

# Mudanças à frente? Expectativas para colaboração profissional após a pandemia

Gabriel Bicharra Santini Pinto<sup>1</sup>, Antonio Alexandre Lima<sup>1,2</sup>, Daniel Miranda Alves<sup>1</sup>,  
Albert Rodrigues de Souza Catojo<sup>1</sup>, Ana Cristina Bicharra Garcia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação em Informática –  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)  
CEP 22290-255 – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

<sup>2</sup>Faculdade de Formação de Professores (FFP) –  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)  
CEP 24435-005 – São Gonçalo – RJ – Brazil

{gabrielbspinto, aalima, daniel.alves, albert.catojo}@edu.unirio.br,  
cristina.bicharra@uniriotech.br

**Abstract.** *The coronavirus pandemic brought significant changes with the transition to home office. This research seeks to understand how compulsory home office affected expectations for professional collaboration after the pandemic. The results and analysis of 29 in-depth interviews with professionals who worked in home office from the perspective of Kurt Lewin's Theory of Organizational Change pointed out that organizational support and group acceptance of change were fundamental for professional collaboration virtual during the pandemic. Furthermore, from now on, flexibility was indicated as the main parameter to be incorporated into professional collaboration systems.*

**Resumo.** *A pandemia do coronavírus trouxe mudanças significativas com a transição para o home office. Esta pesquisa procura entender como o home office compulsório afetou as expectativas para colaboração profissional após a pandemia. Os resultados e a análise trabalham 29 entrevistas em profundidade com os profissionais em home office. Os resultados analisados sob a perspectiva da Teoria da Mudança Organizacional demonstraram que o suporte organizacional e a aceitação do grupo foram fundamentais para mudança. Além disso, daqui para frente, a flexibilidade foi indicada como parâmetro principal a ser incorporado em sistemas de colaboração profissional.*

## 1. Introdução

A pandemia colocou uma parcela representativa do mercado de trabalho no modelo de colaboração em *home office*. Aproximadamente 9% da população empregada brasileira [Góes et al. 2021] e 17% da massa total de rendimentos em setembro de 2020. As restrições derivaram em mudanças de locomoção, da rotina de trabalho e da colaboração profissional. Antes da pandemia, a literatura sobre o tema sustentava, principalmente, a perspectiva do *home office* sob o esquema de adesão voluntária e restrita dependendo do tipo do trabalho do colaborador [Bailey and Kurland 2002, Cates and Davis 2013, Grant et al. 2013, Mann and Holdsworth 2003].

A teoria da aceitabilidade social explica que a escassez dos recursos físicos disponíveis trouxe um novo valor para colaboração via tecnologias virtuais

[Waizenegger et al. 2020]. Por isso, essas tecnologias passaram a ser socialmente utilizadas, descrevendo um fenômeno análogo à adoção generalizada das redes sociais. Subitamente e sem o entendimento claro de qual seria a configuração do cenário final dessa mudança, as organizações agiram para sustentar a execução das atividades de uma forma diferente e para isso apoiaram a mudança de comportamento dos profissionais na pandemia [Becerra et al. 2021].

A proposta deste trabalho é investigar, sob a perspectiva da Teoria da Mudança Organizacional, como essas mudanças inéditas na história influenciaram a perspectiva dos profissionais quanto a sua forma de colaboração e à adaptação ao novo cenário da virtualização do trabalho. Esta pesquisa procura entender os parâmetros essenciais na nova configuração da colaboração profissional no pós-pandemia.

A pergunta de pesquisa é: *Quais parâmetros devem ser incorporados na formatação de tecnologias de colaboração profissional remota depois da pandemia?* Para responder essa pergunta, recorreremos a Teoria da Mudança Organizacional de Kurt Lewin [Chiavenato 2005]. Na abordagem de Lewin, as mudanças devem ser consideradas como um processo sistêmico [Laumer 2011] em que a investigação sobre a mudança organizacional deve avaliar a dinâmica do grupo.

O recorte populacional deste estudo é de profissionais com ocupação formal de trabalho, entre 26 e 42 anos, que ocupam cargos administrativos e operacionais, com formação completa e mínima em nível superior/graduação e empregados em empresas de médio e grande porte no Brasil - acima de 50 funcionários. A escolha por esse recorte populacional está baseado no perfil majoritário do profissional em *home office* na pandemia [Góes et al. 2021].

