



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MÁRCIA RAQUEL FEITOSA DA SILVA

**ASPECTOS QUE PODEM AFETAR A MOTIVAÇÃO DO  
COLABORADOR NO TRABALHO HOME OFFICE**

SERRA TALHADA - PE

2022

MÁRCIA RAQUEL FEITOSA DA SILVA

**ASPECTOS QUE PODEM AFETAR A MOTIVAÇÃO DO  
COLABORADOR NO TRABALHO HOME OFFICE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

**Orientador (a):** Prof<sup>a</sup>. Maria José da Silva Feitosa

SERRA TALHADA - PE

2022

# ASPECTOS QUE PODEM AFETAR A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO TRABALHO HOME OFFICE

Márcia Raquel Feitosa da Silva  
[marciaraquelf50@gmail.com](mailto:marciaraquelf50@gmail.com)

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de  
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Maria José da Silva Feitosa  
[mariajose.feitosa@ufrpe.br](mailto:mariajose.feitosa@ufrpe.br)

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de  
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

## RESUMO

O presente artigo visa identificar aspectos que podem afetar a motivação do colaborador no trabalho home office. Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura qualitativa. Os aspectos podem contribuir para motivação dos colaboradores em trabalho home office são: flexibilidade de horários, maior rendimento, economia de tempo, redução de distrações, controle das próprias funções, condições da estrutura de trabalho, ter orgulho da empresa, sentir-se realizado pelo trabalho e valorizado pela empresa. Já os aspectos que podem contribuir para a desmotivação são: falta de interação interpessoal, menor concentração, falta de infraestrutura, excesso de distrações, dificuldade em separar trabalho e vida pessoal, carga excessiva de trabalho, dificuldade em se adaptar às novas formas de trabalho, aumento de estresse, cansaço e esgotamento emocional. Este trabalho pode servir de fonte de informação para gestores e pesquisadores. Vale ressaltar que houve dificuldade em encontrar artigos que abordassem sobre a motivação do colaborador no trabalho home office. Para futuros trabalhos, sugere-se ampliar a base de dados e realizar pesquisa de campo.

**Palavras-chave:** Home Office. Motivação. Revisão Sistemática de Literatura.

## ABSTRACT

The present article aims to identify aspects that may affect employee motivation in home office work. To this end, a qualitative Systematic Literature Review was conducted. The aspects that may contribute to the motivation of employees in home office work are: flexibility of schedules, greater performance, time savings, reduction of distractions, control of their own functions, conditions of the work structure, being proud of the company, feeling accomplished by the work and valued by the company. Aspects that may contribute to demotivation are: lack of interpersonal interaction, less concentration, lack of infrastructure, too many distractions, difficulty in separating work and personal life, excessive workload, difficulty in adapting to new ways of working, increased stress, tiredness and emotional exhaustion. This work can serve as a source of information for managers and researchers. It is noteworthy that there was difficulty in finding articles that addressed the motivation of the employee in home office work. For future studies, it is suggested to expand the database and conduct field research.

**Keywords:** Home Office. Motivation. Collaborator. Systematic Literature Review.

## 1 INTRODUÇÃO

O home office, modalidade de trabalho na qual o colaborador não precisa estar fisicamente na empresa, não é tão recente, porém, tornou-se mais popular em decorrência da pandemia do covid-19, a qual provocou diversas mudanças na sociedade, dentre elas o isolamento social, indicado pelas autoridades de saúde como medida de prevenção. Com isso, muitas empresas tiveram a necessidade de adotar a modalidade home office, o que impactou as atividades laborais de milhares de trabalhadores, os quais tiveram que buscar uma nova forma de executá-las. (BRIDI *et al.*, 2020).

Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2019, mostrou que, no Brasil, 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam na modalidade de home office no ano de 2018, sendo o maior número de brasileiros trabalhando nessa condição já registrado. Contudo, esses números tiveram aumentos significativos, em decorrência do isolamento social. De acordo com os dados da pesquisa PNAD Covid-19 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) Covid-19, divulgados pelo IBGE, no período de 31 de maio a 6 de junho de 2020, o número de trabalhadores em trabalho remoto corresponde a 8,914 milhões de pessoas.

O home office traz vantagens para os colaboradores como a economia do tempo, visto que não há o deslocamento para o local de trabalho e, com isso, as chances de atrasos e acidentes são menores, permite mais proximidade e cuidados com a família, e proporciona uma sensação de independência na execução das tarefas e, em alguns casos, há flexibilidade nos horários de trabalho. Porém, também apresenta desvantagens, uma vez que o compartilhamento de tarefas, de espaços e de equipamentos pode dificultar a realização das tarefas. (FERREIRA, 2021).

Com isso, tanto essas vantagens, quanto desvantagens citadas podem influenciar a motivação do colaborador. A motivação é algo que está presente na vida do indivíduo como um todo, seja no seu cotidiano, dia a dia, seja no seu ambiente de trabalho. De acordo com Gil (2016), a motivação é fundamental para a compreensão dos comportamentos adotados pelas pessoas, visto que faz com que os indivíduos se esforcem para alcançar determinadas metas. De acordo com tal autor, parte do funcionamento das organizações depende do comportamento dos colaboradores, sendo este comportamento determinado pela motivação. Ou seja, a motivação do indivíduo apresenta influência no desempenho do colaborador para o trabalho, sendo o desempenho a forma como os indivíduos se comportam para realizar suas funções no trabalho.

Com a pandemia do covid-19 e o isolamento social, muitas organizações, visando se manterem competitivas no mercado, buscaram outras formas de funcionamento, com isso os casos de organizações e profissionais que aderiram a modalidade de trabalho home office aumentou de forma relevante. (FERREIRA, 2021). E, com isso, diversos trabalhadores tiveram suas vidas profissionais afetadas, o que influenciou a motivação para o trabalho.

Assim sendo, o presente artigo tem a seguinte pergunta de pesquisa: Quais aspectos podem afetar a motivação do colaborador no trabalho home office? Para responder tal pergunta, o presente estudo objetiva identificar aspectos que podem afetar a motivação do colaborador no trabalho home office. Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura qualitativa.

