

## O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2

The new normal: The evolution of home-office and hybrid work post peak of the SARS-CoV-2 pandemic crisis

Recebido: 23/05/2022 | Revisado: 27/05/2022 | Aceito: 31/05/2022 | Publicado: 02/06/2022

**Leticia Aparecida dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4404-7455>

Faculdade Santa Marcelina, Brasil

E-mail: [leticia.le706@gmail.com](mailto:leticia.le706@gmail.com)

**Denis Honorato Costa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9365-465X>

Universidade Brasil, Brasil

Faculdade Santa Marcelina, Brasil

E-mail: [d\\_hto@hotmail.com](mailto:d_hto@hotmail.com)

### Resumo

**Introdução:** O ano de 2020 teve seu início marcado por uma crise pandêmica, ocasionada pelo SARS-CoV-2, popularmente conhecido como COVID-19, onde muitas pessoas tiveram os cursos de suas vidas modificadas, já as empresas tiveram que se adaptar ao novo conceito de teletrabalho ou home-office, devido a restrição e como medida de contenção do vírus, seria primordial o isolamento social, iremos observamos vantagens e desvantagens nesta modalidade de trabalho. **Objetivo:** Demonstrar a evolução do teletrabalho ou trabalho híbrido após pico da crise pandêmica. **Metodologia:** Para composição desta revisão da literatura, foram realizadas busca entre fevereiro a maio, por material científico relacionado as principais Bases de Administração, por meio de bases de dados como: Google Acadêmico. Foram selecionados artigos e livros, escritos em português, com base trabalhos publicados nos últimos 2 anos. Inicialmente foram listados em torno de 7.130 resultados de artigos com as respectivas, onde 18 destes foram escolhidos aleatoriamente, mas estão diretamente ligados ao tema deste trabalho. **Considerações Finais:** A pandemia foi extremamente desafiadora para todos, e no âmbito do trabalho considerado “normal”, tivemos a ascensão do trabalho HO, o qual mais tarde se tonaria híbrido, grande foram os desafios das empresas em conseguir através da tecnologia ofertar esta possibilidade de trabalho aos seus colaboradores, e por outro lado muitas foram as vantagens e desvantagens enfrentadas por este trabalhadores, que no meu ponto de vista possuíram mais vantagens do que desvantagens e agora após o pico pandêmico observamos que muitas empresas, de fato, permaneceram com esta nova modalidade de trabalho.

**Palavras-chave:** Home-Office; Híbrido; Trabalho remoto; COVID-19; Ensino.

---

### Abstract

**Introduction:** The year 2020 had its beginning marked by a pandemic crisis, caused by the SARS-CoV-2, popularly known as COVID-19, where many people had the courses of their lives changed, since companies had to adapt to the new concept of telework or home-office, due to restriction and as a measure to contain the virus, social isolation would be paramount, we will observe advantages and disadvantages in this modality of work. **OBJECTIVE:** To demonstrate the evolution of teleworking or hybrid work after the peak of the pandemic crisis. **Methodology:** To compose this literature review, a search was carried out between February and May, for scientific material related to the main Administration Bases, through databases such as: Google Scholar. Articles and books, written in Portuguese, were selected based on works published in the last 2 years. Initially, around 7,130 results of articles were listed with the respective ones, where 18 of these were chosen randomly, but are directly linked to the theme of this work. **Final Considerations:** The pandemic was extremely challenging for everyone, and within the scope of work considered "normal", we had the rise of HO work, which would later become a hybrid, great were the challenges for companies to achieve through technology to offer this possibility of work to their employees, and on the other hand, there were many advantages and disadvantages faced by these workers, who in my point of view had more advantages than disadvantages and now after the pandemic peak we observe that many companies, in fact, remained with this new mode of work.

**Keywords:** Home-office; Hybrid; Remote work; COVID-19; Teaching.

---

## 1. Introdução

Com a aparição da SARS-CoV-2, mais popularmente conhecida como COVID-19, muitos processos tiveram seus cursos alterados, pois foi necessário adaptarmos para seguir os protocolos instituídos pela Organização Mundial da Saúde (OMS), uma das medidas para contenção do vírus, era o isolamento social, onde não podíamos sair das nossas residências nem mesmo para trabalhar. Assim muitas empresas instituíram, ou intensificaram o teletrabalho, ou o trabalho *Home-Office* (HO), o que mais tarde, com a maioria da população vacinada, foi possível que seus colaboradores retornassem aos seus postos de trabalho, em suas respectivas empresas, de forma híbrida, alternando o presencial com o trabalho remoto, mais uma alternativa promissora para a inovação e ganhos de produtividade (Oliveira, 2021). Assim como, corrobora a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (Sobratt, 2007), trabalho remoto é todo aquele executado fora do ambiente da empresa, com uso de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

