que afetou inúmeras instituições...

Será realizado um protocolo de estudo de caso, a fim de guiar o pesquisador na condução do estudo. No protocolo utilizado para o caso único, serão incluídas questões do estudo que retratem o conjunto inteiro de interesses a partir do projeto inicial. As questões constantes em um protocolo são direcionadas ao pesquisador e não ao respondente...

A coleta de dados dar-se-á por meio de três fontes, entrevistas semiestruturadas, observação e levantamento de documentos...

As entrevistas semiestruturadas serão realizadas de forma online, com gestores da organização que possuam a equipe ou parcela da equipe em home office definitivo, serão entrevistados como contra ponto os funcionários que passaram para modalidade de home office, a fim de captar durante a arguição das entrevistas os valores do trabalho presencial e teletrabalho, antes e depois da ruptura.

A observação sistemática será realizada por meio de reuniões, presencial ou online, e observação de reuniões gravadas conforme disponibilidade da organização, bem como observação do ambiente de trabalho conforme disponibilidade.

A terceira fonte de dados será realizada por meio de documentos disponibilizados pela organização aos funcionários na intranet, revista de circulação da empresa, divulgações no site, propagandas e lembretes institucionais. Ainda, procedimentos, políticas, manuais, relatórios de pesquisas internas.

A estratégia de análise que será empregada é a análise de conteúdo. Com utilização do software NVivo...

#### 18. Critérios de Inclusão e Exclusão

Serão incluídos na pesquisa gestores da organização que possuam subordinados trabalhando em home office definitivo e trabalhadores que estejam trabalhando em home office definitivo. Excluídos os participantes que trabalharam no home office apenas no momento de enfrentamento da pandemia. Planos para o Recrutamento do Participante da Pesquisa

Os participantes, gestores e funcionários serão selecionados para participar da pesquisa de forma voluntária, será divulgada a pesquisa para os gestores e funcionários por meio da intranet, consoante o contato telefônico e e-mail dos pesquisadores, para que os participantes entrem em contato de forma voluntária e confidencial. No informativo da pesquisa será disponibilizado o

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar

**Bairro:** Alto da Glória

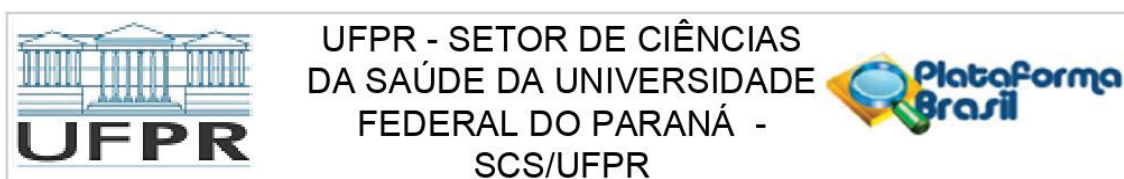
**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**CEP:** 80.060-240

**Telefone:** (41)3360-7259

**E-mail:** cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 4.413.843

perfil do participante com vistas a filtrar os respondentes de acordo com a pesquisa, gestores da organização que possuam subordinados trabalhando em home office definitivo e trabalhadores que estejam trabalhando em home office definitivo."

**Objetivo da Pesquisa:**

"1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é compreender a mudança institucional do trabalho presencial para o home office desencadeada por um choque exógeno decorrente de um momento de crise.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os padrões cerimoniais e instrumentais institucionalizados nos arranjos tradicionais de trabalho presencial;
- b) Mapear os novos arranjos de trabalho após a ruptura institucional causada pelo choque exógeno;
- c) Contextualizar a legitimação e o sancionamento do trabalho em home office em uma empresa privada; e
- d) Analisar o fenômeno da mudança institucional do trabalho por meio do deslocamento dos padrões cerimoniais e instrumentais de comportamento."