Este artigo apresenta uma análise inédita sobre a mudança da perspectiva do colaborador à luz de uma teoria de mudança organizacional baseada em uma abordagem sistemática do problema. Na seção II apresentamos a revisão de literatura. Na seção III, a metodologia utilizada, na seção IV a análise dos dados, na seção V as discussões, na seção VI as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## **2. Revisão de Literatura**

Para realização do presente estudo, utilizamos uma revisão narrativa de literatura aplicando busca exploratória sobre *home office*, transição organizacional e formas de colaboração profissional no contexto da pandemia. Optamos por esse formato por ser mais adequado à fundamentação teórica deste tipo de estudo [Cordeiro et al. 2007].

### **2.1. Home Office**

Até a pandemia, a avaliação dos profissionais sobre o *home office* era arriscada devido aos efeitos negativos ao bem-estar, ao isolamento dos colegas e aos limites confusos em relação ao trabalho no ambiente doméstico [Contreras et al. 2020]. Situações estressantes experimentadas em escritórios virtuais, tais como, interrupções, trabalho excessivo e problemas no equilíbrio representavam os desafios mais comuns [Cates and Davis 2013]. Sob a perspectiva dos desafios das empresas observava-se redução das interações sociais, perda de eficiência na comunicação, comportamentos desviantes [Stich 2020] e a redução do engajamento profissional [Cates and Davis 2013]. Por outro lado, os casos bem sucedidos, intensivos em conhecimento, a adesão ao *home office* apresentou resultados po-

sitivos [Fonner and Stache 2012]. Nesses casos, a conquista do tempo de deslocamento para o trabalho e o conforto doméstico se sobressaiam à flexibilidade na execução das atividades e equilíbrio entre vida pessoal e profissional [Mann and Holdsworth 2003]. De modo geral, os casos bem sucedidos destacavam uma característica comum: a possibilidade de aproveitar as tecnologias disponíveis para colaboração virtual porque a rotina de trabalho era, principalmente, individualizada, sem a necessidade intensa de colaboração [Pratt 1984].

A pandemia reconfigurou a colaboração profissional [Contreras et al. 2020] e cada empresa customizou sua adequação de acordo com as atividades realizadas e de acordo com o nível de utilização das ferramentas de colaboração profissional [Von Gaudecker et al. 2020]. No ambiente doméstico, a adaptação para um local de trabalho foi condicionada à disposição das condições ergonômicas e do equipamento para a realização das atividades em *home office* [Davis et al. 2020]. Evidências mostram que os mecanismos de transformação do ambiente doméstico em escritório foram decisivos na adaptação profissional [Kelly 2020]. Ainda no estágio inicial da pandemia foram observadas perdas na interação direta com o supervisor ou colegas, estreitamento das esferas de comunicação, redução das interações com os colegas e com as unidades de negócios, tanto dentro, como fora da empresa [Gibbs et al. 2021]. A grande mudança foi facilitada por tecnologias que já estavam disponíveis, mas que não tinham o mesmo valor percebido do que depois da necessidade imposta pela pandemia [Waizenegger et al. 2020].

## **2.2. Teoria da Mudança Organizacional**

Apenas a disponibilidade dos recursos não explica, totalmente, uma mudança tão significativa dos recursos. Apesar de estarem disponíveis, a transição para o *home office* só foi possível porque os sistemas de colaboração das organizações [Von Gaudecker et al. 2020] se adaptaram para suportar a colaboração virtual. Para investigar a transformação organizacional [Dent and Goldberg 1999], utilizamos a Teoria da Mudança Organizacional de Kurt Lewin [Laumer 2011], que oferece os instrumentos adequados para compreensão dessa mudança. De acordo com essa teoria, a mudança pode ser percebida em três etapas: descongelamento, adaptação e re-congelamento [Chiavenato 2005]. Na etapa de descongelamento são alteradas as percepções em relação ao modo antigo de fazer as coisas. Na etapa de adaptação, a mudança atinge a estabilidade. E, por fim, na etapa de re-congelamento, novos padrões são acordados e se tornam o novo normal.