Com o avançar das tecnologias ao decorrer do século XXI, como o aumento de internet banda larga nas residências, smartphones, sistemas de comunicação [p.ex.: e-mail, chats internos (intranet) etc.] e sistemas empresariais *on-cloud*, foi se tornando cada vez mais acessível estar remotamente, sem que houvesse impacto na dinâmica de trabalho. As instituições já conseguiam prever possíveis reduções em custos com ambientes e ganhos em satisfação e produtividade dos colaboradores. Esses, por sua vez, tinham um potencial de suprimir o tempo de deslocamento, amortizar gastos individuais e maximizar a qualidade de vida (Navarini, 2021).

Apesar dos obstáculos, possuímos mais pontos favoráveis à conservação do HO mesmo após o fim do auge da crise pandêmica e a flexibilização das medidas sanitárias, evidenciando, em sua maioria, a preferência pelo modelo híbrido de trabalho. (Lana, 2021)

Este estudo contribui para a discussão acerca da necessidade de planejar adequadamente a migração do trabalho presencial para o HO ou vice-versa, de modo que esse processo ocorra de maneira harmoniosa e organizada, evitando a insatisfação profissional dos colaboradores envolvidos e um eventual fracasso da empresa com a adoção do teletrabalho. Sendo assim, o objetivo principal é demonstrar a evolução do teletrabalho ou trabalho híbrido após o pico da crise pandêmica SARS-CoV-2.

## 2. Metodologia

Este artigo, fez valer-se do ambiente virtual com apoio de livros e artigos científicos, onde diversas informações relevantes pudessem contribuir com os argumentos e afirmações da pesquisa, deve-se ressaltar a utilização consciente da internet, sempre nos atentando aos ambientes virtuais em que se possa garantir a segurança da informação e confiabilidade dos dados. Deste modo, para composição desta revisão da literatura, foram realizadas busca entre fevereiro a maio, por material científico relacionado as principais Bases de Administração, por meio de bases de dados como: Google Acadêmico. Foram selecionados artigos e livros com texto disponível na íntegra que tivessem relação com o tema proposto, escritos em português, em consulta a bases metodológicas administrativas, com base trabalhos publicados nos últimos 2 anos. Inicialmente foram listados em torno de 7.130 resultados de artigos com as respectivas palavras-chaves: Home-Office, Híbrido, Trabalho Remoto, COVID-19, onde 18 artigos de revisão sistemática foram escolhidos aleatoriamente, mas que estivessem diretamente ligados ao tema deste trabalho.

## 3. Revisão de literatura

Em 31 de dezembro de 2019 a OMS foi comunicada sobre um surto de pneumonia em Wuhan na China, um vírus a qual foi nomeado de SARS-CoV-2, Abreviação de *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus - 2* (Coronavírus da

Síndrome respiratória aguda grave- 2) é agente causador de uma nova doença, a COVID-19. Anunciou-se que o novo COVID-19 pode ser propagado direta ou indiretamente. De forma direta pelo ar, quando alguém contaminado por meio de secreções ou gotículas expelidas quando tosse, espirra, fala ou canta. De forma indireta quando uma pessoa contaminada transmite o vírus para um possível hospedeiro por meio de objetos através de contato físico. A OMS, no primeiro semestre de 2020, declarou estado de pandemia para o COVID-19. Já no Brasil, em março de 2020, foi regulamentado os critérios de isolamento de quarentena e muitas pessoas tiveram que aderir ao trabalho remoto, para os segmentos de trabalhos que eram possíveis (Pontes et al., 2021).

A necessidade de maior flexibilidade já fazia parte da estratégia organizacional, seja na procura de maior vantagem competitiva, inovação na gestão de pessoas ou simplesmente para um aumento da autonomia do colaborador. O desenvolvimento e propagação das TIC intensificaram ainda mais as formas de flexibilização do trabalho, permitindo e dando acessibilidade para que as pessoas pudessem trabalhar de qualquer lugar. Entre as modalidades de trabalho remoto, o HO se destaca como uma das mais populares, principalmente no atual contexto pandêmico (Mendes et al., 2020).