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

"Análise Crítica de Riscos e Benefícios

8.1 Quais os benefícios, diretos ou indiretos, para a população e a sociedade?

De forma prática, o estudo se torna importante à medida que busca esclarecer os valores que estão intrinsecamente ligados ao trabalho e são mantidos pelas organizações. Ainda, é possível compreender que a crise mostrou retardos no uso de ferramentas tecnológicas e resistência a mudanças pelas instituições. Tal aspecto pode ser notado na flexibilização do trabalho ocorrida com a reforma trabalhista em 2017 que mesmo após a regulamentação ainda houve uma adesão insuficiente.

A contribuição social do estudo busca externar a reflexão sobre as relações existentes entre o trabalhador e a organização e como ambos se posicionam neste contexto. Acredita-se que os resultados possam dar suporte as novas relações trabalhistas em torno do home office e auxiliar

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar

**Bairro:** Alto da Glória

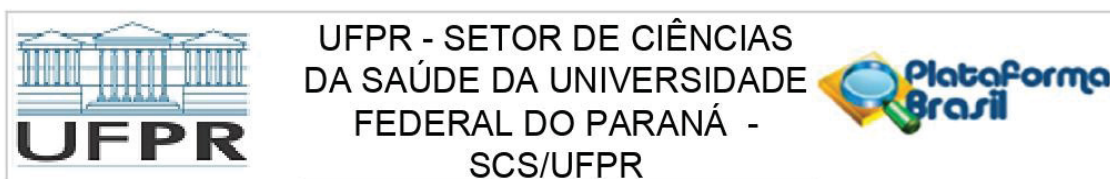
**CEP:** 80.060-240

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3360-7259

**E-mail:** cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 4.413.843

nas futuras adequações legais determinadas pelo estado. Portanto, esta pesquisa justifica-se por ofertar contribuições para a organização pesquisada, para as demais organizações que estão no processo de conhecimento e adaptação à nova realidade, para o campo teórico e para a sociedade.

8.2 Quais os riscos inerentes ou decorrentes da pesquisa?

A pesquisa pode causar mal-estar, constrangimento, desconforto emocional nos participantes e receio nas respostas por conta da posição hierárquica caso o fato ocorra pode ocasionar respostas que fogem da realidade do estudo.

8.3 Qual a possibilidade da ocorrência?

Baixo risco de ocorrência.

8.4 Quais as medidas para sua minimização e proteção do participante da pesquisa?

O participante pode parar a entrevista a qualquer tempo e solicitar que os dados coletados até aquele momento sejam apagados. Ainda, é garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa, sendo os dados mantidos sob guarda dos pesquisadores; garantido que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido."

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto de pesquisa conta com financiamento próprio, não há previsão de ressarcimento, a pesquisa será realizada pela intranet. apresenta procedimentos para a garantia de sigilo e confiabilidade. O estudo proposto apresenta metodologia adequada aos objetivos, grau de vulnerabilidade "não se aplica" segundo os pesquisadores.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos estão adequados.

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Segue, abaixo as respostas das pendências atendidas.

Projeto detalhado

Alteração do item "8,4" para: "O participante pode parar a entrevista a qualquer tempo e solicitar que os dados coletados até aquele momento sejam apagados. Ainda, é garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa, sendo os

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar

**Bairro:** Alto da Glória

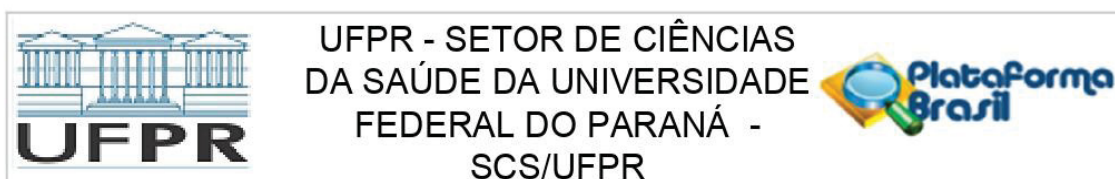
**CEP:** 80.060-240

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3360-7259

**E-mail:** cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 4.413.843

dados mantidos sob guarda dos pesquisadores; garantido que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”.(X) atendida.