O comportamento dos profissionais é a dimensão primária da resistência, uma vez que é a reação a uma situação presente, em curso, percebida como negativa [Lapointe and Rivard 2017] ou como uma ameaça que gera um comportamento estressante. As manifestações e as prescrições para o medo do desconhecido diferem, marcadamente, daqueles de resistência decorrente da perda de status devido a uma reorganização [Dent and Goldberg 1999]. Para sair do *status quo*, os líderes apoiam o envolvimento do funcionário para acelerar a mudança na organização, devendo educar, comunicar, participar, envolver, apoiar a tarefa, fornecer suporte emocional e incentivos, manipular, cooptar e coagir os funcionários sobre a mudança [Laumer 2011]. O papel ativo dos funcionários na mudança organizacional provoca sentimentos positivos sobre a mudança entre os funcionários [Hussain et al. 2018], que compartilham conhecimentos sobre atribuições de tarefas, atendimento ao cliente, resultados de desempenho e decisões. O compartilhamento de conhecimento em recursos organizacionais é fundamental para a competição e

sustentabilidade. Devem ser feitos esforços para garantir que a mudança não seja perdida e, em vez disso, precisa ser cimentado na cultura da organização e mantido como a forma aceitável de pensar ou fazer [Hussain et al. 2018]. Recompensas positivas e reconhecimento de esforços individualizados são frequentemente usados para reforçar o novo estado porque acredita-se que o comportamento positivamente reforçado, provavelmente se repetirá [Chiavenato 2005].

### **2.3. Gap de Literatura**

Nossa análise exploratória da literatura encontrou vasta pesquisa relacionada às novas formas de colaborar virtualmente e à mudança da percepção de valor dessas novas tecnologias. Nosso objetivo é analisar, à luz da Teoria da Mudança Organizacional, a teoria aplicada em análises de transição organizacional e aceitação de novos sistemas da informação.

## **3. Metodologia**

### **3.1. Método de Pesquisa**

Neste estudo utilizamos a metodologia qualitativa e o método de análise interpretativa sob os fundamentos e princípios da pesquisa em sistemas da informação organizados [Wainer et al. 2007] e [Klein and Myers 1999]. Realizamos entrevistas abertas com o uso de questionário semi-estruturado para explorar as experiências individuais de trabalho no home office durante a pandemia de covid. A construção do questionário reflete a interação dos pesquisadores e dos participantes [Klein and Myers 1999] e segue os princípios da pesquisa qualitativa em sistemas da informação. Nesse sentido, (1) Buscamos entendimento das partes e equilibrando com a análise do todo; (2) Perseguimos a contextualização dos fatos identificados; (3) Questionamos nossos próprios pressupostos de forma a minimizar preconceitos em nossas avaliações; (4) abstraímos e generalizamos quando necessário e pertinente; (5) Verificamos a adesão da abordagem teórica com a percepção dos fatos; (6) Discutimos, em grupo, na busca de múltiplas interpretações e (7) Desenvolvemos análises sobre os relatos acompanhados para minimizar a influência de vieses e distorções.

### **3.2. Amostra e Recrutamento**

A escolha dos entrevistados restringiu-se a uma população de profissionais com idade entre 26 e 42 anos e, empregados em organizações grandes e médias de gestão privada. A escolha dos entrevistados foi baseada, também, na facilidade de relacionamento com os entrevistadores. Todos os entrevistados concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). No total, 29 profissionais formais (19 homens e 10 mulheres) foram entrevistados entre os dias 20 e 25 de junho de 2021, com duração de 40 minutos a uma hora. Quanto às características da atividade realizada, distinguem-se em: 14 profissionais de escritórios, 6 profissionais de informática, 6 profissionais de operação e 3 profissionais da educação.

### **3.3. Limitações da Pesquisa**

Por seu caráter exploratório, interpretativo e subjetivo das análises das entrevistas realizadas, esta pesquisa não busca identificar padrões estatisticamente significantes que podem

ser extrapolados ou generalizados. Além disso, possui caráter conjuntural, uma vez que a análise é construída no contexto temporal da pandemia. Outro aspecto importante é que esta pesquisa tem uma visão específica: a dos profissionais. Afora isso, todos os achados são pertinentes exclusivamente ao recorte que direcionou o desenho da amostra.

