



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Trabalho remoto em uma consultoria empresarial
durante a pandemia de COVID-19:
um estudo de caso sobre a Mirow & Co.**

Letícia Alves de Lima

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2022.



Letícia Alves de Lima

**Trabalho remoto em uma consultoria empresarial durante a
pandemia de COVID-19:
um estudo de caso sobre a Mirow & Co.**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Andrea Bittencourt

Rio de Janeiro
novembro de 2022.

Agradecimentos

Ao Vitor, meu parceiro de vida, desde nossos 15 anos sendo a pessoa que mais acreditou em mim mesmo quando eu pensei que não fosse capaz. Meu porto seguro, que sempre tirou um pouco do seu tempo para ouvir sobre meu andamento nesse estudo e meu companheiro para todos os ônibus demorados e refeições na PUC.

À Valquíria, minha mãe, por ter corrido atrás da minha bolsa de estudos para o ensino médio e ter me permitido chegar até aqui. Por sempre ouvir minhas reclamações diárias e meus pessimismos, mas sem levar a sério, porque acreditava que eu conseguiria.

À Alice, minha irmã, por ser minha parceirinha para todos os momentos e sempre trazer biscoitos e doces em suas idas à loja de conveniência, itens superimportantes na trajetória deste trabalho.

À Andrea, minha orientadora, por ter me dado uma luz ao longo desse trabalho que eu não pude ter antes e me guiar pelo caminho mais correto e certo.

E, é claro, à Mirow & Co., empresa objeto desse estudo e meu local de trabalho, por ter me concedido espaço para essa pesquisa e pelas suas pessoas terem se mostrado totalmente abertas para me ajudar e desejar boa sorte.

Resumo

Lima, Letícia Alves de. **Trabalho remoto em uma consultoria empresarial durante a pandemia de COVID-19: um estudo de caso sobre a Mirow & Co.** Rio de Janeiro, 2022. 78 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A pandemia de COVID-19 provocou uma preocupação das empresas com sua sobrevivência imediata e fez ocorrer uma acelerada transição para o trabalho remoto, como é o caso da consultoria empresarial Mirow & Co. A empresa é o foco deste estudo, que busca compreender as facilidades e os dilemas enfrentados por ela durante a adequação para o novo modelo de trabalho, dado que seus serviços eram fornecidos de maneira presencial. O estudo foi realizado junto a empresa e 25 de seus profissionais, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória com natureza qualitativa e quantitativa. A partir dos resultados e análises obtidos, foi possível identificar os impactos positivos e negativos do trabalho remoto tanto para a empresa, quanto para seus profissionais.

Palavras-chave: Consultoria empresarial, Pandemia COVID-19, Trabalho remoto, *Home office*.

Abstract

Lima, Letícia Alves de. **Remote work at a business consulting during the COVID-19 pandemic: a case study on Mirow & Co.** Rio de Janeiro, 2022. 78 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The COVID-19 pandemic caused companies a concern about their immediate survival and also an accelerated transition in working remotely, as is the case of the business consulting Mirow & Co. The company is the focus of this study, which seeks to understand the facilities and dilemmas faced during the adaptation to the new work model, once the company used to provide its services in a totally face-to-face way. The study was conducted with the company and 25 of its professionals and is characterized as an exploratory research with qualitative and quantitative natures. From the results and analyses obtained, it was possible to identify the positive and negative impacts of the remote work for both the company and its professionals.

Keywords: business consulting, COVID-19 Pandemic, Remote work, Home office.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	3
1.2.1. Objetivo final	3
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos	3
1.3. Justificativa, relevância e problematização do estudo	4
1.4. Delimitação e focalização do estudo	4
2 Referencial teórico	6
2.1. O conceito de trabalho remoto	7
2.2. O serviço de consultoria empresarial	10
2.3. Rotina organizacional da consultoria empresarial	12
2.4. Perfil do consultor empresarial	14
2.5. Motivação e equilíbrio	17
3 Metodologia	20
3.1. Método de pesquisa utilizado	20
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados	21
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	23
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados	25
3.5. Limitações do Estudo	26
4 Apresentação e análise dos resultados	28
4.1. A Mirow & Co.	28
4.2. Descrição e análise dos resultados da etapa 1	30
4.3. Descrição e análise dos resultados da etapa 2	35
4.4. Descrição e análise dos resultados da etapa 3	41
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	50

Referências Bibliográficas	54
Anexo I - Roteiro da conversa com administrador	57
Anexo II – Roteiro da entrevista com gerência e diretoria	58
Anexo III - Roteiro da entrevista com operacional	63

Lista de figuras

Figura 1 - Rotinas organizacionais como sistemas generativos.....	13
Figura 2 - Competência.....	15
Figura 3 - A hierarquia das necessidades, segundo Maslow	18
Figura 4 - Pirâmide das necessidades no ambiente de trabalho.....	19
Figura 5 – Principais áreas de atuação da Mirow & Co.	29
Figura 6 - Alternativas da Mirow & Co. diante da pandemia	31
Figura 7 - Alternativas selecionadas pela Mirow & Co. diante da pandemia	31
Figura 8 - Resultados das alternativas escolhidas pela Mirow & Co.....	32

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Ferramentas utilizadas no remoto pela Mirow & Co. (etapa 2)	36
Gráfico 2 - Ações da empresa para reduzir impactos da pandemia (etapa 2)....	37
Gráfico 3 - Artefatos disponibilizados pela empresa no <i>home office</i> (etapa 2)...	37
Gráfico 4 - Relacionamento entre time (etapa 2)	38
Gráfico 5 - Relacionamento gerência x operacional (etapa 2)	38
Gráfico 6 - Relacionamento com clientes (etapa 2)	39
Gráfico 7 - Benefícios do trabalho remoto (etapa 2)	40
Gráfico 8 - Ferramentas utilizadas no remoto pela Mirow & Co. (etapa 3)	43
Gráfico 9 - Benefícios do trabalho remoto (etapa 3)	44
Gráfico 10 - Desafios do trabalho remoto (etapa 3)	44
Gráfico 11 - Relacionamento entre time (etapa 3)	45
Gráfico 12 - Relacionamento gerência x operacional (etapa 3)	46
Gráfico 13 - Relacionamento com clientes (etapa 3)	46
Gráfico 14 - Itens de estímulo à motivação na Mirow & Co. (etapa 3)	47
Gráfico 15 - Hierarquia das necessidades aplicada na Mirow & Co. (etapa 3)...	48

Lista de tabelas

Tabela 1 - Características dos locais de trabalho do consultor	8
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do <i>home office</i>	9
Tabela 3 - Relação de entrevistados na etapa 2	22
Tabela 4 - Relação de entrevistados na etapa 3	23
Tabela 5 - Prós e contras do <i>home office</i> (etapa 1)	34
Tabela 6 - Pontos positivos e negativos do <i>home office</i> para o WLB (etapa 3) .	47

1 O tema e o problema de estudo

A presente seção tem por objetivo introduzir o tema que foi pesquisado ao longo do trabalho, trazendo uma contextualização do período, local e setor que foi estudado, além de explicar e justificar a escolha do tema e a delimitação e o detalhamento do objeto de pesquisa.

Mais especificamente, esta pesquisa possui como objeto de estudo a consultoria empresarial Mirow & Co. e pretende investigar de que forma a organização, seus consultores e funcionários foram afetados por conta da mudança para o modelo *home office*, adotado em função da pandemia da COVID-19.

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Iniciados em 2019 no continente asiático, os casos de COVID-19 afetaram o mundo inteiro em um curto período (SANTOS & SANTOS, 2021). O vírus logo foi visto como uma preocupação de saúde pública mundial, e por conta da sua disseminação rápida por diversas regiões globais, incluindo o Brasil, em 11 de março de 2020 foi considerado pandemia pela Organização Mundial da Saúde (SANTIAGO ET AL., 2020). Nesse cenário, medidas como o isolamento social precisaram ser tomadas na busca por prevenir o contágio pelo vírus, mas restringindo as pessoas ao acesso apenas de seus respectivos domicílios (SANTOS & SANTOS, 2021).

A pandemia no Brasil e no mundo alcançou números altíssimos. Até o dia 04 de novembro de 2022, estimava-se que o total de casos de infectados pela COVID-19 no mundo estava em quase 632 milhões, com cerca de 6,6 milhões de mortes (GOOGLE NOTÍCIAS, 2022). Desse total, na mesma data, o Brasil apresenta quase 34,9 milhões de casos e 688 mil óbitos acumulados. Grandes centros urbanos foram bastante afetados, como o Rio de Janeiro, com quase 2,54 milhões de casos e cerca de 75,9 mil mortes (GOOGLE NOTÍCIAS, 2022).

Motta (2022) afirma que a pandemia e seus efeitos em 2020 provocaram uma reestruturação econômica, social e organizacional, pois as empresas passaram a demonstrar preocupação com sua sobrevivência imediata, mas já vislumbrando um momento pós-pandemia. Um exemplo de medida tomada para a sobrevivência das empresas no cenário de pandemia foi a acelerada transição para o modelo *home office* (FERREIRA ET AL., 2022). Ou seja, o trabalho no formato presencial foi substituído para o exercício em casa, ainda que inicialmente tenha sido pensado como algo temporário. Assim, em 16 de março de 2020, o Rio de Janeiro reconheceu o cenário de emergência na saúde pública e decretou medidas preventivas, como a adoção do mencionado trabalho remoto e a suspensão de atividades que demandam público (SILVA, 2021).

Diante da pandemia, Motta (2022) afirma que consultorias empresariais se encaixam entre os serviços mais requisitados, sendo possível perceber a importância desta função para que as empresas possam buscar formas de se adaptar e obter soluções para a adequação ao cenário mundial abordado. Nesta visão, tais momentos de insegurança seriam favoráveis ao desenvolvimento e à inovação na prestação de serviços de consultoria empresarial, pois estaria aberta uma oportunidade de mudar a abordagem de trabalho e oferecer impactos voltados para resultados, buscando maior interação entre os próprios consultores da empresa e seus clientes.

Tendo por base a visão de Motta (2022) e a adequação das organizações ao modelo de trabalho remoto, conclui-se que não só as empresas-cliente de uma consultoria precisaram buscar formas de se adaptar a um cenário de crise mundial, como a própria consultoria precisou pensar em abordagens inovadoras que impactassem tanto seus clientes, quanto seus consultores.

A exemplo de uma consultoria que precisou se adaptar ao cenário, é possível citar a Mirow & Co., consultoria estratégica com matriz situada no Rio de Janeiro, que a partir do dia 16 de março de 2020, adotou o modelo *home office* para todas as pessoas da organização em resposta à pandemia de COVID-19 (MIROW & CO., 2021).

Assim, tendo em vista a primeira forma de adaptação instituída pela empresa mencionada, a pergunta central de pesquisa deste estudo é: quais foram

os impactos da pandemia de COVID-19 e da consequente adoção do modelo *home office* para a consultoria empresarial Mirow & Co. e para o cotidiano de seus consultores e funcionários?

1.2. Objetivos do estudo

Neste capítulo, são apresentados o objetivo final e os objetivos intermediários e específicos do presente estudo.

1.2.1. Objetivo final

O objetivo final deste estudo é analisar como a pandemia de COVID-19 e a adoção do *home office* afetaram a consultoria empresarial Mirow & Co., verificando os impactos sofridos pela empresa e seus funcionários, em termos de cotidiano, relacionamento, motivação e *work-life balance*.