Com a pandemia da COVID-19, o HO propagou-se muito rapidamente no Brasil. Se considerarmos o universo das empresas presentes no país, poucas tinham experiência, com o trabalho presencial remoto – embora seja correto ressaltar que segundo (Eloy, 2021) é uma das modalidades de trabalho criadas pelos avanços tecnológicos ocorridos após a década de 1970, e principalmente com a expansão das redes de computadores, como a internet e a *word area network* (WANS), são redes de computadores que superam as grandes distâncias percorridas por cabos ou fios, utilizando principalmente a tecnologia de comunicação por satélite para efetuar as suas transferências de voz e dados, vindo em um processo crescente de sua utilização pelo mundo, porém teve sua aceleração no início da Pandemia em 2020. Ainda assim, algumas empresas adotavam essa prática desde 2010. As empresas que já utilizavam o HO antes da pandemia, na maioria dos casos, são organizações mais desenvolvidas, de modo que boa parte delas aderiu ao modelo híbrido de trabalho. Ou seja, alguns dias da semana o colaborador trabalha presencialmente e os demais de modo remoto. Com a chegada desse tempo sombrios, essas e outras empresas que nunca haviam utilizados o HO passaram, por força maiores, a fazê-lo de maneira impositiva e em tempo integral (Costa, 2020).

O trabalho híbrido é a combinação do trabalho presencial com o remoto. Esta modalidade tem por predicado proporcionar flexibilidade e autonomia para os gestores e colaboradores quanto à organização de suas rotinas, buscando juntar as potencialidades dos dois modelos de trabalho. O modelo híbrido é o ideal. Nem o tempo todo em casa, nem a perda de duas horas no trânsito. Durante a pandemia, a principal vantagem do modelo híbrido de trabalho é permitir uma menor quantidade de funcionários por dia no mesmo ambiente de trabalho, o que evita aglomerações e a disseminação da doença. Logo, a adoção do trabalho híbrido poderá como estratégia laboral proporcionar a valorização do capital humano como fonte de realização do trabalho, possibilitando maximizar sua produtividade, além de tornar seus processos mais dinâmicos tanto dentro quanto fora da organização. Atendendo assim, com qualidade e presteza as demandas da sociedade (Costa, 2021).

O trabalho remoto fornece muitas vantagens e muitos desafios como visto anteriormente, mas ao mesclar o trabalho remoto com o presencial abre um leque maior de benefícios para o colaborador e empresa. A qualidade de vida, flexibilidade, redução de custos e a possibilidade de interação da equipe nos dias no escritório e passar mais tempo com a família nos dias de trabalho remoto são benéficos consideráveis desse estilo de trabalho. Portanto, o estilo híbrido pode ser considerado normal para os próximos anos, bastando que as organizações forneçam equipamentos adequados e adotem processos e tecnologias para garantir a segurança de todos (Oliveira et al., 2021).

#### 4. Discussão

De acordo com (De Almeida, 2021) o processo de globalização que levou ao surgimento, na virada do séc. XXI, da

chamada: Quarta Revolução Industrial que fundada no uso das TIC visa, já que ainda em andamento, fornecer maior flexibilidade à produção, uma vez que o colaborador no uso da tecnologia pode desenvolver suas atividades de qualquer lugar, minimizando os custos para o empregador e, assim, mantendo a lógica do capitalismo. A partir dessa evolução, em que a tecnologia pode levar o trabalho ao trabalhador ao invés de o trabalhador se locomover até a empresa do seu empregador, que ganha destaque o regime de teletrabalho. Esse movimento visa uma nova ordem às relações de trabalho na esfera da iniciativa privada e, como se verá, na Administração Pública brasileira. Isso acontece pelo fato de as mudanças causadas pelas Revoluções, principalmente a Quarta que se apresenta num contexto de “revolução digital”, imporem à Administração Pública uma adaptação a essa nova conjuntura em que tudo parece e deve estar mais acessível. Inclusive, impondo, também, uma prestação de serviços aos cidadãos de forma mais eficiente, contanto que, nesse aspecto, a Administração Pública articule e utilize sua força de trabalho de forma mais flexível, usando para isso, quem sabe, o teletrabalho (De Almeida, 2021).

De acordo com (Barros, 2010) alguns dos impactos identificados por empregados teletrabalhadores quanto às vantagens e desvantagens para suas vidas pessoal e profissional. Entre as principais vantagens, na sequência em que foram mais mencionadas, destacam-se: menor necessidade de deslocamento; maior liberdade e flexibilidade; melhor ambiente de trabalho; menos distrações; menor custo; liberdade para usar roupas confortáveis; distanciamento do jogo político do escritório; e facilidade para cumprir tarefas domésticas. Entre as principais desvantagens, na sequência em que foram mais citadas, destacaram-se: isolamento; aumento da jornada de trabalho; falta de suporte; impossibilidade de faltar por motivo de doença; dificuldade de progresso na carreira; e elevação nos custos. (Barros, 2010).