Justifica-se a realização do presente estudo pelo aumento de profissionais que passaram a trabalhar em home office e, com isso, investigar a influência dessa modalidade na motivação do colaborador é uma alternativa que pode proporcionar melhorias tanto para o colaborador quanto para a organização. Por outra parte, a temática home office atrelada à motivação ainda carece de exploração. Vale ressaltar, que não foram encontrados estudos de revisão sistemática de literatura especificamente como abordado no presente trabalho. Além disso, o tema home office relacionado à motivação é relativamente recente, o que revela a necessidade de explorá-lo.

O presente trabalho também pode ser utilizado como uma fonte de pesquisa para futuros trabalhos acadêmicos, que abordem sobre a motivação do colaborador na modalidade de trabalho home office, uma vez que não foram encontrados muitos trabalhos que abordam sobre essa temática. Conforme Ferreira (2021), o tema home office é importante para futuros estudos e pesquisas conforme vai se desenvolvendo e evoluindo, com isso fica a sugestão para estudos que abordem o monitoramento e melhorias no relacionamento da equipe e motivação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Home-office**

As relações de trabalho se flexibilizam conforme as relações humanas se transformam, o aumento da aceleração da velocidade dos processos e as distâncias deixam de ser impedimentos (GASQUES; FONTES, 2021).

De acordo com a lei 13.467 de 13 julho de 2017, o termo teletrabalho se refere à modalidade de trabalho que é realizada fora das dependências do empregador, seja em casa ou em outros lugares, com o uso da tecnologia. Vale destacar que essa modalidade de trabalho é diferente de trabalho externo, o qual é desempenhado em locais externos, devido à natureza do trabalho. Conforme pesquisa realizada pela SAP Consultoria, no ano de 2016, existem quatro modalidades de teletrabalho no Brasil, sendo elas: home office, trabalhador de campo, centro compartilhado, trabalho colaborativo.

O home office é a prática onde o colaborador realiza suas atividades em casa, de forma constante ou periódica. Segundo a SAP (2016), o trabalhador de Campo é a prática na qual o colaborador realiza suas atividades em campo, de forma constante ou periódica. No centro compartilhado, os colaboradores executam as atividades, de modo contínuo ou periódico, em “centros satélites”, que são locais disponibilizados pela empresa (SAP, 2016). Já o trabalho colaborativo é a prática na qual o colaborador executa as atividades junto à equipe multidisciplinares e/ou internacionais em diferentes locais. (SAP, 2016). O foco do presente trabalho está no home office.

Como a tecnologia representa um dos principais meios que torna possível a flexibilização do trabalho, é importante analisar o seu conceito. De acordo com Kenski (2007), a tecnologia não é algo que surgiu recentemente, ela é bem antiga e teve sua origem, ao decorrer do tempo, com a engenhosidade humana, a qual resultou em diferentes tecnologias. A tecnologia representa um processo crescente de inovações, de conhecimentos que quando colocados em prática originam equipamentos, instrumentos, recursos, produtos, processos, ferramentas, e tudo isso é tecnologia. Conforme a referida autora, o termo tecnologia não é apenas utilizado para se referir a equipamentos e aparelhos, o conceito de tecnologia engloba muitas outras coisas que não são máquinas, como resultados de estudos da ciência e a linguagem. Tem-se também o conceito de novas tecnologias, o qual apresenta um conceito variável, que depende do contexto.

Conforme Kenski (2007), as tecnologias de informação e de comunicação se configuram para uma nova tecnologia, a digital, as quais permitem representar e processar qualquer tipo de informação. Nos ambientes digitais estão reunidos a computação, as comunicações, e os tipos, formas e suportes em que estão disponíveis os conteúdos. Assim, por meio de telefones celulares, computadores, por exemplo, é possível, de diferentes formas, fazer a informação circular, e a comunicação pode ocorrer em tempo real, entre pessoas que estejam distantes, sejam em cidades ou países diferentes.

De acordo com Krause (2019), a tecnologia é um dos fatores que transformam o comportamento das pessoas e os mercados. O avanço dos meios digitais está cada vez mais presente na vida das pessoas, o que tem influência direta na forma como as empresas oferecem produtos e serviços e na maneira de se relacionar com o público. Assim, por meio da tecnologia, os modelos de negócios estão se reinventando, as organizações estão cada vez mais buscando suprir a demanda do consumidor por uma experiência melhor. Importante ressaltar, que a tecnologia, em alguns casos, também contribui para reduzir custos, como afirmam Gasques e Fontes (2021), muitas organizações adotam o teletrabalho como uma alternativa para o aumento do seu faturamento e redução dos seus gastos.

Com isso, a tecnologia contribuiu para que novas formas de flexibilização do trabalho fossem pensadas, com o objetivo de proporcionar melhorias, tanto para as organizações, quanto para os colaboradores que as compõem.

Ainda não existe consenso sobre o conceito de home office, mas na presente pesquisa está sendo entendido como um tipo de teletrabalho. O artigo 6 da CLT - Consolidação das leis do Trabalho, previa que não há distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o trabalho realizado em domicílio, porém esse artigo foi alterado pela lei 12.551 de 15 de dezembro de 2011, a qual incluiu o trabalho à distância, a lei também estabelece o controle e supervisão.

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011).

O teletrabalho foi incluído no artigo 62 da CLT, que fala sobre a jornada de trabalho, o empregado não fica estabelecido ao limite da jornada de trabalho e ao controle de horários estabelecidos, dessa forma não tendo direito ao pagamento de horas extras, nem ao adicional noturno, visto à dificuldade de controle, podendo ser reconhecido o direito aos adicionais caso haja meio de controle da jornada de trabalho por parte da empresa.

Sobre a saúde do empregado, no artigo 75-E, a lei 13.467 estabelece que é responsabilidade do empregador fornecer instruções aos empregados para que doenças e acidentes do trabalho sejam evitados, sendo também de responsabilidade do empregado seguir de forma correta as instruções.