1.2.2. Objetivos intermediários e específicos

Para o alcance do objetivo principal, este foi dividido em estudos intermediários, que foram pesquisados em conjunto para se chegar ao resultado esperado, sendo eles:

- Investigar como a Mirow & Co. foi impactada pela pandemia e pela adoção do modelo *home office*, seja de forma positiva ou negativa, tendo em vista que se trata de uma consultoria que atuava em formato presencial;
- Verificar como a Mirow & Co. ofereceu suporte para seus profissionais diante da pandemia e do novo formato de trabalho;
- Compreender como os funcionários tiveram seu cotidiano impactado pelo *home office*, suas opiniões sobre o modelo e o quão importantes os movimentos realizados pela empresa foram para a sua adaptação.

1.3. Justificativa, relevância e problematização do estudo

A ideia de realizar uma pesquisa que relate as dificuldades enfrentadas pela consultoria empresarial Mirow & Co. e seus funcionários nasceu da relevância pessoal do tema para a autora, dado que ela também entrou para o quadro de funcionários da empresa no meio da pandemia e já no formato *home office* e foi capaz de presenciar algumas das adaptações realizadas pela companhia para sua sobrevivência no cenário de crise sanitária mundial.

Assim, utilizando uma leitura prática, a pesquisa é capaz de contribuir para a própria Mirow & Co., de modo a oferecer um maior entendimento sobre o seu poder de reinvenção mesmo em tempos de crise, além de verificar a opinião de todos os seus níveis organizacionais sobre suas atitudes diante do cenário abordado. Além disso, outras empresas do mesmo setor de serviços que a Mirow & Co. também poderiam usufruir da relevância desta pesquisa ao tomar conhecimento de como uma empresa atuante neste mercado agiu no momento de crise e a visibilidade que possui com seus próprios profissionais. Por fim, o estudo possui relevância para o meio acadêmico, de modo que este possa compreender como ocorreu a transição do trabalho presencial para o remoto em uma empresa atuante no ramo de consultoria empresarial.

1.4. Delimitação e focalização do estudo

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de estudar os impactos da adaptação para o modelo remoto, tendo em vista a pandemia de COVID-19, para a consultoria empresarial Mirow & Co., de modo a obter a visão da empresa e de seus consultores sobre o cenário em questão. Dessa forma, o período retratado no estudo foi desde março de 2020 até o fim de 2021, mas trazendo comparações ao modelo de trabalho totalmente presencial adotado até antes da pandemia e verificando como a empresa está atuando no ano de 2022.

Sobre a empresa em si, o intuito é entender como a Mirow & Co., tratando-se de uma consultoria empresarial que trabalhava no formato presencial, buscou se adaptar frente ao cenário mundial da pandemia, além de verificar com a própria empresa o nível de impacto em relação aos clientes e funcionários. A respeito da vida particular dos consultores, a intenção é investigar a mudança no cotidiano

desses profissionais, focando nos impactos para sua rotina profissional e pessoal, o equilíbrio entre ambas, sua motivação e a comunicação e o relacionamento com seus colegas de equipe e clientes.

Já sobre a verificação de suporte oferecido pela Mirow & Co. para seus consultores, de modo que não se sentissem desamparados e desmotivados no momento apresentado, estes podem ser exemplificados como:

- Treinamento para utilização de ferramentas digitais e otimização do tempo de trabalho;
- Políticas, equipamentos e mobiliários específicos para o exercício do trabalho remoto;
- Encontros virtuais para a propagação da cultura e de um bom clima organizacional;
- Escolhas como não demitir ou cortar salários da equipe;
- Auxílios financeiros para gastos com o *home office*.

Após as respectivas investigações, foi possível identificar o quão afetados a Mirow & Co. e seus consultores foram em termos de mudança para o *home office* e como o formato foi importante para a manutenção das atividades da empresa diante do cenário de pandemia.

2 Referencial teórico

Este capítulo possui como intuito apresentar e discutir aspectos conceituais e estudos que estejam relacionados ao tema de pesquisa e que servirão de base para uma melhor compreensão da análise realizada a partir das pesquisas correspondentes ao estudo.

O capítulo está dividido em cinco partes. A primeira parte busca conceituar o trabalho remoto, de modo a contextualizar e demonstrar sua relevância para a pesquisa no cenário em que foi realizada, referindo-se à pandemia de COVID-19.

A segunda parte traz o serviço que uma consultoria empresarial desempenha para seus clientes, de modo a contextualizar historicamente o assunto da pesquisa e identificar os motivos para sua contratação pelas organizações.

Em seguida, a terceira seção foca no tema de rotina organizacional e os aspectos que fazem parte do conceito, mais especificamente de consultorias empresariais, ou seja, quais atributos fazem parte da rotina de trabalho dos profissionais desse ramo.

A quarta seção dá continuidade ao tema de consultoria empresarial, mas desta vez, focando especificamente nas pessoas, seus consultores, fornecendo visões de autores acerca das características esperadas ao pensar no perfil desses profissionais.

Por fim, a quinta seção retrata os temas de motivação e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, itens que também foram abordados durante a pesquisa.

2.1. O conceito de trabalho remoto

A presente seção tem o objetivo de apresentar o conceito de trabalho remoto e suas atribuições, trazendo autores que retratam o tema e sua relevância para o presente estudo e a pesquisa realizada no mesmo.

O tema de trabalho remoto é algo bastante diversificado, começando pelo fato de que diversas nomenclaturas podem ser utilizadas para este mesmo assunto, tais como teletrabalho, trabalho à distância, trabalho em domicílio e *home office* em uma versão estrangeira (BARROSO, 2013).

Ferreira et al. (2022) atribuem o surgimento do *home office* em 1970 como resposta a um cenário de crise do petróleo, inserção da mulher no mercado de trabalho e a questão do trânsito nas grandes metrópoles, sendo que, somente em 1990, foi possível observar o crescimento do uso, tendo em vista o avanço da tecnologia e telecomunicação, principalmente nos países desenvolvidos.

Nos Estados Unidos, o trabalho remoto demonstrou ser eficaz diante de cenários de desastres naturais, como o terremoto de 1994 em Los Angeles (Sismo de *Northridge*), pois como os empregados conseguiam realizar o trabalho de sua própria residência, as empresas foram capazes de manter sua produtividade, sendo possível devido às tecnologias de informação e comunicação (TIC), que auxiliam na realização de atividades laborais em casa (FERREIRA ET AL., 2022).

Este exemplo se encaixa na fala ilustrada por Barroso (2013), que menciona a possibilidade de se levar o trabalho ao trabalhador ao invés do trabalhador ao trabalho. Nesta definição, o trabalho remoto seria a realização das tarefas fora de um escritório físico, uma ou mais vezes por semana, com a possibilidade de ser na própria residência do funcionário ou mesmo em outro local de preferência do profissional. Em caso de realização das funções tanto de forma presencial, como remota, este seria considerado um modelo de trabalho híbrido (ZANATTA & BROTERO, 2022).

As citações de Barroso (2013) e Ferreira et al. (2022) coincidem no que diz respeito à visão de que nem todos os profissionais estariam aptos para a

realização do trabalho remoto. Para ambos, a execução desse tipo de trabalho, depende de itens como automotivação, autodisciplina e adaptabilidade do ambiente doméstico.

Por sua vez, Crocco & Guttmann (2017) fornecem um comparativo que relaciona características próprias do exercício do trabalho em escritório específico ou na própria residência, considerando profissionais de consultoria empresarial, como pode ser visto na tabela 1. Itens como tempo de deslocamento reduzido e autonomia são tidos como aspectos do trabalho remoto, enquanto a convivência com outros profissionais no cotidiano e a facilidade de se atualizar quanto aos temas da empresa justamente pela convivência mais próxima fazem parte do trabalho em um escritório específico.

Tabela 1 - Características dos locais de trabalho do consultor

Escritório específico	Residência
Facilidade de atualização profissional	Tempo de deslocamento reduzido
Estrutura de apoio aos serviços técnicos	Autonomia
Convivência profissional diuturna	Qualidade de vida
Troca de ideias com outros consultores e técnicos	Disciplina rígida

Fonte: Adaptado de Crocco & Guttmann (2017)

Crocco & Guttmann (2017) afirmam que cabe ao próprio consultor decidir se tais atributos podem ser considerados como vantagens ou desvantagens, considerando seu modelo de trabalho. Comparando o pensamento dos autores com as ideias de Barroso (2013) e Ferreira et al. (2022), é possível concluir que as opiniões a respeito do trabalho remoto e seus atributos variam de pessoa para pessoa. Isso porque, para os primeiros, o próprio profissional deve ditar aquilo que lhe é benéfico e maléfico com relação ao modelo de trabalho em questão. Já para os demais, características próprias de cada pessoa, como autodisciplina, se fazem presentes no *home office*.

Entretanto, tendo por base o contexto da pandemia de COVID-19, tais singularidades, que tornam ou não um profissional apto para o exercício do trabalho remoto, não foram consideradas, pois conforme afirmado por Araújo & Lua (2021), este modelo de trabalho foi a alternativa encontrada para que atividades laborais pudessem ser continuadas diante de medidas como o distanciamento social e o fechamento de escritórios.

Dessa forma, segundo as autoras, diversas diferenças no que diz respeito à adaptação ao formato *home office* foram vivenciadas, de modo que a experiência da invasão abrupta do trabalho profissional ao espaço doméstico dependeu de cada grupo social e ocupacional e os recursos e acessos que possuíam disponíveis em suas residências e grupos familiares. A exemplo, a presença de crianças ou idosos em casa poderia entrar como um fator gerador de dificuldade para o exercício.

Além disso, a tabela 2 demonstra vantagens e desvantagens do *home office* e menciona itens como a dificuldade na propagação da cultura, dos valores e do clima organizacional para os funcionários e o crescimento de insegurança laboral como obstáculos para as empresas e a perda de contato com colegas de trabalho para os empregados (FERREIRA ET AL., 2022).

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do *home office*

	VANTAGEM	DESvantAGEM
EMPRESA	Redução de custo com estrutura/espço físico	Legislação não muito clara e explícita
	Redução dos custos fixos, tornando-os variáveis	Faz-se necessário adoção de novas capacidades administrativas e gerenciais
	Redução da rotatividade e do absenteísmo	Dificuldade na implantação e gestão da cultura organizacional
	Mudança para gestão orientada a objetivos/tarefas	Crescimento de insegurança laboral
	Possível ganho de imagem	Exposição ao risco de vazamento de dados sigilosos e estratégicos
EMPREGADO	Flexibilidade de horário	Legislação não muito clara e explícita
	Ganho de tempo na ausência de deslocamento	Falta de espaço adequado para trabalhar
	A proximidade com a família	Dificuldade em estabelecer limites entre vida profissional e pessoal
	Oportunidade de autogerenciamento	Perda do contato com colegas de trabalho
	Inclusão da população deficiente, idosa e feminina	Possível extinção de benefícios (transporte, refeição, etc.)