#### TCLE

1. Remover do item “d” do TCLE Funcionários a informação “garantida indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa”

Resposta: O item “d” do TCLE Funcionários passa a possuir a seguinte redação “A pesquisa pode causar mal-estar, constrangimento, desconforto emocional nos participantes e receio nas respostas por conta da posição hierárquica caso o fato ocorra pode ocasionar respostas que fogem da realidade do estudo. O participante pode parar a entrevista a qualquer tempo e solicitar que os dados coletados até aquele momento sejam apagados. Ainda, é garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa, sendo os dados mantidos sob guarda dos pesquisadores; garantido que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”. (X) atendida.

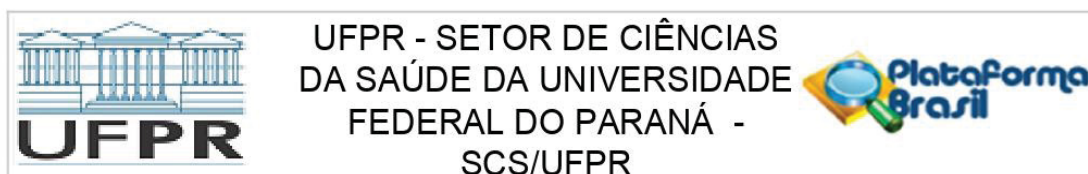
2. Remover do item “d” do TCLE Gestores a informação “garantida indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa”

Resposta: O item “d” do TCLE Gestores passa a possuir a seguinte redação “A pesquisa pode causar mal-estar, constrangimento, desconforto emocional nos participantes e receio nas respostas por conta da posição hierárquica caso o fato ocorra pode ocasionar respostas que fogem da realidade do estudo. O participante pode parar a entrevista a qualquer tempo e solicitar que os dados coletados até aquele momento sejam apagados. Ainda, é garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa, sendo os dados mantidos sob guarda dos pesquisadores; garantido que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”.(X) atendida.

3. Remover do item “g” do TCLE Funcionários a informação “garantida indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa”

Resposta: O item “g” do TCLE Funcionários passa a possuir a seguinte redação “A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e encerrar a entrevista online. Ainda, é garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa, sendo os dados

<b>Endereço:</b> Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar	
<b>Bairro:</b> Alto da Glória	<b>CEP:</b> 80.060-240
<b>UF:</b> PR	<b>Município:</b> CURITIBA
<b>Telefone:</b> (41)3360-7259	<b>E-mail:</b> cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 4.413.843

mantidos sob guarda dos pesquisadores; garantido que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido". (X) atendida.

4. Remover do item "g" do TCLE Gestores a informação "garantida indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa"

Resposta: O item "g" do TCLE Gestores passa a possuir a seguinte redação "A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e encerrar a entrevista online. Ainda, é garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa, sendo os dados mantidos sob guarda dos pesquisadores; garantido que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido". (X) atendida.

Todas as pendências foram atendidas, recomenda-se aprovação.

Favor inserir em seu TCLE e TALE o número do CAAE e o número do Parecer de aprovação, para que possa aplicar aos participantes de sua pesquisa, conforme decisão da Coordenação do CEP/SD de 13 de julho de 2020.

Após o isolamento, retornaremos à obrigatoriedade do carimbo e assinatura nos termos.

Qualquer dúvida, retornar e-mail ou pelo WhatsApp 41-3360-7259.

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, relatórios semestrais e final, sobre o andamento da pesquisa, bem como informações relativas às modificações do protocolo, cancelamento, encerramento e destino dos conhecimentos obtidos, através da Plataforma Brasil - no modo: NOTIFICAÇÃO. Demais alterações e prorrogação de prazo devem ser enviadas no modo EMENDA. Lembrando que o cronograma de execução da pesquisa deve ser atualizado no sistema Plataforma Brasil antes de enviar solicitação de prorrogação de prazo.