O home office “já era uma prática em algumas empresas e, com o novo coronavírus, passou a ser uma urgência para todas, atingindo muitos trabalhadores em todo o mundo. O

que era exceção virou regra”. (LOSEKANN; MOURÃO, 2020, p.72). Esta modalidade de trabalho passou a ser mais utilizada, ganhando mais espaço nos diversos segmentos e setores econômicos do país e do mundo, em decorrência da pandemia do covid-19, sendo uma alternativa encontrada pelas organizações para minimizar os prejuízos decorrentes da crise, ocasionada pelo isolamento social. No home office, a tecnologia apresenta significativa importância para o desempenho das atividades. Com isso, vale ressaltar que mesmo diante da necessidade exigida pelo momento vivenciado, nem todas as atividades poderiam ser realizadas de forma remota, tendo em vista que se fez necessário o uso da tecnologia. Dessa forma, nem todos os trabalhadores são atingidos por essa modalidade home office, pois atrelada à mesma está o uso da tecnologia digital. (BRIDI et al., 2020)

Outra questão que faz esse modelo não ser adotado por algumas organizações, é a resistência, mesmo que os meios de comunicação e as formas de aproximar as pessoas sejam acessíveis, muitas organizações, mesmo inseridas nos meios tecnológicos não querem adotar o regime, pelo fato de haver falta de controle ou confiança entre o contratante e o colaborador, isso ocorre, sobretudo, em organizações menores e mais tradicionais. (GASQUES; FONTES, 2021).

## **2.2 Desafios do home office na pandemia de Covid19**

O home office apresentou significativa relevância para a sociedade diante da pandemia do covid-19, tendo em vista que foi adotado como uma medida de proteção para reduzir o contato social dos indivíduos, sendo essa uma das principais formas de contenção do coronavírus. Entretanto, a sua intensificação trouxe notáveis dificuldades e desafios para as organizações, os trabalhadores e os seus familiares. (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Para os trabalhadores, existem diversos desafios, alguns destes estão relacionados à necessidade do rápido aprendizado para o uso das novas tecnologias e na separação do trabalho das atividades do cotidiano; dividir o mesmo ambiente para as atividades de trabalho e domésticas com os familiares fez com que muitas pessoas tivessem dificuldades em conciliar o trabalho e a vida pessoal. (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

De acordo com Losekann e Mourão (2020), houve uma intensificação do trabalho e uma diminuição dos espaços para outras atividades, de tal forma que o trabalho passou a ocupar espaços que antes eram destinados para atividades como o convívio familiar e o descanso. A participação do trabalho na vida privada do colaborador não afetou somente a

saúde física, mas também a mental. Para isso, é necessário que a jornada de trabalho seja respeitada, a fim de evitar efeitos negativos que interfiram na rotina do colaborador.

Com isso, a saúde do colaborador, também passa a ser um desafio do trabalho em home office, visto que treinamentos sobre regras de ergonomia devem ser ofertados pelas organizações para evitar doenças do trabalho, sendo difícil também para as organizações, visto que torna mais difícil monitorar se as normas de segurança e saúde estão sendo seguidas pelo colaborador. (FERREIRA, 2021).

Conforme citado por Oliveira (2020), o ambiente de trabalho também pode ser um desafio para o colaborador, em situação de não possuir os equipamentos necessários à execução das atividades, tais como: mesa e cadeira apropriados, bem como os tecnológicos (computadores, tablets, smartphones) e conexão de internet de qualidade. É importante considerar que o colaborador necessita de uma infraestrutura mínima adequada para garantir o desempenho favorável. Dessa forma, os colaboradores têm o direito de obter equipamentos e ferramentas, por parte da empresa contratante, para que possam realizar suas funções como se estivessem no ambiente de trabalho regular, sem comprometer o seu desempenho, a eficácia e o bem estar, pois a realização do trabalho sem as ferramentas e equipamentos adequados leva à perda de produtividade, bem como um aumento da frustração e desmotivação do colaborador. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT, 2020)

De acordo com Ferreira (2021), muitas organizações ainda não têm tanta familiaridade com o home office, de modo que é necessária a elaboração de estratégias. Com isso, é importante discutir fatores como: segurança da informação, riscos trabalhistas, saúde e ergonomia, custos e cultura organizacional. Conforme a autora, o mundo ainda está aprendendo a lidar com as mudanças provocadas pela pandemia e, dessa forma, os gestores e os profissionais almejam o aprimoramento dessa nova rotina, sendo importante que saibam equilibrar e conciliar a vida profissional com a acadêmica e familiar.

É perceptível que todos esses desafios citados acima podem afetar a motivação do colaborador, em diversas áreas de atuação. Dessa forma, cabe às organizações e aos gestores estimularem a motivação dos colaboradores, mesmo essa não sendo uma tarefa fácil quando se fala em trabalho remoto. Conforme Nogueira e Patini (2012, p.146), “a motivação é indicada como um dos temas mais desafiadores na gestão de pessoas que trabalham de forma remota”. Porém, vale ressaltar que a motivação no trabalho remoto é um desafio não apenas para gestores, mas também para profissionais de diversas áreas, conforme Ferreira (2021),

apesar das dificuldades, independentemente do ambiente de trabalho, colaboradores e gestores devem buscar a motivação.

Conforme uma pesquisa realizada com profissionais de nove empresas da região da grande, 23% afirmam estar insatisfeitos quanto à motivação. Para alguns colaboradores, a motivação se encontra na infraestrutura da organização, tendo em vista que não há distrações, como pode haver no ambiente familiar. (FERREIRA, 2021).

## **2.4 Motivação do colaborador**

A motivação pode ser entendida como uma força que nos estimula a realizar alguma ação, seja trabalhar, estudar, buscar realizar nossos objetivos. Robbins (2005) afirma que a motivação é entendida de forma incorreta por algumas pessoas, sendo vista como uma característica do indivíduo, em que alguns possuem e outros não, sendo permanente, de modo que o indivíduo que não possua é sempre desmotivado. De acordo com este mesmo autor, a motivação resulta da interação do indivíduo com a situação a qual ele é exposto. Um indivíduo que apresenta desmotivação para realizar determinada atividade pode ter motivação para realizar a mesma atividade em outra situação. Assim, o nível de motivação varia de indivíduo para indivíduo, e também em um mesmo indivíduo, em decorrência da situação.