Fonte: Ferreira et al. (2022)

Além das desvantagens observadas na tabela 2, diante da pandemia de COVID-19, demandas e exigências foram multiplicadas, em conjunto com uma jornada de trabalho sem limites temporais, exigências de capacitação para operação de dispositivos e ferramentas eletrônicas para o exercício do trabalho remoto e ameaças de redução de salário e perda de emprego, todos sendo itens que ameaçam a capacidade de trabalho e a sanidade mental dos trabalhadores (ARAÚJO & LUA, 2021).

Logo, tendo por base os autores mencionados e as conclusões retiradas, o estudo foi realizado com a intenção de investigar o quadro em que os consultores empresariais da Mirow & Co. e a própria empresa estariam dispostos com relação à mudança para o *home office*, as vantagens e desvantagens em suas visões e as dificuldades enfrentadas com a presença da vida profissional e da vida pessoal no mesmo ambiente.

2.2. O serviço de consultoria empresarial

Esta seção tem o objetivo de apresentar o serviço de consultoria empresarial, trazendo definições e visões acerca do setor e o contexto histórico em que o ramo obteve seu crescimento.

Tendo em vista a definição de consultoria empresarial, é possível afirmar que se trata de:

Um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização (CROCCO & GUTTMANN, 2017).

Estes serviços de consultoria e aconselhamento profissional estão entre os mais buscados quando se notam mudanças e desafios no ambiente em que as organizações estão inseridas. Motta (2022) afirma que ao longo de toda a história, líderes recorriam a conselhos e orientações ao se depararem com importantes tomadas de decisão, fossem elas por tópicos políticos ou mesmo pessoais.

Mas, ainda segundo Motta (2022), foi durante a segunda metade do século XIX que tais serviços foram realizados no formato de consultoria empresarial, pois neste período, estava ocorrendo a chamada Revolução Industrial, esta caracterizando-se pelo uso de máquinas, a substituição do trabalho artesanal pelo assalariado e o surgimento das indústrias e empresas como são conhecidas atualmente.

Os autores Júnior & Santos (2014) citam os Estados Unidos e a Inglaterra como países que se destacaram como berço da consultoria, pois durante o período entre 1850 e 1920, surgiram empresas no ramo que, após fusões e aquisições, tornaram-se referência no mercado global. Ainda com base nos autores, o crescimento e a complexidade das organizações entre o século XIX e XX são aspectos que contribuíram para o surgimento de consultoria nos Estados Unidos.

Já no cenário brasileiro, Júnior & Santos (2014) destacam que a consultoria empresarial passou a ser implementada desde a década de 1960, com maiores proporções na década de 1980, tendo em vista o crescimento do parque industrial e da necessidade de alterações e atualizações no conhecimento de técnicas e metodologias da gestão empresarial, mais uma vez comprovando o crescimento do ramo tendo em vista mudanças e desafios no cenário.

Ainda, Júnior & Santos (2014) indicam a década de 90 como uma época propícia à atuação das consultorias empresariais, tendo em vista a globalização e as grandes mudanças tecnológicas que acarretam dilemas para as organizações. Neste cenário, ocorre a busca pelas consultorias, pois segundo Motta (2022), a globalização gera aumento de competitividade e força as organizações para além de suas fronteiras geográficas e a almejarem crescimento no desempenho. A autora afirma que momentos que denotam instabilidade econômica e psicológica levam as empresas à busca por ajuda externa.

Assim, a visão de Motta (2022) teria sido confirmada pela pandemia do coronavírus iniciada em 2020, pois como esta provocou reestruturações econômica, social e organizacional, a autora afirma que as empresas foram em busca dos serviços de consultoria empresarial para que fossem capazes de vislumbrar um amanhã pós-pandemia.

Para estas organizações, as consultorias externas apresentam diversas vantagens, tais como maiores experiências e conhecimento diversificado de naturezas de trabalho e maior imparcialidade e possibilidade de crítica por não estar diretamente envolvido na rotina do cliente (CROCCO & GUTTMANN, 2017).

Dessa forma, a necessidade de maior conhecimento dos problemas enfrentados e do que se torna preciso para corrigi-los, a otimização do tempo da organização e a necessidade de observações, segundas opiniões e soluções sobre as políticas empresariais aplicadas também são motivos para a busca por serviços de consultoria (CROCCO & GUTTMANN, 2017).

Desse modo, esta pesquisa, que possui como objeto uma consultoria empresarial, validou a visão dos autores supracitados, com relação, principalmente, à busca pelo serviço durante a pandemia de COVID-19 e a maneira como foi realizado diante do cenário.

2.3. Rotina organizacional da consultoria empresarial

Nesta seção, são descritas visões de autores sobre o tema de rotina organizacional, focando especificamente na rotina de consultorias empresariais e dos consultores que fazem parte da organização.

Para Perfeito (2016), rotina organizacional é algo fundamental para o desempenho de um negócio, pois a partir delas, recursos como pessoas, dinheiro, ativos físicos entre outros podem transformar insumos em resultados que consistem no alcance de metas e objetivos da empresa.

A autora aplica o conceito que enxerga as rotinas organizacionais como padrões ou regras operacionais recorrentes, estes sendo explícitos e mutáveis a partir do ambiente. Dessa forma, as rotinas organizacionais são capazes de evitar a incerteza e garantir comportamentos padronizados que darão estabilidade à organização.

Nesta mesma linha, Figueira (2016) define as rotinas como um conjunto de ações que são repetitivas, reconhecíveis e desempenhadas por múltiplos

atores, tratando-se de estruturas temporárias utilizadas para alcançar os objetivos organizacionais.

Guimarães (2018) ressalta o entendimento da rotina organizacional, considerando a relação entre a ideia abstrata da rotina, que seria o aspecto ostensivo, sua performance na prática, o aspecto performativo, e os artefatos utilizados, compreendendo o envolvimento da subjetividade, agência e relações de poder sobre essa dinâmica. A figura 1 ilustra essa composição das rotinas organizacionais.

Figura 1 - Rotinas organizacionais como sistemas generativos



Fonte: Figueira (2016)

Para Araújo et al. (2021), o aspecto ostensivo é tido como uma ideia generalizada e abstrata da rotina, a visão de uma rotina, variando a partir da percepção de cada pessoa e consistindo em regulamentos explícitos no nível organizacional e nas habilidades individuais.

Já o aspecto performativo seria a realização concreta da rotina, a rotina na prática, tratando-se de ações específicas realizadas por pessoas específicas em momentos específicos na rotina organizacional (ARAÚJO ET AL., 2021).

Por fim, os artefatos seriam a representação material da dinâmica entre ambos os aspectos ostensivo e performativo, tais como regras escritas, procedimentos operacionais padronizados, ferramentas e bancos de dados (ARAÚJO ET AL., 2021).

O estudo de Figueira (2016) indica que as rotinas organizacionais no ramo de consultoria são fundamentadas nos artefatos, apoiando-se em documentos formais que integram a rotina, sendo estes pré-existentes nas organizações e/ou em esboços recém-criados e em evidências do desempenho derivadas do aspecto performativo. Dessa forma, a atuação dos consultores pode ser feita como pontos de referência, de modo que a partir destes, os profissionais sejam capazes de detectar variações em seus desempenhos.

Por fim, diante das visões apresentadas e tendo por base a acelerada transição para o modelo *home office* por conta da pandemia do COVID-19 (FERREIRA ET AL., 2022), este estudo buscou compreender as alterações na rotina profissional dos consultores empresariais, visando respostas que considerassem um antes e durante o cenário abordado e visões de um pós-pandemia, e o uso de artefatos, tais como ferramentas tecnológicas, sistemas de informação e políticas da organização.

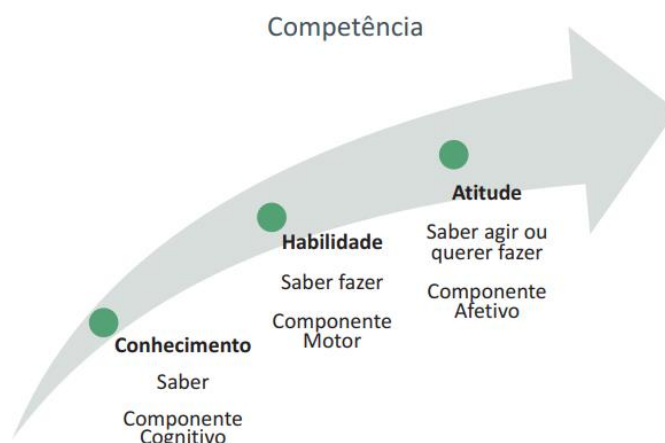
2.4. Perfil do consultor empresarial

Ao longo desta seção, são descritas visões de autores sobre o que consideram importantes como atributos que consultores empresariais precisam possuir e a importância de cada característica para o exercício do serviço de consultoria com o intuito de apresentar de forma conceitual o objeto deste estudo.

Crocco & Guttmann (2017) afirmam que os atributos que os consultores devem possuir são a soma das características de cada indivíduo ou da organização em que atua. Para os autores, nenhuma lista é completa, de forma que apenas é possível demonstrar os aspectos básicos e comuns ao exercício da função.

Crocco & Guttmann (2017) dividem os atributos em três seções que se assemelham ao conceito de competência explicado por Pantoja (2015), que diz respeito à aplicação conjunta das três dimensões que fazem parte do tema de competência: conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme figura 2.

Figura 2 - Competência



Fonte: Pantoja (2015)

Para a autora, o conhecimento seria um componente cognitivo, o saber. Crocco & Guttmann (2017) dividem o conhecimento do consultor empresarial em dois grupos de aspectos: comuns e específicos. Os comuns seriam a sustentação conceitual e prática, raciocínio lógico, inteligência empresarial, tratamento da informação e administração do tempo.

Ou seja, o consultor precisa saber determinar as bases para métodos, técnicas e ferramentas desenvolvidos para a aplicação prática no projeto; precisa saber relacionar diversos elementos de uma equação ou problema, deve saber transformar dados e informações em conhecimento estratégico relevante, preciso e útil; deve saber onde e como buscar informações, tecnologias e como disseminar as mudanças pela organização-cliente e deve saber como relacionar as atividades pretendidas de forma otimizada (CROCCO & GUTTMANN, 2017).

Já os específicos seriam os que consideram aspectos de preparo, amplitude, profundidade e diversidade. Dessa forma, caso um consultor possua como diferencial um aspecto muito específico, com intensidade e profundidade, ele é percebido como um especialista, mas caso domine métodos, técnicas e ferramentas sob seus diferentes enfoques, pode ser tido como generalista (CROCCO & GUTTMANN, 2017).

Sobre a habilidade, Pantoja (2015) demonstra que seria o saber fazer, tratando de um componente motor. Para o consultor, trata-se de um conhecimento específico aplicado, dividido em técnicas de aplicação do conhecimento, comunicação e compartilhamento de informações e ideias, relacionamento humano na busca pela criação de um clima favorável, administração dos recursos de tempo, físicos, financeiros e outras atividades, e motivação para que seja um elemento agregador e gerador de satisfação, além de ser um elemento que proporciona graduação de flexibilidade na proposta de otimização dos resultados (CROCCO & GUTTMANN, 2017).

Por fim, atitude seria o saber agir ou querer fazer, tratando de um componente afetivo (PANTOJA, 2015). Crocco & Guttmann (2017) retratam tal seção como o comportamento de um consultor empresarial que se define como a exteriorização dos valores e das emoções, a aplicação do conhecimento.