#### **4. Análise dos Dados**

A análise dos dados seguiu a conduta de Braun e Clark [Braun and Clarke 2006]. Os temas foram codificados em níveis com maior granularidade e, depois, classificados de acordo com o alinhamento temático. Os dados foram anonimizados e analisados por meio de codificação indutiva e dedutiva em diferentes fases. Em primeiro lugar, as respostas dos participantes foram transferidas para o *software* WebQDA. Nesta primeira etapa, a familiarização dos dados foi realizada por meio de leitura repetida e ativa das respostas dos participantes, a fim de buscar significados e padrões de comportamento dos dados dos profissionais [Braun and Clarke 2006]. Para aumentar a potência da análise com diferentes perspectivas, realizamos uma triangulação das visões dos pesquisadores. Na primeira fase, foram destacadas as palavras-chave e as respostas mais relevantes dos profissionais com base na questão de pesquisa. Em seguida, foram examinadas sequencialmente buscando identificação de padrões e agrupamentos gerais, como primeiro passo para codificação [Marques 2021].

Como resultado desse processo de identificação, verificamos quatro agrupamentos. O primeiro agrupamento é composto pelas palavras mais frequentes no texto: Trabalho (238), Trabalhar (48) e Atividade (32); Pessoas (120) e Gente (81); Empresa (81). Os outros três agrupamentos foram utilizados como pontos críticos para análise em um outro grupo de palavras mais frequentes, relacionados à frequência e temporalidade: Tempo (85), Horário (30), Flexibilidade (29) e Dias (28). Também identificamos um agrupamento de palavras com os seguintes relacionamentos: reuniões (61), comunicação (58) e clientes (29). No segundo estágio, elaboramos uma lista inicial de ideias sobre o que era interessante analisar a partir das respostas e como essas ideias se relacionam com a questão de pesquisa. Neste estágio, geramos os códigos iniciais de forma a capturar padrões e temas potenciais.

Durante a terceira fase da análise, geramos 114 códigos diferentes, separados 14 códigos com nível mais abrangente de temas. A codificação também considerou o arcabouço teórico desenvolvido no modelo de trabalho *home office* e da Teoria das Mudanças Organizacionais de Kurt Lewin, que contribui para a captura das percepções quanto as mudanças em si, as fases de descongelamento e re-congelamento e, quais foram as forças propulsoras e as forças restritivas, a saber: Avaliação da Mudança no Trabalho; Atividades Afetadas; Adequação à Nova Rotina; Percepções das Novas Regras; Comunicação; Avaliação da Mudança na Comunicação; Desafios na Adaptação da Comunicação; Visão do Modelo Pós Pandemia; Perfil da Divisão do Trabalho Pós Pandêmico; Regras e Artefatos Necessários; Estratégia da Empresa; Efeitos sobre o Sistema de Trabalho; Adaptação da Organização; Fatores Críticos para Mudança.

#### **5. Discussões**

Nesta seção discutiremos os resultados da análise dos dados. Primeiro apresentamos as discussões dos temas agrupados e, depois, concluímos com a avaliação à luz da Teoria da

Mudança Organizacional. As entrevistas demonstraram, de uma forma geral, aceitação generalizada ao *home office*. No primeiro momento os profissionais entrevistados relataram resistência à mudança. Contudo, esse período foi superado com o aumento do engajamento dos profissionais: "No início, eu não soube, muito direito, como pensar, se era bom ou se era ruim. Eu fazia *home office* uma vez por semana, mas não sei ... ao mesmo tempo tem coisas boas ter contato, mas também ter a comodidade e não perder tempo de deslocamento foi uma boa". No ambiente doméstico, os profissionais precisaram equilibrar a rotina de trabalho com os assuntos de casa, adequar equipamentos ergonômicos domésticos e aprender a aplicar ferramentas de trabalho virtual. Lidar com o tempo, com a saúde física e mental, entre outros desafios, ganharam suporte das empresas e se tornaram objetivo da adaptação dos profissionais. De maneira geral, a adaptação necessária não aconteceu no primeiro momento, mas avançou gradualmente com o aprendizado contínuo e com a aplicação corriqueira de sistemas de colaboração. *softwares* de videoconferência, redes sociais corporativas, aplicações de mensagens instantâneas e de gerenciamento de tarefas são exemplos relevantes para os entrevistados. Essas ferramentas passaram a sustentar a rotina de trabalho e facilitaram a integração entre a rotina doméstica e a corporativa.