Robbins (2005) define motivação como os esforços usados pelo indivíduo para alcançar uma determinada meta. Para isso, tal autor menciona três elementos, sendo eles: intensidade, direção e persistência, os quais estão relacionados aos esforços feitos pelo indivíduo. A intensidade refere-se à quantidade de esforço, porém só este elemento não é suficiente para obter resultados favoráveis, por isso, deve-se considerar a qualidade do esforço, buscando os que estão na mesma direção dos objetivos organizacionais. A persistência está relacionada ao tempo que o indivíduo consegue manter o seu esforço para atingir seus objetivos.

Sobre a importância da motivação, Maximiano (2017) diz que há necessidade de compreender os motivos pelos quais as pessoas são movimentadas a adotar determinado comportamento. Gil (2016) fala que em todos os domínios do comportamento humano, a motivação é importante, principalmente quando os resultados são obtidos por meio das pessoas, como é o caso da área da Administração.

Diversas teorias que explicam a motivação foram desenvolvidas ao longo do tempo. Conforme Robbins (2005), na década de 1950, surgiram diversos conceitos sobre o tema e

três teorias foram formuladas, conhecidas como a hierarquia das necessidades, as Teorias X e Y e a teoria de dois fatores. Conforme Robbins (2005), nos dias atuais, essas teorias trazem explicações sobre os fatores que motivam os colaboradores e seus conceitos ainda são bastante utilizados, também foram fundamentais para que as teorias modernas fossem desenvolvidas.

De acordo com Maximiano (2017), a teoria da hierarquia das necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, se baseia na ideia de que as necessidades humanas estão divididas em cinco níveis, os quais estão representados em uma pirâmide, de forma que na base ficam as necessidades básicas, também conhecidas como fisiológicas, em seguida as necessidades de segurança, sociais, estima, até chegar ao topo com as necessidades de autorrealização. Conforme o autor, essa teoria mostra que as pessoas se desenvolvem de forma contínua, e o mesmo ocorre com suas necessidades, o indivíduo busca supri-las, de modo que consiga chegar à autorrealização.

Conforme Gil (2016), para a teoria da hierarquia das necessidades, o ser humano se comporta devido às suas necessidades, são elas que orientam o comportamento que o indivíduo realiza. Os seres humanos possuem diversas necessidades, sendo a necessidade mais intensa no momento, a que determina o comportamento realizado, quando satisfeita essa necessidade, o indivíduo não sente mais motivação para supri-la. De acordo com essa teoria, as necessidades mais elevadas só serão satisfeitas quando as necessidades que estão abaixo forem supridas; assim, as necessidades básicas necessitam estar satisfeitas para que o indivíduo possa ser motivado por necessidades do próximo nível, caso não esteja, as atividades do indivíduo serão motivadas pelas necessidades do nível no qual ele se encontra.

Sobre a teoria X e Y, desenvolvida por Douglas McGregor, conforme Robbins (2005), essa teoria mostra que o homem apresenta duas visões distintas sobre o ser humano, sendo uma negativa, a qual é chamada de teoria X, e a outra positiva, chamada de teoria Y. Na Teoria X, as pessoas não gostam de trabalhar, são preguiçosas e evitam o trabalho. Dessa forma, é necessário controlá-las ou ameaçá-las de punição para que busquem atingir as metas. São pessoas que não gostam de responsabilidades, buscam a segurança, sendo este o fator mais importante relacionado ao trabalho. De acordo com Motta e Vasconcelos (2021), a teoria X se baseava nas necessidades básicas, descritas por Maslow, necessidades fisiológicas e de segurança, as necessidades sociais, de estima e de autorrealização não eram consideradas, as quais são base de motivação e comprometimento dos indivíduos no trabalho. A insatisfação

demonstrada pelo indivíduo no ambiente de trabalho é devido à falta de incentivos da organização para a satisfação de outras necessidades.

Conforme Robbins (2005), a teoria Y tem visões contrárias às da teoria X, na medida em que o trabalho é considerado algo natural para o homem, como qualquer outra atividade que ele venha realizar, dessa forma, as pessoas se comprometem com os objetivos da organização, buscam responsabilidades e têm a capacidade de tomar decisões inovadoras. Dessa forma, na teoria X, os indivíduos têm necessidade de satisfazer as necessidades de nível mais baixo, enquanto na teoria Y, os indivíduos estão mais voltados para as necessidades de nível mais alto.

Além das teorias mencionadas, a teoria dos dois fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg, também traz conceitos importantes sobre a motivação. De acordo com essa teoria, existem dois fatores que influenciam a motivação do colaborador no ambiente de trabalho, os fatores higiênicos - também conhecidos como extrínsecos - e os fatores motivacionais - também chamados de intrínsecos. Conforme Gil (2016), os fatores higiênicos são os localizados no ambiente de trabalho do indivíduo, os quais não estão sob o seu controle, como o salário, clima de relações com os superiores, política da empresa, condições físicas e ambientais do trabalho. Quando estes fatores são adequados, conseguem evitar a insatisfação do indivíduo com as condições de trabalho, mas não aumentam a satisfação e caso aumentem não sustentam por muito tempo. Já quando são precários causam insatisfação. Ou seja, de acordo com essa teoria, os fatores higiênicos não tendem a aumentar a satisfação, por mais que as condições de trabalho sejam boas, apenas evitam a insatisfação. Com isso, bons salários, equipamentos e ferramentas adequadas são necessários para o bom desempenho dos colaboradores, mas não são responsáveis pela motivação. A satisfação dos colaboradores contribui para altos níveis de motivação, o que pode implicar de forma positiva na qualidade dos resultados, podendo trazer excelência organizacional, porém a insatisfação dos mesmos pode promover catástrofes, deixar os colaboradores acomodados e levar a organização à falência. (BATITUCCI, 2000 apud ARANTES, 2012).