Para os autores, o consultor deve interagir de forma produtiva com seus interlocutores, deve agir proativamente na busca pelo alcance dos resultados e mudanças, deve saber usar fatos e dados em suas análises, deve possuir seus valores consolidados de modo a ter consistência, integridade e coerência em suas atitudes e, por fim, deve ser comprometido, estando interessado em alcançar os objetivos e resultados utilizando sua razão e sua emoção nos trabalhos.

Crocco & Guttmann (2017) também retratam as qualificações do profissional de consultoria, tais como experiência, educação e diferenciais. Segundo os autores, a experiência seria o inventário de trabalhos realizados, que consolidaram tipos de conhecimento em sua carreira.

Com relação à educação dos profissionais, itens como base educacional, idiomas e demais formas de aquisição do conhecimento tornam-se o foco nesse ponto. Por fim, os diferenciais de um consultor seriam as competências que possuem valor especial para os clientes, percebidas como únicas (CROCCO & GUTTMANN, 2017).

Dessa forma, os aspectos que envolvem o profissional de consultoria empresarial foram esclarecidos de modo que a pesquisa e as análises realizadas para o estudo puderam se tornar mais precisas. Vale ressaltar que os atributos foram avaliados em conjunto, de forma que o conteúdo aprofundado nesta seção não represente apenas um único consultor, mas o time da Mirow & Co. como um todo.

2.5. Motivação e equilíbrio

Este capítulo traz o conceito de motivação do profissional e de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, demonstrando sua importância para o presente estudo e as pesquisas realizadas, focando no encaixe das definições para o ramo de consultoria empresarial.

Na definição de Vergara (2012), motivação seria uma força, uma energia que impulsiona as pessoas em direção a algo, sendo algo intrínseco. Ou seja, a motivação seria algo particular para a autora, não sendo possível que pessoas motivem umas às outras, pois é algo que nasce segundo suas necessidades interiores.

Chiavenato (1999) complementa o pensamento da autora, enxergando que a motivação estaria relacionada ao sistema de cognição do próprio indivíduo, e aquilo que o impulsiona externamente, provindo do ambiente, seria o estímulo.

Assim, para ambos os autores, as pessoas seriam diferentes em relação ao que as estimula e impulsiona sua motivação, pois as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam, tanto em indivíduos diferentes, quanto para a própria pessoa ao longo do tempo.

Existem teorias que retratam o tema de motivação. Uma das principais teorias existentes é a de Abraham Maslow, desenvolvida na década de 1950, conhecida como Hierarquia das necessidades e tendo como eixo justamente a questão das necessidades humanas (CHIAVENATO, 1999; VERGARA, 2012).

Ilustrada na figura 3, a hierarquia das necessidades de Maslow divide as necessidades humanas em primárias, considerando fisiológicas e de segurança, e secundárias, considerando sociais, de estima e de autorrealização.

Figura 3 - A hierarquia das necessidades, segundo Maslow

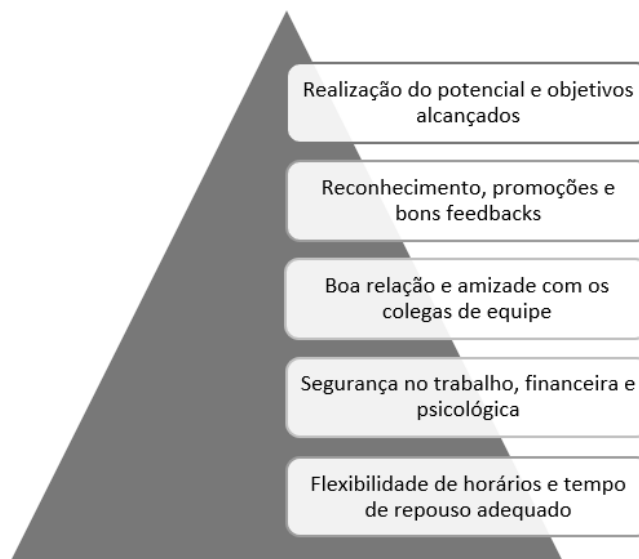


Fonte: Chiavenato (2004)

As necessidades primárias são aquelas satisfeitas sem muito esforço ou efeito motivacional, tais como alimento, abrigo e proteção contra o perigo. Para que a motivação seja estimulada, predominam as necessidades secundárias, que indicam itens como amizades, reconhecimento e realização do potencial como as que constituem o topo da hierarquia (CHIAVENATO, 1999).

Tendo em vista o ambiente profissional, as necessidades podem ser identificadas considerando a motivação com o trabalho, sendo que, neste caso, necessidades primárias seriam itens como carga horária de trabalho e segurança financeira e psicológica, e secundárias envolveriam harmonia entre equipes, bons feedbacks e alcance de objetivos (GOMES, 2022), conforme figura 4.

Figura 4 - Pirâmide das necessidades no ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2022) a partir de Gomes (2022)

Um tema que está diretamente relacionado com baixa motivação e satisfação com o trabalho, e é inclusive citado por Ferreira et al. (2022) na tabela 2 como um ponto que pode ter sofrido desvantagens, é o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do indivíduo (FREIRE, 2017), podendo ser observado junto às necessidades fisiológicas da pirâmide de Maslow.

Freire (2017) se refere ao tema como *work-life balance*, ou WLB, e retrata a estabilidade psicológica e física, considerando o equilíbrio que deve existir entre trabalho remunerado e não remunerado, tempo de viagens e deslocamento casa-trabalho-casa, e atividades pessoais, tais como lazer, família, estudo, religiosidade e tempo livre.

Dessa forma, o presente estudo buscou analisar, tendo por base a adoção do modelo *home office* pela consultoria empresarial Mirow & Co., os impactos, sejam eles positivos ou negativos, da pandemia e das ações da empresa no estímulo da motivação de seus profissionais, além de verificar o item de WLB, confirmando se este teria mesmo sofrido desvantagens, conforme a visão de Ferreira et al. (2022).

3 Metodologia

O presente capítulo visa apresentar as decisões tomadas acerca da realização do estudo, as etapas necessárias para a coleta de dados, os métodos utilizados para as pesquisas e as dificuldades e limitações encontradas.

O capítulo foi dividido em cinco seções. A primeira fornece a classificação do estudo, identificando a natureza da pesquisa e apresentando a explicação inicial sobre as etapas de coletas de dados, sendo seguida pelas fontes de informação selecionadas para a coleta dos dados da pesquisa, ou seja, o público necessário para o estudo.

A terceira seção explica os processos e instrumentos utilizados durante as etapas de coletas de dados, esclarecendo o porquê de tais escolhas. Já a quarta seção, explica as formas selecionadas para tratar e analisar os dados coletados nas pesquisas. Por último, são mencionadas as limitações enfrentadas durante a realização do estudo e seu impacto frente à coleta de informações.

3.1. Método de pesquisa utilizado

Segundo Sá (2010), o objetivo das pesquisas exploratórias é proporcionar maior familiaridade com o problema de estudo, sendo possível afirmar que tais pesquisas têm como objetivo principal aprimorar ideias ou descobrir intuições e elementos que contribuam para um maior entendimento do problema.

Assim, este estudo de caso foi realizado como uma pesquisa de campo de natureza exploratória e foi dividido em três etapas de coletas de dados, todas realizadas em conjunto com a consultoria empresarial Mirow & Co. e seus profissionais que presenciaram a adaptação para o modelo *home office* durante a pandemia de COVID-19.

A primeira parte da pesquisa foi pensada de forma exploratória e, também, qualitativa, considerando respostas do sócio administrador da empresa, sendo realizada por meio de entrevista pela plataforma de reuniões *Microsoft Teams*, buscando colher sua visão do cenário abordado. Para Souza (2014), uma

pesquisa qualitativa consiste em uma interação próxima entre o pesquisador e os pesquisados, sendo que estes estão envolvidos com um fenômeno social de interesse do primeiro.

Ainda, Souza (2014) atribui a característica de adição de detalhes contextuais a achados quantitativos para a entrevista qualitativa realizada de forma grupal. Assim, a segunda etapa da pesquisa, que focou nos cargos de gerência e diretoria da empresa como público respondente, e a terceira etapa, focada nos cargos operacionais, utilizaram esta natureza, de modo que foram encaminhados formulários virtuais para os entrevistados com perguntas de resposta aberta e justificáveis e, também, perguntas de múltipla-escolha avaliativas e classificatórias acerca da empresa e suas ações no cenário de pandemia e adequação ao *home office*.

Por fim, as etapas 2 e 3 tiveram suas perguntas elaboradas a partir da exploração de temas mencionados pelo sócio da Mirow & Co. no primeiro momento da coleta de dados, portanto, ambas as etapas estiveram diretamente vinculadas à inicial.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados

Na primeira etapa, buscou-se informações junto ao sócio administrador da empresa, Andreas Mirow (designado como *Partner* pela companhia). Ele foi o responsável por autorizar a realização do estudo junto a Mirow & Co. e seus profissionais e se prontificou diante desta etapa inicial de coleta de dados. Andreas faz parte da empresa desde sua fundação no ano de 2012 e reside no Rio de Janeiro, estado onde se localiza a sede da empresa.

Para a realização da segunda etapa, uma pesquisa foi enviada para os ocupantes de cargos de diretoria e gerência na Mirow & Co., alcançando 8 participantes. Foram considerados os ocupantes de cargos como: *Associate Partner* (equivalente ao nível de Diretoria para a empresa), *Engagement Manager* (equivalente à Gerência), *People Director* (Diretor de Pessoas) e *People Manager* (Gerente de Pessoas).

Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada de modo anônimo, coletando apenas informações como gênero, faixa etária, estado onde mora, curso de graduação e em que momento o participante teve sua entrada na empresa considerando a pandemia de COVID-19, ou seja, se foi antes, durante ou após ela. A tabela a seguir apresenta a relação dos entrevistados.

Tabela 3 - Relação de entrevistados na etapa 2

Nº	Gênero	Faixa etária	Estado onde mora	Curso de Graduação	Momento de contratação considerando a pandemia de COVID-19
1	Masculino	36 a 40	SP	Engenharia	Antes (até mar/2020)
2	Masculino	36 a 40	RJ	Engenharia Civil	Antes (até mar/2020)
3	Masculino	36 a 40	RJ	Administração	Antes (até mar/2020)
4	Masculino	31 a 35	SP	Administração de Empresas	Antes (até mar/2020)
5	Masculino	41 a 45	SP	Engenharia de Produção	Durante/após (jan/2022-)
6	Masculino	46 ou mais	SP	Engenharia Mecatrônica	Durante (até dez/2021)
7	Feminino	41 a 45	SP	Administração	Antes (até mar/2020)
8	Masculino	26 a 30	SP	Economia	Antes (até mar/2020)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Como visto na tabela, entre os respondentes houve a predominância do gênero masculino, faixa etária entre 36 e 40 anos, estado de São Paulo, cursos de Engenharia e pessoas que já estavam na empresa antes de março de 2020, ou seja, antes da adequação para o modelo *home office* por parte da empresa.

Já a terceira e última etapa considerou o nível operacional da empresa. Neste caso, houve um alcance de 16 respondentes, considerando cargos como *Associate* (equivalente a um Coordenador), *Business, People, Administrative e Financial Analysts* (Analistas de Negócios, Pessoas, Administrativos e Financeiros) e *Business Analyst Interns* (Estagiários de negócios), identificados por gênero, faixa etária, estado onde mora, curso de graduação e momento da contratação, assim como na etapa anterior e conforme ilustra a tabela a seguir.