Já de acordo com (Haubric, 2020) as críticas ao home office se estão voltadas para o aumento das horas trabalhadas, na transferência dos custos, na solidão em questões relativas a apropriação do espaço familiar pelo trabalho. O avanço da TI contribuiu para diminuir esse fator de isolamento e a falta dos colegas de trabalho, visto que, hoje em dia, se pode comunicar com eles à distância. Verifica-se que funcionários que trabalham em home office possuem tendência a superindividualização do trabalho, podendo sofrer consequências como isolamento social, profissional e político. No futuro pode haver mudança cultural na sociedade, com vulnerabilidade nas relações ligadas ao trabalho e fragilidade referente ao trabalho coletivo e ao isolamento social. A individualização das tarefas é uma consequência relevante do home office. As atividades que habitualmente são exercidas em equipe e as rotinas em que acontecem as relações de grupo, acabam sendo alteradas para um ambiente de comunicação eletrônica, ocorrendo, assim, menor relação interpessoal formal e informal, e causando isolamento. (Haubric, 2020).

Já (Chahad, 2021) diz que alguns especialistas veem com ceticismo o futuro do trabalho remoto, como representando um avanço no mercado de trabalho causado pela pandemia. Para eles haverá um tempo em que as pessoas darão conta de que o trabalho remoto, em todas suas formas, nada tem a ver com o “paraíso” com que sonhavam, onde haveria uma fácil conciliação entre a vida pessoal, a familiar e a profissional. Ou seja, o trabalho à distância traz novas pressões, pode levar a um novo tipo de isolamento, assim como dificulta, significativamente, a comunicação entre colegas e equipes. A dimensão social do trabalho (socialização) poderá ficar comprometida. Para outros, porém, esta transformação decorrente do home office, com todas suas mazelas, veio para ficar. Esta tendência, que já vinha se esboçando antes da pandemia, encontrou nessa um poderoso acelerador para sua consolidação. Essa nova realidade fez sucesso num grande contingente de trabalhadores, além de oferecer ao setor empresarial um tutorial sobre as limitações e os benefícios do trabalho remoto. O vírus fez superar muitas barreiras tecnológicas e culturais que freavam o deslanche do trabalho remoto no passado, provocando uma drástica mudança estrutural sobre o local onde a atividade de trabalho deve ocorrer, pelo menos para uma parcela de indivíduos engajados no mercado de trabalho. De qualquer forma, há uma clara percepção de que a execução de trabalho remoto abrange uma fatia limitada da força de trabalho (Chahad, 2021); (Fontgalland Filho, 2021).

Conforme (Oliveira, 2021) as desvantagens do trabalho remoto são em sua maior parte falhas de comunicação, a

resposta demorada dos colegas de equipes, a sensação de estar sempre trabalhando, dias mais exaustivos e a má gestão do tempo foram considerados problemas no adaptamento do trabalho remoto. Com vantagens, passam mais tempo com a família e tem uma melhoria na qualidade de vida. Apesar das dificuldades, o trabalho remoto traz muitos benefícios para o funcionário fisicamente e emocionalmente.

Já (Schneider, 2021) diz que embora demonstrem-se as vantagens deste modelo, afirma que “não há consenso quanto aos efeitos dessas práticas na sociedade, nas organizações e nos indivíduos” por conta da ausência de transitoriedade e alternância entre se estar em casa e manter o contato próximo com as pessoas que compõe o ambiente organizacional das empresas, em alguns casos podendo inclusive “haver prejuízos quanto ao engajamento” e o vínculo com a empresa. Segundo o autor, “a melhoria na qualidade de vida tem sido um dos argumentos mais usados pelas empresas para convencerem funcionários a migrar” para esta modalidade contratual, no entanto tratar como uma afirmativa de que todos os profissionais podem ter ganhos neste tipo de contratação é algo perigoso pelas questões ligadas à saúde ocupacional. É possível perceber que no todo o “ambiente das empresas encontra-se preparado para receber os profissionais para a execução de suas atividades cotidianas” e que o mesmo “nem sempre é encontrado em seu lar”, podendo deste modo ser desenvolvidas doenças musculares graves, afetando os tendões, a coluna e o psicológico dos agentes, por conta do ambiente cada vez mais competitivo e estressante imposto pelo mercado de trabalho contemporâneo o que em certa medida tenciona o corpo humano. Este tipo de condição somada a ausência de um ambiente ergonômico, pode acarretar no longo prazo tais moléstias laborais (Schneider, 2021).