Conforme Gil (2016), os fatores motivacionais têm relação com o conteúdo do cargo ou natureza das tarefas, podendo ser controladas pelo indivíduo, esses fatores estão relacionados a sentimentos de realização e reconhecimento, os quais são capazes de aumentar a satisfação no trabalho por mais tempo, fazendo com que os colaboradores se dediquem mais ao trabalho e aumentem sua capacidade. Esses fatores motivacionais se referem às necessidades que estão nos níveis mais elevados da hierarquia das necessidades de Maslow,

como trabalho desafiador, crescimento e desenvolvimento, reconhecimento, responsabilidade e realização. Tendem a ser menos influentes em organizações tradicionais, nas quais os cargos buscam atender à eficiência e à maximização dos resultados, deixando de lado o desafio e a criatividade dos empregados. Desse modo, quando não estão presentes, torna-se mais difícil que o indivíduo se sinta motivado em relação ao trabalho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho trata-se de uma revisão sistemática qualitativa de literatura, com finalidade exploratória, conforme Galvão e Pereira (2014) e Galvão e Ricarte (2020).

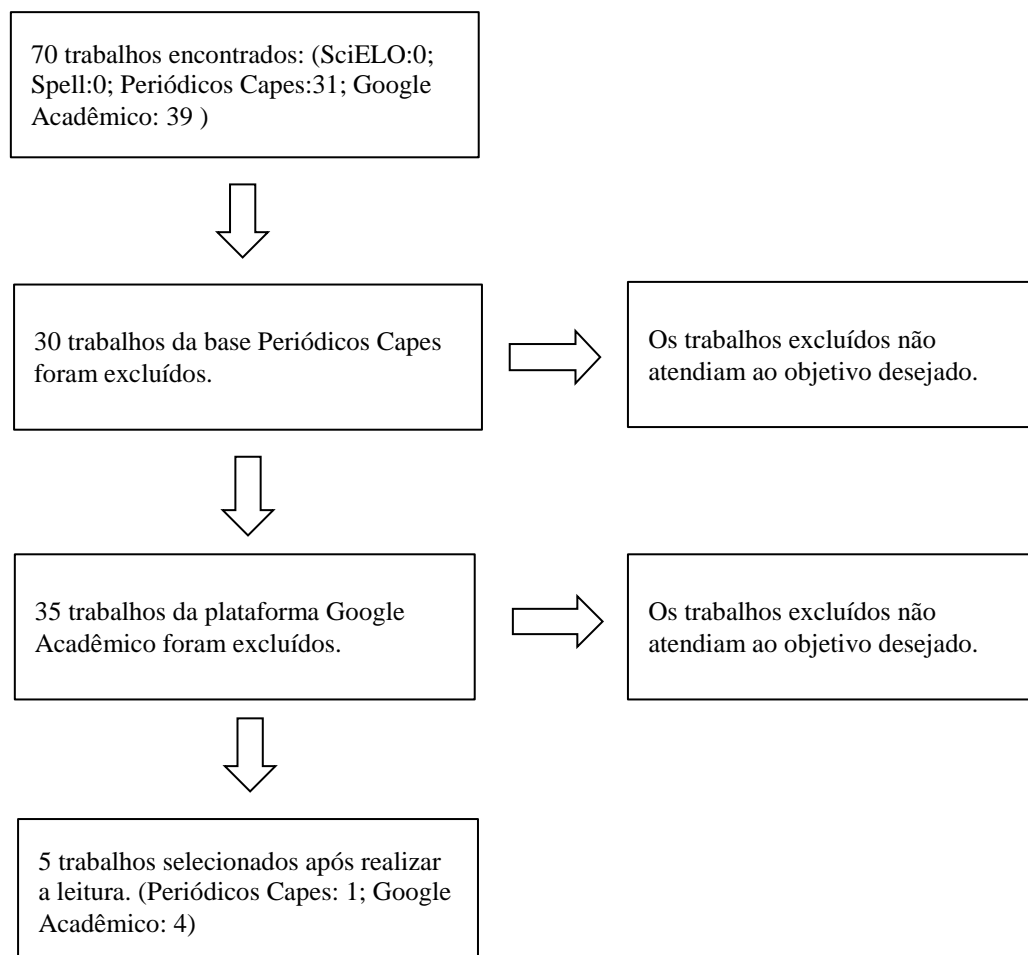
As bases utilizadas na busca foram Scielo, Spell, Periódicos Capes e Google Acadêmico, foram selecionados artigos que abordassem sobre a temática do home office, levando em consideração os seus efeitos para a motivação do colaborador, nas bases Scielo e Spell, utilizou-se os termos de busca “home office” e “motivação”, fazendo a busca por artigos, nas duas bases não foram encontrados nenhum artigo.

Na base Periódicos Capes, utilizou-se o termo de busca “home office” selecionando a opção de localizar o termo no título do artigo, selecionou-se trabalhos na modalidade de artigos, publicados no período de 2011 a 2022, no idioma português, e tendo como resultado 31 artigos, sendo 30 deles, após a leitura do resumo, excluídos por não atenderem aos objetivos do presente estudo.

Na Plataforma Google Acadêmico, os termos de busca utilizados foram “home office” e “motivação do colaborador”, selecionando a opção de localizar estes termos em qualquer lugar do artigo, também optou-se pela modalidade de artigos, sendo escritos no idioma português no período de 2011 a 2022. Obtendo como resultado 39 artigos, sendo 35 deles, após a leitura do resumo e uma busca pelos termos “home office” e “motivação” no corpo do artigo, excluídos pelo fato de não atenderem aos objetivos.

Assim, resta 1 artigo no Periódico Capes e 4 artigos da plataforma Google Acadêmico, totalizando 5 artigos, os quais foram analisados de forma qualitativa para a realização do presente estudo. A seleção dos trabalhos foi apresentada de forma detalhada a seguir, por meio de um fluxograma Prisma.