O apoio das organizações nessa adaptação foi percebido pela maioria dos entrevistados como decisivo na transição para o novo formato. As tecnologias dedicadas para colaboração online ganharam suporte das organizações, o incentivo da liderança, a assistência adequada para os profissionais e o desenvolvimento das competências necessárias para o trabalho em *home office*. Esse processo de aprendizado aconteceu, tanto pelos treinamentos corporativos, que ganharam relevância, quanto pelas trocas de experiências entre os colegas: "Acho que alguns tiveram mais dificuldades que outros, devido a falta de contato com os meios digitais. E para se ambientar nesse mundo tecnológico que o ensino remoto exigiu contaram com a ajuda de cursos, reuniões e apoio dos colegas que tinham um maior domínio dessa parte."

Duas questões importantes no período pré-pandemia foram superados e não se consolidaram com resistência à mudança. O desafio da alocação do tempo entre as atividades em colaboração e a adequação da rotina. E o desafio do equilíbrio da vida doméstica e do trabalho. Ambos no pré-pandemia eram percebidos, de maneira geral, como os principais impeditivos.

Por outro lado, pesaram na construção de um desejo de realizar atividades de maneira presencial, as perdas com a redução da comunicação informal e das questões do relacionamento com as partes externas, principalmente nas atividades comerciais. Nesses casos, a manutenção da relação com os clientes foi percebida como mais problemática e indicada como a principal força restritiva: "Do lado que tínhamos demanda, as relações comerciais de demonstrações de voos foram fragilizadas pela impossibilidade de voar. Sem voo, sem demonstração, não tínhamos qualificação e aprovação para a realização do trabalho". A dinâmica das equipes e da organização impactou o comportamento individual e as expectativas dos profissionais mais relevantes para a colaboração profissional no cenário pós-pandemia.

Os profissionais se engajaram na construção da percepção da nova forma de colaborar, o que, por sua vez, foi fator crítico para a aceitação do grupo de profissionais coletivamente. E o período de transição não foi percebido apenas pelo aprendizado, mas,

também, pela aceitação do grupo quanto ao novo cenário. A visão de isolamento do *home office* foi arrefecendo na medida em que o comportamento dos colegas caminhava na mesma direção. Os relatos indicam ganho de produtividade percebido na medida que a rotina doméstica se adequou ao ambiente de trabalho. Ajudaram nesse sentido, também, as novas regras e as normas tácitas de comportamento profissional.

De todos os ganhos elencados pelos profissionais, como a chance de reduzir o tempo de deslocamento para o trabalho, ao exercer suas atividades em casa, o benefício percebido como a maior conquista foi o ganho da flexibilidade e da autonomia. A adequação da rotina com mais flexibilidade e autonomia para escolher as atividades e definir prioridades a partir de um equilíbrio entre casa e trabalho são os principais elementos percebidos e valorizados pelos profissionais para o cenário pós-pandemia. Soma-se a isso a ausência da supervisão presencial direta, a melhoria das relações de equipes e o comprometimento com auto-gerenciamento do tempo, de uma forma geral. Por fim, importante destacar que para todos os profissionais o cenário prospectivo ainda não tem parâmetros claros. Contudo, o desejo por um cenário híbrido, onde as conquistas obtidas pela maior autonomia e a flexibilidade sejam mantidas nesse novo cenário.

### **5.1. Aplicação da Teoria da Mudança Organizacional**

A avaliação dos resultados anteriores utilizando os parâmetros da Teoria da Mudança Organizacional apresenta resultados alinhados com mudanças organizacionais bem sucedidas em *home office*. Os elementos identificados como necessários pela teoria fundamentaram a mudança do *status quo*. As percepções quanto ao período de descongelamento e suas resistências à mudança [Chiavenato 2005] na transição para o *home office* foram vencidos e os contrapontos relacionados ao isolamento e ao distanciamento [Cropper et al. 2008, Poulsen and Ipsen 2017] foram suplantados pelos benefícios e pelo aprendizado dos profissionais. A adaptação foi capacitada pelas tecnologias de colaboração, sem importantes restrições e com a percepção de que sem elas não seria possível a colaboração entre os envolvidos. O papel da liderança pelas organizações permitiu a adaptabilidade necessária e a criação de ambientes virtuais de colaboração adequados para os profissionais que, por sua vez, se engajaram na mudança e transformaram a visão do grupo, assim como indicado na Teoria de Kurt Lewin [Hussain et al. 2018].