Tabela 4 - Relação de entrevistados na etapa 3

Nº	Gênero	Faixa etária	Estado onde mora	Curso de Graduação	Momento de contratação considerando a pandemia de COVID-19
1	Masculino	26 a 30	PR	Engenharia Mecânica	Durante (até dez/2021)
2	Masculino	20 a 25	SP	Engenharia de Produção	Durante (até dez/2021)
3	Masculino	36 a 40	SP	Matemática	Durante/após (jan/2022-)
4	Masculino	20 a 25	SP	Engenharia Aeronáutica	Durante/após (jan/2022-)
5	Masculino	26 a 30	RJ	Engenharia Civil	Durante (até dez/2021)
6	Masculino	26 a 30	PR	Arquitetura e Urbanismo	Durante (até dez/2021)
7	Masculino	26 a 30	SP	Engenharia mecânica	Antes (até mar/2020)
8	Masculino	26 a 30	SP	Engenharia Civil	Durante (até dez/2021)
9	Feminino	31 a 35	RJ	Administração de Empresas/Gestão de Pessoas	Durante (até dez/2021)
10	Masculino	26 a 30	SP	Engenharia Mecatrônica	Durante (até dez/2021)
11	Feminino	20 a 25	SP	Engenharia de computação	Durante (até dez/2021)
12	Masculino	26 a 30	SP	Engenharia Aeronáutica	Durante/após (jan/2022-)
13	Masculino	26 a 30	SC	Engenharia de Produção	Durante (até dez/2021)
14	Feminino	26 a 30	SP	Engenharia Civil	Antes (até mar/2020)
15	Feminino	20 a 25	RJ	Administração	Durante (até dez/2021)
16	Masculino	31 a 35	SP	Tecnologia Mecatrônica	Durante/após (jan/2022-)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Novamente, houve predominância do gênero masculino, com 12 respondentes do mesmo e 4 femininos, além de cursos de graduação em Engenharias e exatas e residência no estado de São Paulo. As diferenças entre os respondentes da etapa 2 são encontradas na faixa etária, pois neste caso predominaram os participantes entre 26 e 30 anos, e o fato de que a maioria (10 respondentes) foi contratada pela empresa durante a pandemia de COVID-19, considerando o período entre março de 2020 a dezembro de 2021.

Por fim, tendo em vista que a empresa possui 40 pessoas em seu quadro, considerando dados obtidos até setembro de 2022 na etapa 1, as etapas da pesquisa, que alcançaram no total 25 participantes, contaram com 62,5% do escopo da organização que vivenciou o cenário abordado, seja antes da implementação do trabalho remoto ou durante ele, e se prontificou a participar do estudo.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Para a realização da pesquisa, foram necessários instrumentos virtuais que pudessem ser acessados e já fossem conhecidos por todos os participantes, com o intuito de facilitar o ato de resposta. Para a primeira etapa, a coleta de dados foi realizada pela plataforma *Microsoft Teams*, por conta de já ser uma

ferramenta utilizada pela Mirow & Co. para encontros virtuais entre funcionários e clientes e permitir uma conversa direta com o participante no tempo de 30 minutos previamente estipulado.

Dessa forma, no dia 12 de setembro de 2022, a primeira etapa foi realizada por meio de uma vídeo-entrevista com o sócio administrador da Mirow & Co., focando principalmente na adaptação da empresa ao período de pandemia. A conversa pôde ser dividida em seis seções de respostas do entrevistado, todas exclusivamente a respeito dos impactos sofridos pela empresa e seus funcionários por conta do modelo de trabalho remoto e da pandemia. Não foram feitas perguntas elaboradas previamente, caracterizando um diálogo com natureza exploratória a partir das falas do entrevistado e sua visão do cenário discutido.

A segunda etapa, que buscou alcançar os cargos de gerência e diretoria da organização, foi realizada por meio de um formulário virtual com perguntas qualitativas, quantitativas e classificatórias elaborado pela plataforma *Microsoft Forms*. Para esta, tendo por base os conceitos de rotina organizacional e *home office* retratados no referencial teórico e a primeira entrevista com o sócio, foram elaboradas 21 questões a serem respondidas de forma anônima, buscando coletar o perfil e a visão de cada entrevistado do cenário estudado acerca dos impactos da pandemia de COVID-19 e da adequação ao modelo *home office* para a empresa e seus profissionais.

Por fim, a terceira etapa se assemelha à anterior, mas esta foi realizada com os consultores e funcionários da empresa. A pesquisa foi feita pela plataforma *Microsoft Forms*, seguindo os conceitos de rotina organizacional, *home office*, motivação e *work-life balance*, buscando as opiniões individuais dos respondentes. Ao todo, foram realizadas 30 perguntas quantitativas, qualitativas e classificatórias, somando obrigatórias, não obrigatórias e o próprio perfil do entrevistado, buscando perceber a visão dos cargos operacionais sobre os impactos da pandemia de COVID-19 e da mudança para o modelo *home office* em suas vidas pessoais e no cotidiano da organização.

As perguntas de ambas as pesquisas realizadas foram pensadas de antemão, de modo que todos os entrevistados tivessem as mesmas questões, para que a análise pudesse ser feita de maneira conjunta.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados

Na primeira etapa, que trata da entrevista realizada com o sócio da Mirow & Co., as respostas obtidas foram descritas e analisadas individualmente, de modo que se identificasse a visão estratégica da empresa acerca da pandemia e do modelo de trabalho remoto. A partir desta etapa inicial, as perguntas desenhadas para o momento seguinte foram idealizadas, utilizando as respostas do entrevistado como uma identificação de possíveis temas a aprofundar com os profissionais da empresa, além de pontos de curiosidade na elaboração do referencial teórico.

A segunda etapa, que consistiu na pesquisa realizada junto aos gerentes e diretores da companhia, foi analisada de forma qualitativa e quantitativa de acordo com as respostas obtidas. Essas respostas foram observadas de maneira anônima e conjunta, de modo a se alcançar uma análise geral da visão dos entrevistados sem apontar formulários a respondentes específicos, garantindo liberdade e conforto para expressar suas opiniões.

Com base nos gráficos elaborados automaticamente pela plataforma utilizada, *Microsoft Forms*, nas respostas escritas e justificadas e nas questões classificatórias, as análises puderam ser realizadas em conjunto ao referencial teórico, principalmente no que diz respeito ao estudo do *home office*.

Já a terceira etapa, também realizada como um formulário anônimo, considerou as respostas dos cargos operacionais da empresa. Considerando a divisão em cinco blocos, sendo estes o perfil do entrevistado, a rotina profissional, o trabalho remoto, a comunicação e o relacionamento e a motivação e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, cada um foi analisado à sua maneira, mas todos considerando os conceitos e teorias específicos de cada tema e anteriormente mencionados no referencial teórico.

Para as respostas obtidas em rotina profissional, comunicação e relacionamento e trabalho remoto, foram buscados termos, palavras-chave e justificativas elaboradas pelos profissionais nas perguntas qualitativas, as opções mais selecionadas nas perguntas quantitativas e os tópicos que ficaram entre os

primeiros e últimos lugares nas questões de classificação, de modo a perceber o percentual do que se faz comum e/ou diferente entre as opiniões.

Por fim, o bloco de motivação e equilíbrio da terceira etapa, além das palavras-chave, também utilizou a pirâmide de Maslow, referência no tema de motivação, para identificar até que nível as necessidades dos profissionais foram alcançadas no período de pandemia e trabalho remoto considerando seu trabalho na Mirow & Co.

Vale ressaltar que foram realizados comparativos entre as respostas dos diferentes níveis da empresa, de modo a perceber as visões semelhantes e opostas entre os respondentes das pesquisas.

3.5. Limitações do Estudo

Como tratou de uma entrevista de cunho exploratório e contou com uma conversa direta com o participante, na primeira etapa da pesquisa não houve grandes limitações, tendo sido realizada sem problemas.

As limitações foram percebidas nas etapas 2 e 3, tendo em vista que se tratando de um formulário anônimo, a impessoalidade das respostas poderia ser considerada um fator limitante para a análise, pois caso houvesse eventuais dúvidas quanto as respostas qualitativas, estas não poderiam ser resolvidas dado o anonimato do entrevistado. Para controlar este fator, as perguntas que permitiriam respostas abertas foram afuniladas, de modo que o respondente não pudesse sair do estilo de resposta esperado.

Além disso, não é possível afirmar o tempo médio exato de resposta dos formulários que os participantes necessitaram, dado que, tratando-se de um questionário virtual, é possível pausar o tempo de respostas e continuar em outro momento. Isso fica claro, pois enquanto o formulário da etapa 2 apresenta um tempo médio de conclusão de apenas 15 minutos e 54 segundos para 21 questões, a etapa 3 com 30 questões, apenas 9 a mais, apresentou 51 minutos e 49 segundos, com dados fornecidos pela plataforma *Microsoft Forms*. No entanto, tal fator não impacta nas análises.

Um último fator limitante poderia ter sido a saída de pessoas que presenciaram o cenário de pandemia e adequação ao *home office* abordados, mencionada durante a entrevista da etapa 1, e que poderiam contribuir para a pesquisa caso ainda estivessem presentes, pois como foi visto no perfil dos entrevistados, apenas 9 dos 25 participantes já estavam na empresa antes da pandemia de COVID-19. Sendo assim, como 7 desses 9 são de cargos de gerência ou diretoria, as perguntas mais focadas nas atitudes tomadas pela empresa no primeiro momento da pandemia foram majoritárias nas etapas 1 e 2, tendo a 3 um maior foco no período durante o *home office*.

4 Apresentação e análise dos resultados

O presente capítulo está organizado em quatro seções e tem como objetivo apresentar e discutir os principais resultados alcançados por meio das etapas da pesquisa realizada, além de oferecer sugestões sobre o estudo selecionado previamente.

A primeira seção traz informações sobre a empresa-objeto, a consultoria empresarial Mirow & Co., apresentando a organização, suas características e sua missão e valores.

Já na segunda seção são iniciadas as descrições e análises das etapas de pesquisa, considerando neste caso, os resultados obtidos na etapa 1, a entrevista com o sócio Andreas Mirow.

A terceira seção descreve os resultados da etapa 2, as pesquisas realizadas junto aos ocupantes de cargos de diretoria e gerência da Mirow & Co., analisando os dados obtidos no mesmo tópico e realizando comparações com a etapa inicial.

Por fim, a quarta seção descreve e analisa os resultados da terceira e última etapa, tratando-se da pesquisa realizada entre os consultores e funcionários da empresa, comparando alguns dos resultados obtidos com as etapas anteriores.

4.1. A Mirow & Co.

Fundada em 2013, a Mirow & Co. é uma consultoria estratégica brasileira que possui a missão de envolver seus clientes no desenvolvimento de melhorias significativas no seu desempenho.

A empresa foi ganhadora do *Great Place to Work* por 5 anos seguidos, entre 2018 e 2022, selo que indica que os profissionais da organização a

consideram um lugar excelente para trabalhar, do qual sentem orgulho de fazer parte (MIROW & CO., 2022).