**Figura 01** – Fluxograma Prisma da revisão sistemática de literatura



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Os dados foram analisados segundo as etapas de redução, exibição e verificação, conforme Miles e Huberman (1994, apud GIL 2008).

#### **4 RESULTADOS**

O home office pode trazer benefícios para organizações e colaboradores. No contexto da pandemia de covid 19, essa modalidade de trabalho foi uma das alternativas usadas pelas organizações para dar andamento às atividades. Contudo, a organização não pode apenas

decidir adotar home office e atribuir ao colaborador a responsabilidade de providenciar os recursos para desenvolvimento das atividades. É importante fornecer apoio necessário para a execução das atividades, para que as mesmas não sejam realizadas de forma improvisada, gerando desgaste emocional e afetando negativamente a motivação do colaborador. Com o objetivo de identificar aspectos que podem afetar a motivação do colaborador no trabalho home office, o presente estudo alcançou os seguintes resultados, dispostos no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Aspectos que podem afetar a motivação do colaborador no trabalho home office.

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Resultados encontrados</b>
KERBER, Mariana Vasconcelos.	Inteligência Emocional nas Organizações: o impacto da pandemia da covid-19 em uma empresa de engenharia civil de Florianópolis.	2022	Fator que motiva: Flexibilidade de horários. Fatores que desmotivam: dificuldade em desenvolver demandas que envolvem a parte de cálculo, devido a falta de contato com as outras pessoas, falta da interação interpessoal presencial e o dia a dia mais monótono.  Sobre a comparação do rendimento do trabalho na modalidade presencial e na modalidade home office, alguns colaboradores acreditam terem um maior rendimento, devido a fatores como: economia de tempo e menos distrações. E outros, afirmam ser menor, devido a fatores como: menor concentração, em demandas novas, nas quais o presencial permite mais facilidade de tirar dúvidas, falta de infraestrutura, como ar-condicionado, velocidade de internet, excesso de distrações e falta de interação social.
SILVA, Amanda Waleska Bernardo.	Fatores motivacionais no trabalho: uma análise sob a ótica dos funcionários da secretaria de administração da prefeitura municipal de Currais Novos mediante o covid 19.	2020	O home office passou a ser adotado por uma pequena parte dos colaboradores da secretaria, sendo um desafio a adequação a esse regime. Os colaboradores encontram-se desmotivados e insatisfeitos no que diz respeito aos fatores higiênicos como ambiente físico e estrutura de setor de trabalho, 41,9% dos colaboradores afirmam que antes da pandemia esses fatores eram apropriados, já durante a pandemia houve uma queda para 22,6%, o que possivelmente deve ter ocorrido devido com a mudança de rotina e espaços de algumas pessoas para o home office.
MORAES, Rodrigo Magnus Santos de.	Motivação no trabalho no contexto da pandemia da covid - 19	2021	No que diz respeito à motivação dos colaboradores antes da pandemia, um dos colaboradores afirmou que o trabalho presencial o motivava mais, visto que o seu trabalho é mais operacional, e a mudança de rotina o desmotivou. Porém, todos os entrevistados acham que a pandemia afetou na motivação para

			o trabalho das pessoas e dentre os motivos, um dos mais citados foi as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, em decorrência do trabalho home office. E afirmaram que houve mudanças na própria motivação, por motivos como: um sentimento de solidão, a busca pelo equilíbrio emocional e a adaptação às novas maneiras de trabalhar.
BATISTELLA, Ana Julia; BEHM, Francisco Emanuel; PINHEIRO, Bandeira Alan; RANSAN, Daiana..	Home Office e comportamento humano durante a pandemia: evidências dos colaboradores de uma cooperativa de crédito.	2022	Sobre a satisfação profissional no trabalho em home office, 50% dos colaboradores sentiram a satisfação diminuir, em algum momento. Os fatores que influenciaram na motivação foram: estar longe dos colegas e falta de interação com o público.  Sobre o ambiente de trabalho, 59,30% disseram apresentar indícios de problemas na produtividade devido compartilhar o ambiente de trabalho com a família, o que causou uma mudança no comportamento dos colaboradores, devido a fatores como estresse, cansaço e esgotamento emocional. Dos respondentes, 39,50% afirmaram não ter um ambiente adequado para a realização das atividades.
DIAS, Thaís Nogueira	Home office x presencial: em qual contexto o colaborador se sente mais motivado.	2022	Ao verificar se a modalidade de trabalho atual dos participantes (presencial, híbrido ou home office) esteve associada aos níveis de motivação, percebe-se que os participantes que trabalham de forma híbrida e home office apresentam maior nível de motivação intrínseca e motivação identificada do que os que estão no presencial. A motivação introjetada e a motivação extrínseca não apresentaram diferenças de médias entre trabalhadores de forma presencial, híbrida ou home office.

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Com base no quadro 01, acima, é possível observar que o home office pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente a motivação do colaborador. Aspectos como a flexibilidade de horários, economia de tempo e redução de distrações foram apontados como elementos que podem contribuir positivamente para a motivação. Em contrapartida, a falta de interação interpessoal, menor concentração, falta de infraestrutura, excesso de distrações, dificuldade em separar trabalho e vida pessoal, sentimento de solidão, busca pelo equilíbrio emocional, dificuldade em se adaptar às novas formas de trabalho, aumento de estresse, cansaço e esgotamento emocional, podem contribuir negativamente para a motivação do colaborador.

No que tange à dificuldade em se adaptar às novas formas de trabalho, conforme Losekann e Mourão (2020), um desafio encontrado na modalidade de home office foi a necessidade de aprender de forma rápida as novas tecnologias necessárias para a execução das funções do trabalho. Nos trabalhos analisados, observa-se que por não possuir internet e equipamentos de qualidade, houve maior dificuldade por parte dos colaboradores para realizar as atividades do trabalho.

Separar a vida pessoal do trabalho também é outro fator citado como afetando negativamente a motivação, visto que o trabalho passa a interferir em momentos que seriam dedicados a vida pessoal do colaborador. Como citado por Losekann e Mourão (2020), o trabalho se intensificou e com isso espaços de outras áreas foram diminuídos.