Segundo a Teoria da Mudança Organizacional [Laumer 2011], o reforço organizacional e a visão do grupo são duas condições para que uma transição organizacional seja aceita pelos profissionais. As equipes passaram a adotar novas formas de interagir para manter sua produtividade e eficácia, de maneira que tópicos da rotina de trabalho como frequências, fluxos e modos de comunicação foram reorganizados de acordo com as novas necessidades e possibilidades que as ferramentas dispunham [Waizenegger et al. 2020]. A grande diferença é que essa mudança se iniciou com menos clareza do cenário final, tanto pelos profissionais, como pelas organizações. Esses agentes ainda estão sujeitos, também, às definições do ambiente na qual estão inseridos e no que as outras organizações vão escolher como forma de trabalho. Embora sem uma definição comum sobre o cenário pós-pandemia, os profissionais indicaram a preferência por um cenário híbrido orientado pelo aumento da flexibilidade e da autonomia, principais características apontadas como relevantes no cenário de re-congelamento e valorizadas pelos profissionais.

## 6. Conclusão

A pandemia do coronavírus fez uma mudança compulsória na forma de trabalhar para uma parcela importante, reconfigurando as forças do ambiente organizacional e dos sistemas de colaboração envolvidos. O presente estudo tem como objetivo avaliar como o *home office* compulsório afetou a perspectiva para colaboração profissional no período pós-pandemia.

De uma forma geral a transição para o modelo de trabalho *home office* foi percebida como bem sucedida. Os profissionais conseguiram colaborar adequadamente e superar os desafios que, até a pandemia, representavam barreiras importantes para aceitação em larga escala [Mann and Holdsworth 2003]. Três fatores foram críticos para adesão ao *home office* e a conquista dos benefícios observados: (1) patrocínio ir-restrito da organização na transição para o *home office*; (2) visão de grupo coesa e condizente com as propostas de mudança, com adesão às tecnologias de colaboração e (3) participação e engajamento dos profissionais. As forças detratoras ficaram concentradas principalmente nas atividades comerciais e na necessidade de melhoria da comunicação informal. Esses fatores já foram capturados na literatura referente à pandemia [Bailey and Kurland 2002, Contreras et al. 2020].

Com participação no compartilhamento da informação, na execução da colaboração e no aprendizado, os *softwares* de reunião virtual, de gestão, de colaboração e as aplicações de compartilhamento da informação, os sistemas de colaboração e das ferramentas digitais de gestão passaram a ser percebidos de uma outra forma com mais utilidade e mais valorizados [Nagel 2020, Schmidtner et al. 2021, Waizenegger et al. 2020].

O principal achado desta pesquisa parte do entendimento que o *home office* não era o estágio final, mas, sim, o período de transição, onde a mudança do comportamento dos profissionais é realizada de acordo com os fundamentos da Teoria da Mudança Organizacional [Burnes 2004]. A diferença é que o estágio de congelamento possui forte influência do ambiente porque as transformações ocorreram em quase todas as empresas afetando, inclusive, a mudança do aparato legislativo para suportar essa mudança. Não há uma definição detalhada do cenário pós-pandemia. Para os profissionais, ainda que não seja possível uma definição, os ganhos típicos do *home office* de maior flexibilidade e mais autonomia foram experimentados por uma parcela importante do mercado de trabalho com o suporte necessário das organizações. Esses são os principais parâmetros que devem influenciar o mercado de trabalho, de uma forma geral. A generalização do desejo pelo híbrido, portanto, diferente da configuração do *home office*, representam a percepção associada entre mais flexibilidade e autonomia com mais segurança e estabilidade.

A cristalização dos parâmetros da flexibilidade e da autonomia pode ter impactos importantes em diferentes aspectos. Mais flexibilidade nas relações de trabalho implica em novas relações jurídicas de trabalho com mais contratos parciais, pelo menos profissional. Implica, também, no afrouxamento dos vínculos entre os profissionais e as empresas. Também se reflete na colaboração entre diferentes negócios e profissionais, fomentando a mobilidade de talentos e maior concorrência e procura por profissionais já empregados. Da mesma forma, implica na necessidade da proteção de valor do conhecimento da empresas. Assim, a comparação com a aceitação das redes sociais também poderia se estender com a mudança da configuração da colaboração profissional, com mais desejo por flexibilidade e autonomia profissional no cenário pós-pandemia.