A Mirow & Co. tem como valores o cliente em primeiro lugar, com a priorização dos seus interesses; a honestidade intelectual, pois a empresa afirma recomendar o que é certo aos clientes e não o que é cômodo; cooperação e inspiração, com relação mútua do compartilhamento de conhecimento entre a empresa e seus profissionais, sem barreiras hierárquicas, e meritocracia com gentileza, buscando estimular o crescimento da equipe com base no próprio mérito.

Além disso, a empresa possui matriz e filial no Rio de Janeiro e em São Paulo, respectivamente, e atua em diversos setores, tais como serviços financeiros, tecnologia, papel e celulose, educação, energia (elétrica e óleo & gás), construção, automotivo, varejo e bens de consumo, logística e infraestrutura e agribusiness. Tendo em vista esses setores, as principais áreas de atuação da Mirow & Co. estão demonstradas na figura a seguir.

Figura 5 – Principais áreas de atuação da Mirow & Co.



Fonte: Mirow & Co. (2022)

Antes da pandemia, a Mirow & Co. era uma empresa que exercia suas atividades de consultoria de forma 100% presencial, seja nos próprios escritórios ou na localização dos clientes, mas em 16 de março de 2020, justamente por conta

da pandemia de COVID-19, foi instituído o modelo *home office* para todos os seus funcionários; cenário e ação abordados no presente estudo de caso.

4.2. Descrição e análise dos resultados da etapa 1

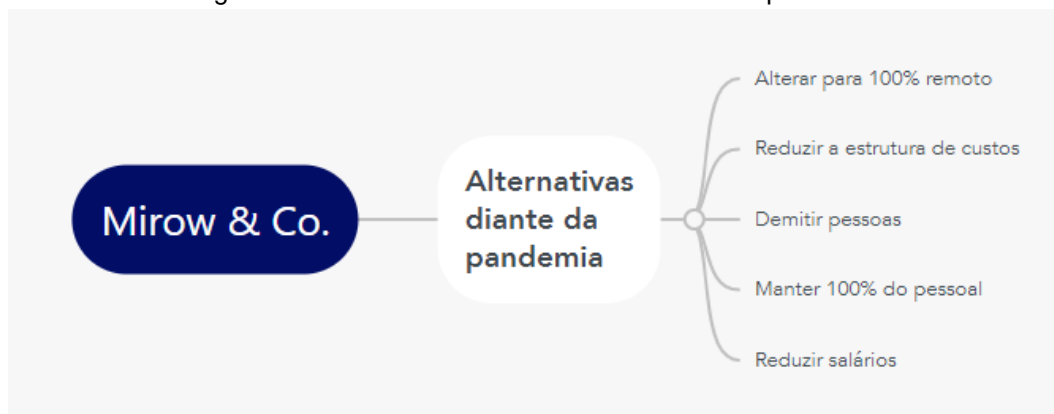
A primeira etapa da pesquisa consistiu em uma entrevista realizada virtualmente no dia 12 de setembro de 2022 com o sócio administrador da empresa, Andreas Mirow. Tratando das atitudes tomadas pela Mirow & Co. diante da pandemia de COVID-19, a transcrição da conversa pode ser dividida em seis seções.

No primeiro momento, a ideia foi identificar as dificuldades enfrentadas pela Mirow & Co. diante da chegada da pandemia no Brasil. Dados os efeitos da pandemia que provocaram uma reestruturação econômica, social e organizacional nas empresas (MOTTA, 2022), a companhia tratou de pensar em um plano de contingência. Nesse cenário, o nível de demanda pelo serviço de consultoria caiu drasticamente, de modo que a empresa precisou cogitar a demissão de pessoas para garantia da sobrevivência imediata.

No início da pandemia, a empresa tinha cerca de 40 pessoas, tamanho similar ao que possuíam até setembro de 2022, segundo o entrevistado. Com o pensamento de que o serviço de consultoria só pode ser exercido presencialmente, acreditava-se que 100% dos clientes seriam perdidos.

Identificado o contexto e o problema, o passo seguinte foi questionar acerca de quais foram as alternativas pensadas pela empresa para reduzir o impacto da pandemia no exercício de suas funções. O entrevistado mencionou cinco opções que poderiam ser selecionadas, como pode ser visto na figura a seguir.

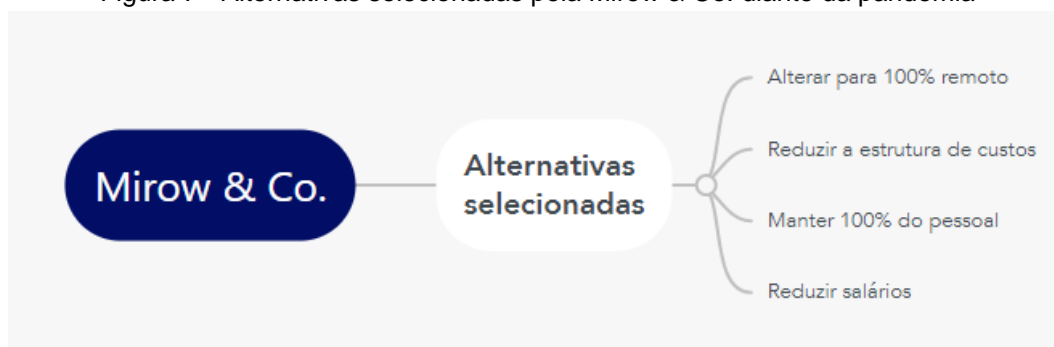
Figura 6 - Alternativas da Mirow & Co. diante da pandemia



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Diante das opções de alterar o formato de trabalho de presencial para 100% remoto, reduzir a estrutura de custos, demitir pessoas e reduzir salários, o entrevistado mencionou que a única alternativa excluída foi a de demissão de pessoal, tendo sido mantidas as outras quatro, conforme figura 7. Um ponto interessante nessa questão é que Ferreira et al. (2022) apontam na tabela 2 a redução de custos com estrutura e com custos fixos como vantagens do modelo *home office*, mas no caso da Mirow & Co., inicialmente tais ações foram selecionadas como forma de contingência frente à crise mundial, e não como usufruto de uma vantagem.

Figura 7 - Alternativas selecionadas pela Mirow & Co. diante da pandemia

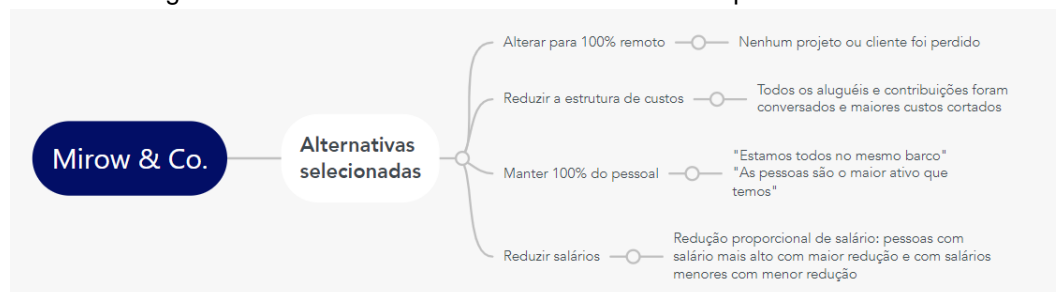


Fonte: elaborado pela autora (2022)

A partir dessas seleções, o intuito foi entender como ocorreu a mudança para o modelo *home office* e como as alternativas selecionadas foram oficialmente implementadas. Sobre a mudança para o remoto, esta teria funcionado bem, pois nenhum projeto que estava em andamento foi perdido. Além disso, todos os custos fixos da organização foram negociados e os maiores gastos da empresa

foram cortados (Figura 8). Um exemplo de custo que pôde ser cortado foi o de viagens, já que o contato com os clientes, antes exigido presencialmente, passou a ser realizado de forma virtual.

Figura 8 - Resultados das alternativas escolhidas pela Mirow & Co.



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Araújo & Lua (2021) pontuam as alternativas de redução de salários e demissões como ameaças à capacidade de trabalho e à sanidade mental dos trabalhadores. Mas no caso da Mirow & Co. as decisões foram realizadas em conjunto com os funcionários por meio de uma votação, pois Andreas afirmou que “todos estavam no mesmo barco”. Com esta, as decisões de manter 100% do pessoal e reduzir proporcionalmente os salários foram implementadas, de modo que pessoas com salário mais alto sofreriam maior redução e com salários menores, menor redução. Esta ação atrai uma visão muito positiva à empresa, por pontos como a criatividade na decisão a implementar, a colaboração entre os profissionais e a consideração com as reduções proporcionais de salário.

Contratos com clientes que já estavam confirmados foram até julho de 2020. Ainda que acreditassem que todos os clientes seriam perdidos, demorou apenas entre 2 e 3 semanas para que confirmassem mais 2 projetos que davam à empresa um caixa mínimo para equilibrar a receita durante cerca de 3 a 4 meses. Assim que foi confirmada a viabilidade deste formato e a primeira queda de atividades foi revertida com o retorno de clientes, havendo melhora nos indicadores da organização, foram aumentados os salários novamente, retornando aos seus valores originais. A fala de Motta (2022) passou a ser aplicada a partir dessa questão, quando a autora afirma a busca por serviços de consultoria empresarial diante da pandemia de COVID-19, indicando a importância da profissão para que as empresas fossem capazes de encontrar as soluções desejadas no cenário abordado.

Para o entrevistado, um dos pontos de maior aflição neste cenário foi a falta de lealdade sofrida pela empresa por parte de algumas pessoas da equipe, casos isolados. Dado que a empresa optou por não demitir ninguém, esperava-se que as pessoas retribuíssem de forma a permanecer na equipe, mas infelizmente a empresa sofreu com a saída de pessoas após a melhoria do cenário, em desacordo com a vantagem de redução de rotatividade e absenteísmo mencionada por Ferreira et al. (2022) e visualizada na tabela 2.

Apesar disso, tal informação era esperada, dado que o entrevistado afirmou que na época em que o modelo de trabalho remoto foi instaurado estavam com 40 pessoas e este total é o mesmo hoje, ainda que 16 dos 25 participantes (tabelas 3 e 4) tenham sido contratados após o início da pandemia, ou seja, não houve somatória com o valor anterior, confirmando a fala de Andreas. Ainda assim, Andreas afirmou que a decisão de manter as pessoas permitiu retornar a bons resultados e reforçar os valores da empresa.

Um item muito importante para esta pesquisa é o relacionamento da empresa com seus clientes, antes realizado de forma totalmente presencial. Como o próprio entrevistado afirmou que antes se pensava que consultoria apenas se exercia neste formato, foi necessário entender se o modelo continuou sendo essencial. Para Andreas, é e foi possível realizar projetos com clientes que nunca chegaram a encontrar pessoalmente, mas a dificuldade estaria na criação de relacionamentos e confiança, pois pela plataforma de reuniões virtuais *Microsoft Teams* não é natural como seria quando realizado com o contato presente. O atributo de trabalho em escritório específico visto na tabela 1 em que a troca de ideias com outros consultores e técnicos – e, neste caso, clientes – é mencionada com a possibilidade de ser algo benéfico ou maléfico, nesta visão seria totalmente benéfico, dado que para o entrevistado a comunicação realizada de forma virtual não é a mais ideal.