Sobre o rendimento no trabalho na modalidade home office, a maior parte dos colaboradores acredita que a infraestrutura em casa não é suficiente para desempenhar adequadamente as atividades, o que pode afetar de forma negativa a motivação. Aspectos como ausência de ar-condicionado, velocidade de internet insuficiente, excesso de distrações podem afetar a concentração e também a motivação do colaborador. Os colaboradores acreditam que antes da pandemia a estrutura de trabalho era mais apropriada.

A OIT (2020) aponta que é um direito do colaborador obter ferramentas e equipamentos adequados para realizar as funções do trabalho, visto que, sem esses, pode diminuir a produtividade e aumentar a frustração e desmotivação. Ou seja, proporcionar estrutura de trabalho adequada para os colaboradores é proporcionar mais resultados para a organização.

A teoria dos dois fatores de Herzberg indica que condições físicas de trabalho adequadas e confortáveis são o mínimo que a organização deve dispor para os funcionários, de tal forma que a presença de um contexto de trabalho adequado não é suficiente para promover a satisfação, mas quanto inadequado gera a insatisfação no colaborador. Assim, a organização tem a obrigação de proporcionar condições de trabalho adequadas para que o trabalho seja realizado.

A satisfação dos colaboradores contribui de forma significativa para elevar o grau de motivação, podendo afetar a qualidade dos resultados e trazer excelência organizacional, porém a insatisfação dos mesmos pode promover catástrofes, deixar os colaboradores

acomodados e levar a organização à falência ou destruição. (BATITUCCI, 2000 APUD ARANTES, 2012).

Outros aspectos identificados no trabalho home office foram o sentimento de solidão, por parte do colaborador e a falta de interação social. Conforme a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, as necessidades sociais têm relação com a motivação do indivíduo.

Diante do exposto, constata-se que a influência do home office na motivação do colaborador apresentou-se, em sua maioria, negativa e os aspectos que contribuíram mais significativamente para tal foi a falta de apoio das organizações as quais os colaboradores estão vinculados no sentido de fornecer as condições de trabalho adequadas, ainda que este trabalho esteja sendo realizado na casa do colaborador. É possível que o contexto pandêmico tenha contribuído para o agravamento desse quadro. Como é possível perceber no quadro os trabalhos foram publicados entre 2020 e 2022.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo identificar aspectos que podem afetar a motivação do colaborador no trabalho home office. Ao apresentar tais aspectos e discutir a influência que os mesmos têm na motivação do colaborador, a pesquisa apresenta informações que podem ajudar na tomada de decisão de gestores de organizações que adotam ou pretendem adotar a modalidade home office.

Foi observada uma maior influência negativa dos aspectos identificados, o que pode ser justificado pelo contexto pandêmico, que além de gerar uma ansiedade generalizada, causou importante impacto econômico financeiro nas organizações, dificultando ainda mais o apoio, em termos de recursos, da organização para o colaborador. Nesse caso, em muitas situações, o colaborador se viu na necessidade de improvisar e/ou adquirir os recursos de trabalho por conta própria.

Além de poder contribuir em termos práticos, o presente estudo pode contribuir para futuras pesquisas que venham a ser realizadas por outros acadêmicos ou profissionais que tenham interesse no tema em questão, visto que, por ser um assunto ainda recente, não foram

encontrados muitos trabalhos que abordam a motivação do colaborador no trabalho home office. A maioria dos trabalhos encontrados foi publicada no período da pandemia ou pós pandemia. Assim, encontrar trabalhos abordando o tema foi uma das principais dificuldades encontradas para a realização deste trabalho, tendo em vista que o termo home office veio a se popularizar com a pandemia, devido a necessidade de adotar tal modalidade.

Para futuros trabalhos, recomenda-se expandir a base de dados e incluir trabalhos em outros idiomas, assim como realizar uma pesquisa de campo sobre a temática em questão.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Ananda Ametista de Araujo. Motivação e produtividade: um estudo de caso em uma organização de vendas em Brasília. Disponível em:

<https://www.google.com/url?q=https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/995/2/20850610.pdf&sa=D&source=docs&ust=1664048030896425&usg=AOvVaw3VtuGBXYbr8T4oB3j6GGW4>. Acesso em 24 set 2022.

BATISTELLA, Ana Julia; BEHM, Emanuel Francisco; PINHEIRO, Alan Bandeira; Ransan Daiana. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscaador-primo.html>> Acesso em: 12 set. 2022.

BRASIL, Decreto-lei n. 5.452, de 1o de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, 1o mai. 1943 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 27 jun. 2022.

BRASIL. Lei n. 12.551 de 15 de dezembro de 2011. Diário Oficial da União, Brasília, 15 dez. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm). Acesso em: 29 jul. 2022.

BRASIL. Lei n. 13.467 de 13 de julho de 2017. Diário Oficial da União, Brasília, 14 jul. 2017. Disponível em : [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467). Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. Medida Provisória. n. 1.108 de 25 de março de 2022. Diário Oficial da União, Brasília, 28 mar. 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Mpv/mpv1108.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Mpv/mpv1108.htm). Acesso em 29 jul. 2022.

BRIDI, Maria et al. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. Disponível em: <[https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2022.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. 2007. Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/6m3FZKkkjb5GVBzYtVczpVk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 jul. 2022.

DIAS, Thaís Nogueira. Home Office X Presencial: em qual contexto o colaborador se sente mais motivado? Disponível em: <[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/31603/1/2022\\_ThaisNogueiraDias\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/31603/1/2022_ThaisNogueiraDias_tcc.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2022.