Emenda – ver modelo de carta em nossa página: [www.cometica.ufpr.br](http://www.cometica.ufpr.br) (obrigatório envio)

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar

**Bairro:** Alto da Glória

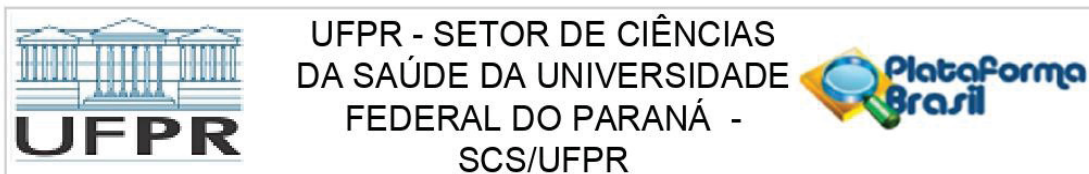
**CEP:** 80.060-240

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3360-7259

**E-mail:** [cometica.saude@ufpr.br](mailto:cometica.saude@ufpr.br)



Continuação do Parecer: 4.413.843

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1623406.pdf	29/10/2020 09:15:51		Aceito
Outros	CartaRespostas.docx	29/10/2020 09:15:20	LUCIANA KLEIN	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	29/10/2020 09:15:02	LUCIANA KLEIN	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE2.docx	29/10/2020 09:14:49	LUCIANA KLEIN	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEGestores.docx	29/10/2020 09:13:41	LUCIANA KLEIN	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Meritoo.pdf	02/09/2020 16:11:48	LUCIANA KLEIN	Aceito
Declaração de Pesquisadores	EquipePesquisa.pdf	02/09/2020 16:10:35	LUCIANA KLEIN	Aceito
Declaração de concordância	ServicosEnvolvidos.pdf	02/09/2020 16:10:04	LUCIANA KLEIN	Aceito
Outros	Coparticipante.pdf	02/09/2020 16:04:29	LUCIANA KLEIN	Aceito
Outros	Ata.pdf	02/09/2020 16:02:17	LUCIANA KLEIN	Aceito
Solicitação registrada pelo CEP	CartaCEP.pdf	01/09/2020 13:30:00	LUCIANA KLEIN	Aceito
Outros	Check.pdf	01/09/2020 13:27:47	LUCIANA KLEIN	Aceito
Folha de Rosto	Folha.pdf	01/09/2020 13:24:54	LUCIANA KLEIN	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar

**Bairro:** Alto da Glória

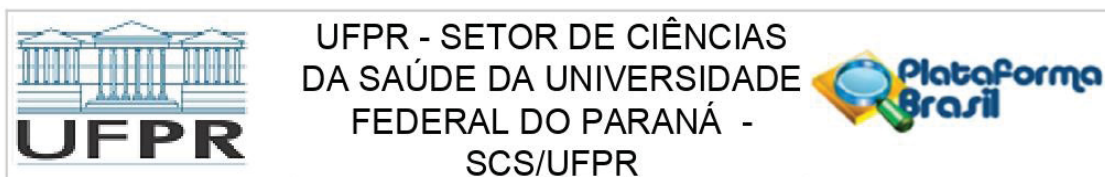
**CEP:** 80.060-240

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3360-7259

**E-mail:** cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 4.413.843

CURITIBA, 23 de Novembro de 2020

---

**Assinado por:**  
**IDA CRISTINA GUBERT**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar

**Bairro:** Alto da Glória

**CEP:** 80.060-240

**UF:** PR

**Município:** CURITIBA

**Telefone:** (41)3360-7259

**E-mail:** [cometica.saude@ufpr.br](mailto:cometica.saude@ufpr.br)