Segundo (Losekann, 2020) as empresas tiveram de desenvolver novas políticas internas para garantir o HO. A garantia da segurança do sistema de informação teve que inserida no fluxo do teletrabalho. Foi necessário novos recursos para investimento em equipamentos e ferramentas de comunicação remota. Já para os colaboradores, os desafios foram ter que aprender de maneira ágil, como proceder para usar as novas tecnologias. Suas famílias tiveram que se adaptar também as rotinas do trabalho. As famílias dividiram o mesmo local das atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer. (Losekann, 2020).

## 5. Considerações Finais

A pandemia foi extremamente desafiadora para todos, e no âmbito do trabalho considerado “normal”, tivemos a ascensão do trabalho HO, o qual mais tarde se tonaria híbrido, grandes foram os desafios das empresas em conseguir através da tecnologia ofertar esta possibilidade de trabalho aos seus colaboradores, e por outro lado muitas foram as vantagens e desvantagens enfrentadas por estes trabalhadores, mas que no meu ponto de vista possuíram mais vantagens do que desvantagens e agora após o pico pós pandêmico observamos que muitas empresas, de fato, permaneceram com esta nova modalidade de trabalho, conseguindo manter a produtividade, nos serviços e produtos, mantendo o desempenho de suas empresas, porém com redução de custos.

Acreditamos também que, o que limita a ampliação de uma maior aplicação desta modalidade de trabalho seja o encontro de tecnologias e a não resistência há mudanças, então sugere-se que novos trabalhos sejam desenvolvidos afim de aperfeiçoar a aplicação do HO como metodologia de trabalho.

## Agradecimentos

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização e sucesso da pesquisa.

## Referências

Barros, A. M., & Silva, J. R. G. D. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *CADERNOS Ebape. br*, 8(1), 71-91.

Chahad, J. P. Z. (2021). O futuro do trabalho pós COVID-19. *Ciência & Trópico*, 45(1).

- Costa, D. (2021). O trabalho híbrido na Administração Pública: produtividade e inovação em tempos de pandemia.
- Costa, S. A. (2020). Home office e o modelo híbrido de trabalho. *GV-EXECUTIVO*, 19(5), 51-51., 2020.
- De Almeida, S. G. (2021). A adoção do teletrabalho no âmbito da administração pública brasileira.
- De Rezende, V. C. (2021). Análise da qualidade de vida de colaboradores no trabalho home-office durante a pandemia da COVID-19 em uma empresa em Goiânia.
- Donadel, V. B. (2022). Impactos do teletrabalho para os colaboradores de uma empresa de segurança digital.
- Eloy, E. B. (2021). Teletrabalho: o avanço das tecnologias sobre as relações de trabalho.
- Fontgalland Filho, G., & Fontgalland, I. L. (2021). Technological growth: a Brazil-World evolution and re-adaptation after COVID-19. *E-Acadêmica*, 2(3), e022333-e022333.
- Gondim, S., & Borges, L. D. O. (2020). Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. *SBPOT, Temática*, 5.
- 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.
- Lana, N. A. R. (2021). Home office no cenário pandêmico: benefícios, dificuldades e desafios.
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19 COVID-199: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71-75.
- Mendes, D. C., Hastenreiter Filho, H. N., & Tellechea, J. (2020). A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. *Revista Valore*, 5, 160-191.
- Navarini, M. P. (2021). *MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO: ANÁLISE DOS IMPACTOS E PERSPECTIVAS* (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio de Janeiro).
- Oliveira, M. T. D., & LUZ, L. P. D. (2021). Um novo normal? A adoção do estilo híbrido pelas empresas de tecnologia pós pandemia do COVID-19.
- Pontes, A. L., Hirata, L. C., & Neves, D. L. F. (2021). O Home Office na pandemia de COVID-19: uma perspectiva da eficiência dos profissionais de Tecnologia da Informação. *REFAS: Revista FATEC Zona Sul*, 7(5), 7.
- Schneider, P. V., Sugahara, C. R., & da Silva, L. H. V. Teletrabalho: o desafio do trabalho no mundo pós-pandêmico.
- Sobratt - Sociedade Brasileira de Teletrabalho. <https://www.sobratt.org.br/>.