Questionado acerca dos benefícios e dificuldades sofridos pela empresa com o *home office*, o entrevistado ofereceu uma lista de prós e contras do modelo, conforme tabela a seguir.

Tabela 5 - Prós e contras do *home office* (etapa 1)

Prós do <i>home office</i>	Contras do <i>home office</i>
Preferência das pessoas por estar em casa, contribuindo para seu bem estar	Pode ser mais "chato" (monótono)
Redução do tempo de deslocamento	Não há a possibilidade de viajar e conhecer clientes
Aumento da produtividade	As pessoas demoram a conseguir gerenciar a própria carga de trabalho
Aumento da concentração pelo conforto do próprio lar	Pela demora no autogerenciamento, algumas pessoas acabavam trabalhando mais horas no início
Possibilidade de realizar projetos internacionais	<i>Home office</i> dificulta a criação de maior intimidade com os clientes

Fonte: elaborado pela autora segundo visão do entrevistado (2022)

Muito desta visão estaria de acordo com os conceitos abordados no referencial teórico, tais como as necessárias autodisciplina e adaptabilidade mencionadas por Barroso (2013) e Ferreira et al. (2022) para o trabalho remoto e o tempo de deslocamento reduzido, mencionado por Ferreira et al. (2022) e Crocco & Guttmann (2017). Entretanto, o autogerenciamento é mencionado como vantagem por Ferreira et al. (2022) e o entrevistado apontou como um contra enfrentado no início da pandemia. A monotonia mencionada por Andreas se conecta aos itens de impossibilidade de realizar viagens e dificuldade na criação de intimidade com clientes, obtendo-se a visão de uma pessoa “presa” no seu dia a dia e na própria residência, sendo limitada aos relacionamentos virtuais.

Por fim, Andreas foi questionado acerca dos aprendizados que adquiriu com o cenário e as decisões tomadas. A primeira resposta foi a visualização de como seria se o trabalho fosse realizado apenas por *home office*, indicando que a pessoa não teria a possibilidade de sair de casa até se aposentar. Mas apesar de ser uma visão com pontos negativos acerca do modelo de trabalho remoto, é possível realizar reuniões no *home office* que no presencial não seria possível. E, após a instauração do modelo por conta da pandemia, ainda que a pessoa opte por exercer suas atividades sempre de forma presencial, atualmente ainda terá muito mais reuniões virtuais do que antes.

Por conta desta visão, conclui-se que a opção por um modelo de trabalho híbrido, com funções executadas tanto de forma presencial, como remota

(ZANATTA & BROTERO, 2022), é a que faria mais sentido para a empresa em um período pós-pandemia, dado que, após ter acesso à visão do entrevistado, chega-se à conclusão de que a empresa teve bons resultados quanto ao cenário abordado e à adequação ao *home office*, mas necessita de contatos presenciais, ainda que não sejam feitos de forma diária, para que os resultados cheguem ao ótimo, tanto para o cliente, como para os próprios consultores e as experiências que podem obter. O *home office* reduz o tempo de deslocamento e aumenta a produtividade e o conforto, mas também reduz a intimidade nas relações e limita as experiências individuais.

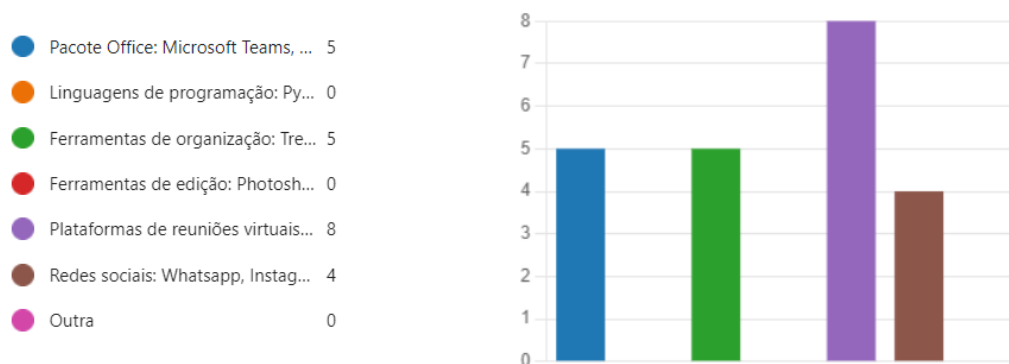
4.3. Descrição e análise dos resultados da etapa 2

A terceira etapa da pesquisa consistiu em um formulário virtual com 21 perguntas, divididas em questões qualitativas e quantitativas e o próprio perfil do entrevistado, representado na tabela 3. As perguntas foram divididas considerando o perfil e os temas de rotina profissional, *home office* e suas atribuições e comunicação e relacionamento, e alcançaram um total de 8 respondentes entre os cargos de *Associate Partner*, *Engagement Manager*, *People Director* e *People Manager*.

Ferreira et al. (2022) afirmaram que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) tornam possível a realização de atividades de trabalho no ambiente doméstico. Além disso, para Figueira (2016) as rotinas organizacionais no ramo de consultoria são fundamentadas nos artefatos, exemplificados como ferramentas tecnológicas, sistemas de informação e políticas da organização.

Assim, os entrevistados foram questionados acerca das ferramentas que passaram a ser utilizadas durante o *home office* ou tiveram seu uso ampliado por conta das atividades remotas. O gráfico a seguir ilustra a relação entre as respostas.

Gráfico 1 – Ferramentas utilizadas no remoto pela Mirow & Co. (etapa 2)

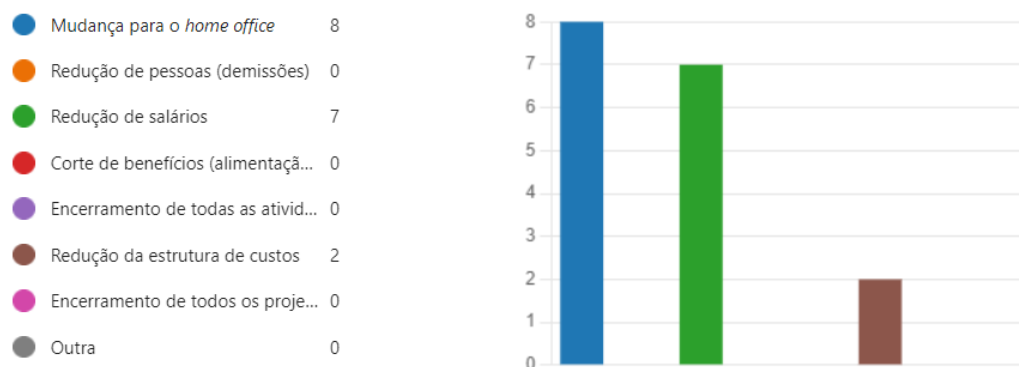


Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

A partir deste, a coluna em roxo mostra a opção que foi assinalada por 100% dos respondentes e se refere a plataformas de reunião virtuais, tais como *Microsoft Teams* e *Zoom*. Considerando que trata-se de uma empresa de consultoria que realiza seus serviços junto ao cliente, a impossibilidade de conversas presenciais por si só garante a necessidade de um contato direto e em tempo real, possibilitado pelas ferramentas de reunião assinaladas pelos entrevistados e, também, pelo uso das redes sociais, tais como o *Whatsapp*. As ferramentas de organização e o Pacote Office são artefatos instaurados ou que tiveram o uso ampliado durante o *home office*, mas não por todos os profissionais, indicando aspectos mais específicos do conhecimento e da função. As linguagens de programação e ferramentas de edição não foram assinaladas por nenhum entrevistado, indicando que não foram tecnologias necessárias para os cargos de diretoria e gerência da Mirow & Co. no período de *home office*.

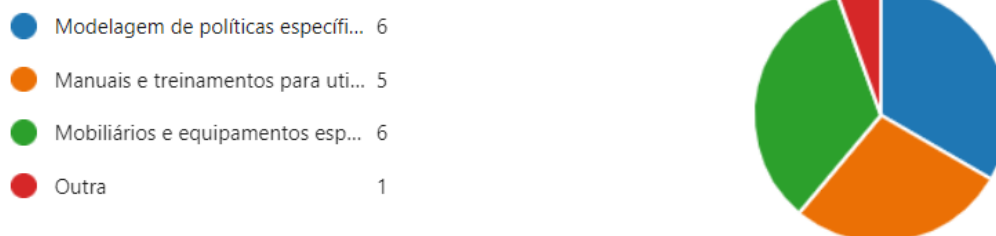
Os entrevistados responderam, em sequência, sobre as ações da empresa considerando a adequação para o modelo de trabalho remoto. Os itens assinalados contaram com a redução de salários, redução da estrutura de custos, modelagem de políticas específicas para o *home office*, oferta de manuais e treinamentos para utilização de ferramentas e otimização do trabalho, mobiliários e equipamentos específicos para o trabalho remoto e, por fim, desta vez acrescentado de forma aberta, ajuda financeira para aquisição e sustento do *home office*, conforme gráficos 2 e 3.

Gráfico 2 - Ações da empresa para reduzir impactos da pandemia (etapa 2)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Gráfico 3 - Artefatos disponibilizados pela empresa no home office (etapa 2)

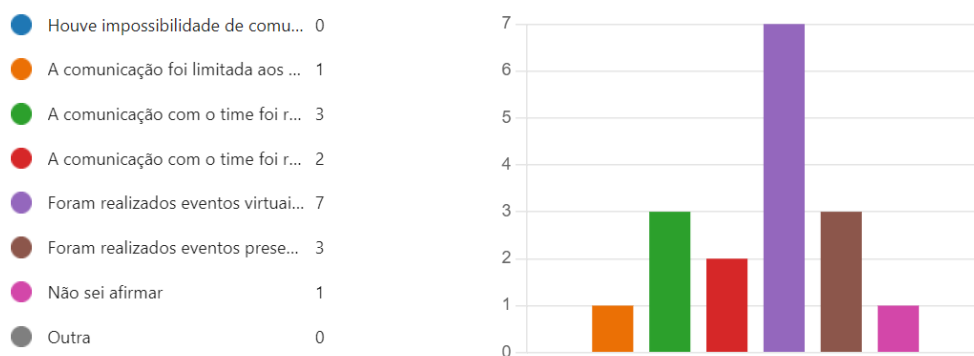


Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Todas as respostas estiveram de acordo com os resultados encontrados na etapa 1, quando o entrevistado Andreas Mirow mencionou a redução de salários e a redução da estrutura de custos como ações tomadas pela empresa em seu plano de contingência.

Conforme demonstrado no gráfico 4, nas questões acerca do relacionamento com as pessoas da empresa considerando o *home office* diante da pandemia até dezembro de 2021, 87,5% dos respondentes afirmaram que foram realizados eventos virtuais recorrentes entre o time de forma a estimular o contato e reforçar a cultura da empresa, 37,5% afirmaram que a comunicação foi rápida e facilitada pelos meios virtuais, mas demonstraram preferência pelo contato presencial no escritório e outros 37,5% responderam que a empresa realizou eventos presenciais para estimular o contato entre o time, mas respeitando as normas da pandemia, realizando testes de COVID-19 e reforçando o uso de máscaras.