## Referências

- Bailey, D. E. and Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4):383–400.
- Becerra, Z. M., Fereydooni, N., Kun, A. L., McKerral, A., Riener, A., Schartmüller, C., Walker, B. N., and Wintersberger, P. (2021). Interactive workshops in a pandemic: The real benefits of virtual spaces. *IEEE Pervasive Computing*, 20(1):35–39.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2):77–101.
- Burnes, B. (2004). Kurt lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6):977–1002.
- Cates, S. V. and Davis, R. (2013). The dark side of working in a virtual world: An investigation of the relationship between workplace isolation and engagement among teleworkers.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.
- Contreras, F., Baykal, E., and Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11:3484.
- Cordeiro, A. M., Oliveira, G. M. d., Rentería, J. M., and Guimarães, C. A. (2007). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 34:428–431.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., and Ring, P. S. (2008). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford Handbooks.
- Davis, K. G., Kotowski, S. E., Daniel, D., Gerding, T., Naylor, J., and Syck, M. (2020). The home office: Ergonomic lessons from the “new normal”. *Ergonomics in design*, 28(4):4–10.
- Dent, E. B. and Goldberg, S. G. (1999). “resistance to change” a limiting perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1):45–47.
- Fonner, K. L. and Stache, L. C. (2012). All in a day’s work, at home: Teleworkers’ management of micro role transitions and the work–home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3):242–257.
- Gibbs, M., Mengel, F., and Siemroth, C. (2021). Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on it professionals. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, (2021-56).
- Góes, G. S., Martins, F. d. S., and Nascimento, J. A. S. (2021). O trabalho remoto e a pandemia: o que a pnad covid-19 nos mostrou. *Carta Conjunt.(Inst. Pesqui. Econ. Apl.)*, pages 1–16.

- Grant, C. A., Wallace, L. M., and Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., and Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3):123–127.
- Kelly, J. A. (2020). The sudden requirement to work from home due to covid-19 pandemic restrictions: Attitudes and changes in perceived value of physical and immersive workspaces. In *Delivered at the 6th Annual (2020) International Immersive Learning Research Network Conference*.
- Klein, H. K. and Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, pages 67–93.
- Lapointe, L. and Rivard, S. (2017). Research on user resistance to information technology. In *The Routledge companion to management information systems*, pages 183–201. Routledge.
- Laumer, S. (2011). Why do people reject technologies—a literature-based discussion of the phenomena “resistance to change” in information systems and managerial psychology research.
- Mann, S. and Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3):196–211.
- Marques, M. U. E. D. B. (2021). *Análise de conteúdo*. Clube de Autores.
- Nagel, L. (2020). The influence of the covid-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Poulsen, S. and Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety science*, 100:37–45.
- Pratt, J. H. (1984). Home teleworking: A study of its pioneers. *Technological forecasting and social change*, 25(1):1–14.
- Schmidtner, M., Doering, C., and Timinger, H. (2021). Agile working during covid-19 pandemic. *IEEE Engineering Management Review*.
- Stich, J.-F. (2020). A review of workplace stress in the virtual office. *Intelligent Buildings International*, 12(3):208–220.
- Von Gaudecker, H.-M., Holler, R., Janys, L., Siflinger, B., and Zimpelmann, C. (2020). Labour supply in the early stages of the covid-19 pandemic: Empirical evidence on hours, home office, and expectations.
- Wainer, J. et al. (2007). Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a ciência da computação. *Atualização em informática*, 1(221-262):32–33.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., and Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during covid-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4):429–442.

## **A. Anexo I**

Questionário da Pesquisa: Fale um pouco sobre o que você faz na sua empresa. Como foi sua reação quando você mudou da sua rotina presencial para remoto? Antes da ida para o remoto, como era sua rotina de trabalho? Como essa rotina mudou com o trabalho remoto? Com o retorno ao escritório, o que você gostaria de manter? A forma de se comunicar foi alterada com o trabalho remoto? Fale sobre isso. Desses pontos, o que você gostaria de manter com a volta para o trabalho presencial ou híbrido? Sobre tudo isso, o que você percebe com relação aos seus colegas de trabalho? Quais as atenções a empresa deveria ter para um retorno ao trabalho presencial ou híbrido? Para você, como deve ser o novo modelo de trabalho pós-pandemia? Conte-me mais sobre. O que você considera essencial para se ter um ambiente de trabalho colaborativo? Como isso é considerado no que você comentou no novo modelo de trabalho pós-pandemia? O que você acha sobre o modo ao qual as organizações estão se adequando aos novos formatos de trabalho? E a organização onde você trabalha? Qual é sua expectativa quanto à organização do seu trabalho nos próximos dois anos tendo em vista as mudanças ocorridas na pandemia?