FARIA, Rayla Alves. Teletrabalho e Home Office: vantagens e desvantagens decorrentes da (re)organização do trabalho imposta pela pandemia covid-19. Disponível em: [https://www.google.com/url?q=https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/215770/Faria\\_RA\\_tcc\\_fran.pdf;jsessionid%3D28DAC1844144722E2F89807918B966E8?sequence%3D4&sa=D&source=docs&ust=1664132234046939&usg=AOvVaw3WZ5V7Vn9WGo19IIaCVTwk](https://www.google.com/url?q=https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/215770/Faria_RA_tcc_fran.pdf;jsessionid%3D28DAC1844144722E2F89807918B966E8?sequence%3D4&sa=D&source=docs&ust=1664132234046939&usg=AOvVaw3WZ5V7Vn9WGo19IIaCVTwk). Acesso em 25 set. 2022.

FERREIRA, E.B. Desafios do home office na pandemia: construindo estratégias para a efetivação. Disponível em: [https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC\\_-\\_ELISABETE\\_B.\\_FERREIRA\\_assinado\\_assinado\\_assinado\\_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B._FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 26 jun. 2022.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Lui Marques. Revisão sistemática de Literatura: conceituação, produção e publicação. Disponível em: <<https://sites.usp.br/dms/wp-content/uploads/sites/575/2019/12/Revis%C3%A3o-Sistem%C3%A1tica-de-Literatura.pdf>> Acesso em: 24 set. 2022.

GALVÃO, Taís Freire ; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, n. 1, p. 183–184, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ress/a/yPKRNymgtzwzWR8cpDmRWQr/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 13 set. 2022.

GASQUES, Mateus de Oliveira; FONTES, Andréa Regina Martins. Comparação entre teletrabalho e trabalho presencial: percepção de trabalhadores de empresas do ramo de serviços. Disponível em: [https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/14418/TG\\_Final\\_MateusGasques.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/14418/TG_Final_MateusGasques.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 26 jun. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas s.a., 2008

Gil, A. C. **Teoria Geral da Administração - Dos Clássicos à Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Atlas: Grupo GEN, 2016. 9788597007862. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007862/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

HIGÍDIO, José. Necessidade de regulamentação do home office é consenso entre especialistas. Consultor Jurídico. 5 de fev. 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-fev-05/regulamentacao-home-office-consenso-entre-especialistas>. Acesso em: 29 jul. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pnad-COVID 2020. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/>>. Acesso em: 08 jul. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). GÓES, Geraldo S.; MARTINS, Felipe S.; NASCIMENTO, José Antônio S. do. Potencial de teletrabalho na pandemia no Brasil e no mundo. Carta de Conjuntura, n. 47, 2º trimestre, 2020. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/06/potencial-de-teletrabalho-na-pandemia-um-retrato-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: 08 jul. 2022.

JOHANN, Sílvio L. **Comportamento Organizacional - Teoria e prática**: Editora Saraiva, 2013. 9788502212435. *E-book* Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502212435/> . Acesso em: 15 jun. 2022.

JUSTIÇA DO TRABALHO, TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Teletrabalho, o trabalho de onde você estiver. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815>. Acesso em: 27 jul. 2022.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias**: o novo ritmo da informação. Campinas: Editora papyrus, 2007.

KERBER, Mariana Vasconcelos; VARELA, Martina Marcon. Inteligência emocional nas organizações: o impacto da pandemia da covid-19 em uma empresa de engenharia civil de Florianópolis. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/232442/TCC%20-%20Mariana%20e%20Martina%20ajustado%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/232442/TCC%20-%20Mariana%20e%20Martina%20ajustado%20(1).pdf?sequence=1)> Acesso em: 12 set. 2022.

KRAUSE, Germano. Transformação digital: como as empresas terão que se adaptar. 2019. 14 f. TCC (Especialização em Design de Produto na Era Digital) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/3978>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

LOSEKANN, Raquel; MOURÃO, Helena. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. Disponível

em:<<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>>Acesso em: 08 jun. 2022.

MACHADO, Luiza. Trabalho remoto, presencial ou híbrido: vantagens e desvantagens das diferentes formas de trabalho pós-pandemia. 2021. Disponível em<<https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/trabalho-remoto-presencial-ou-hibrido/>> Acesso em: 12 jun. 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 8ª edição**. Rio de Janeiro: Atlas: Grupo GEN, 2017. 9788597012460. *E-book*. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>>. Acesso em: 11 jun. 2022.

MORAES, Rodrigo Magnus Santos de. Motivação no trabalho no contexto da pandemia da covid-19. Disponível em:<[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/44543/1/Motiva%C3%A7%C3%A3o\\_no\\_trabalho\\_Morais\\_2021.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/44543/1/Motiva%C3%A7%C3%A3o_no_trabalho_Morais_2021.pdf)>Acesso em: 12 set. 2022.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G.D. **Teoria geral da administração**. Editora Cengage: Cengage Learning Brasil, 2021. 9786555583885. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555583885/>. Acesso em: 14 jun. 2022.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, out./dez. 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292/83363>. Acesso em: 10 jun. 2022.

OLIVEIRA, Kelly Vanessa De. Tecnologias digitais e a prática de home office na pandemia da severe acute respiratory syndrome - cononavirus 2 (sars-covid-2). Disponível em:<[https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/21537/1/KellyVanessaDeOliveira\\_Dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/21537/1/KellyVanessaDeOliveira_Dissert.pdf)>Acesso em 10 jun. 2022.

OIT, Teletrabalho durante e após a pandemia da covid-19. Disponível em  
:<[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_771262.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf)> Acesso em 11 jun. 2022.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAP. Pesquisa Home Office Brasil 2016. São Paulo, 2016. Disponível em:<[https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo\\_Home-Office\\_Consolidado\\_2016.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo_Home-Office_Consolidado_2016.pdf)> Acesso em: 25 set. 2022.

SILVA, Amanda Valleska, Bernardo. Fatores motivacionais no trabalho: uma análise sob a ótica dos funcionários da secretaria de administração da prefeitura municipal de curraes novos mediante o covid 19. Disponível em:<[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/43545/1/FATORES%20MOTIVACIONAIS%20NO%20TRABALHO\\_SILVA\\_2020.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/43545/1/FATORES%20MOTIVACIONAIS%20NO%20TRABALHO_SILVA_2020.pdf)> Acesso em: 12 set. 2022.