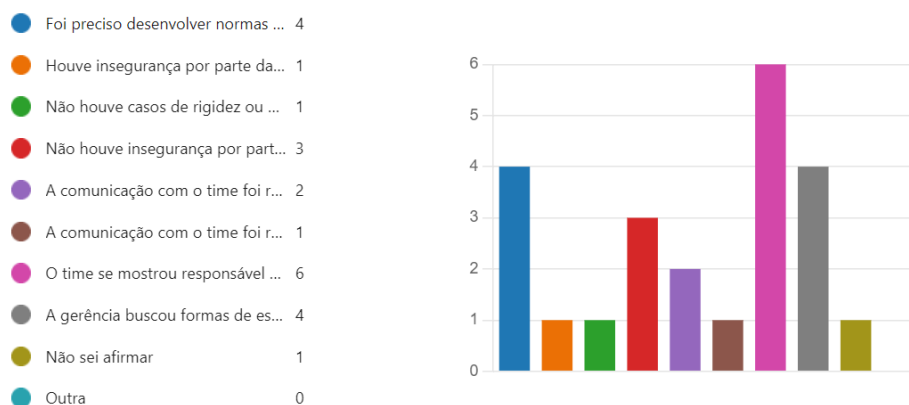
Gráfico 4 - Relacionamento entre time (etapa 2)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Sobre o relacionamento entre cargos de diretoria/gerência e operacionais, 75% dos entrevistados afirmaram que o time se mostrou responsável durante o *home office*, não sendo necessário chamar a atenção de nenhum membro por ausência de resultados; 50% afirmaram que a gerência buscou formas de estimular a equipe e se mostrou aberta para sugestões e reclamações e outros 50% reafirmaram a modelagem de normas e políticas específicas para o *home office* para garantia de disciplina e responsabilidade por parte do time (gráfico 5).

Gráfico 5 - Relacionamento gerência x operacional (etapa 2)

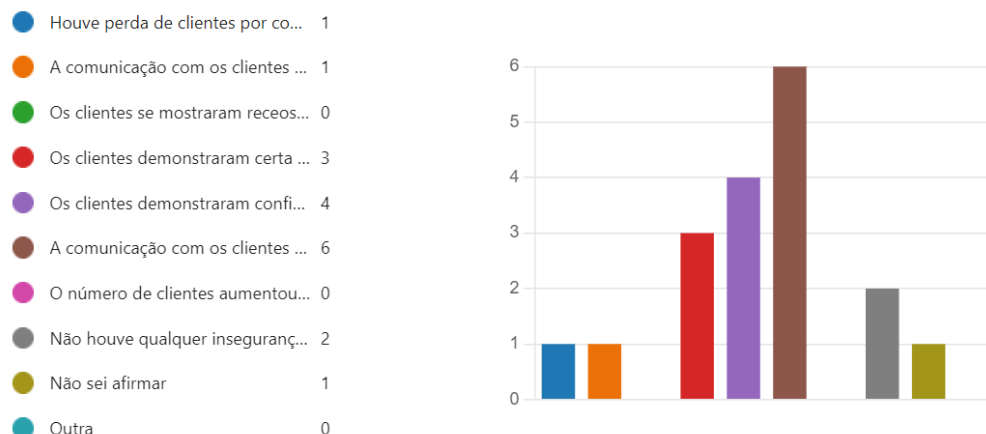


Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Por fim, conforme demonstrado no gráfico 6, sobre o relacionamento com os clientes, 75% dos respondentes afirmaram que a comunicação foi continuada e facilitada pelos meios virtuais (reafirmando o uso das ferramentas de reuniões virtuais mencionadas anteriormente), estimulando satisfação e segurança. Outros 50% dos entrevistados afirmaram que os clientes demonstraram confiança na empresa e, por mais que no momento da adoção do trabalho remoto não tenham

efetuado contratações, logo começaram a acontecer, novamente confirmando as respostas obtidas na etapa 1.

Gráfico 6 - Relacionamento com clientes (etapa 2)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Para 2022, os entrevistados afirmaram que as respostas sobre comunicação e relacionamento descritas acima teriam mudado, pois já existe uma flexibilização da empresa para um formato híbrido, ou seja, que conta com atividades presenciais e atividades remotas de forma parcial entre ambas (ZANATTA & BROTERO, 2022). Além dessa questão, um respondente mencionou, também, o posicionamento dos clientes:

Em 2022, alguns dos clientes começaram a demandar maior presença física nos projetos para sua realização (pré-requisito). Começaram mais eventos presenciais por parte da Mirow para integração dos times, bem como um movimento de atrair os consultores de volta ao escritório. (Entrevista 8)

Ferreira et al. (2022) citam como uma desvantagem do modelo de trabalho remoto (tabela 2) a dificuldade na implantação e gestão da cultura organizacional. Para os respondentes, ocorreu sim dificuldade na propagação da cultura, dos valores e do clima organizacional, sendo assinalada como a maior dificuldade enfrentada pela empresa, principalmente em se tratando de novos contratados, pois a ausência de tarefas e projetos semelhantes, tornava desnecessário o contato, diminuindo a intimidade entre as relações e a dificuldade na inserção de integrantes que ingressaram no período de pandemia:

Houve [dificuldade de propagação da cultura, valores e clima], principalmente com a entrada de novas pessoas. É muito mais difícil transmitir a cultura da Mirow com pessoas com quem você não está alocado no projeto. O fato de você não as encontrar no escritório também torna o entrosamento com as novas pessoas mais difícil. (Entrevista 8)

Entre os 2 últimos lugares das desvantagens, foram dispostas legislação não muito clara e explícita e exposição ao risco de vazamento de dados sigilosos e estratégicos, sendo ambos mencionados como não aplicáveis à companhia, conforme relato a seguir:

Já trabalhamos com grande quantidade de dados sigilosos de forma remota ou presencial. O risco de vazamento, a meu ver, é igual. Em relação à legislação, pela nossa estrutura de trabalho como sócios, também acredito que não houve impacto significativo. (Entrevista 8)

Como a maior vantagem obtida pela Mirow & Co. com o trabalho remoto, 75% dos respondentes posicionaram o alcance de profissionais de diversas regiões como o primeiro lugar, como pode ser visto no gráfico 7.

Gráfico 7 - Benefícios do trabalho remoto (etapa 2)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

A resposta faz total sentido, já que como pôde ser percebido na tabela 4, entre as pessoas que foram contratadas pela empresa após a instauração do modelo de trabalho remoto, há residentes de estados como Paraná e Santa Catarina, considerando que a matriz e filial da empresa estão situadas no Rio de Janeiro e em São Paulo, respectivamente. Além disso, como o questionamento ocorreu apenas acerca do estado, não é possível afirmar que todos os residentes de ambos os estados base moram na mesma cidade onde a empresa está situada, o que afirmaria ainda mais a alternativa que alcançou o primeiro lugar.

A redução de custos com estrutura e espaço físico ficou em segundo lugar entre as vantagens, reafirmando a resposta assinalada quanto as ações da empresa no modelo remoto e os resultados da etapa 1. Já entre os 2 últimos lugares esteve a facilidade na atração e manutenção de clientes e a redução de rotatividade e absenteísmo, justificadas por um respondente como não aplicáveis à empresa. Tal afirmação indica que o *home office* não foi um componente significativo no alcance de clientes, pois como visto na resposta transcrita da entrevista 8, há preferência pelo contato presencial por parte de clientes da companhia, além do *home office* não ter sido fator decisor para a saída ou não de pessoas da empresa.

As respostas foram muito variáveis a respeito dos diferenciais da empresa, responsáveis por fazer com que mesmo diante de um novo modelo de trabalho adotado de forma abrupta, a empresa tenha se mantido. Buscando-se palavras-chave para chegar a um consenso, o assunto mais citado foi a cultura da organização, pois ainda que tenha sido dificultada, é o maior diferencial da empresa, pois é totalmente inclusiva e colaborativa. Outros itens de destaque foram a flexibilidade de trabalho e a autonomia concedida aos profissionais, seja na ausência de supervisão ou na decisão particular de moradia e viagens (formatos *live anywhere* e *less travel*, desenhados pela empresa como pessoas que residem em qualquer lugar para além das bases da empresa (Rio de Janeiro e São Paulo) e pessoas que optam por viajar menos para projetos, respectivamente).

A pergunta final tratava de medidas possíveis de serem implementadas para aumentar a eficiência e a eficácia do modelo remoto para a melhor integração da companhia com seus clientes e profissionais. A conexão entre as respostas esteve na defesa de um modelo híbrido e encontros presenciais esporádicos de forma a estabelecer um vínculo com clientes e colegas de equipe. Por fim, a flexibilidade mostrou-se como um tópico de extrema importância para os respondentes.

4.4. Descrição e análise dos resultados da etapa 3

A terceira etapa da pesquisa consistiu em um formulário virtual com 30 perguntas, divididas em questões qualitativas e quantitativas e o próprio perfil do

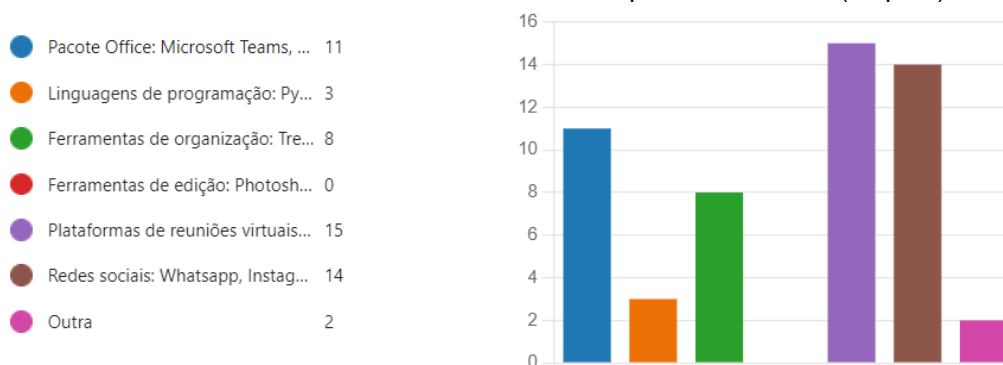
entrevistado, representado na tabela 4. As perguntas foram divididas em seções, considerando o perfil e os temas de rotina profissional, *home office* e suas atribuições, comunicação e relacionamento e motivação e equilíbrio, e alcançaram um total de 16 respondentes entre consultores e funcionários.

Iniciando o bloco de rotina profissional, 43,75% dos entrevistados afirmaram que a pandemia de COVID-19 ocasionou uma mudança total no cotidiano ou algumas mudanças, sejam estas positivas ou negativas, ainda que determinadas tarefas tenham permanecido as mesmas:

[Mudança para um] Trabalho 100% remoto. Positivos: ganho de eficiência na execução de tarefas (ex: análises, construção de apresentações), ganho de tempo (ex: redução de tempo gasto em deslocamentos), maior qualidade de vida (ex: melhor WLB). Negativos: dificuldades com *problem solving*, dificuldade em construção de relacionamento com clientes. (Entrevista 7)

A respeito das ferramentas inseridas ou com o uso ampliado durante a pandemia, o primeiro lugar foi semelhante ao resultado encontrado na etapa 2, ou seja, as plataformas de reuniões virtuais (gráfico 8), novamente indicando a importância do contato em tempo real para o exercício da consultoria empresarial. Neste caso, houve um maior uso de redes sociais se comparado aos cargos de gerência e diretoria, além do surgimento de linguagens de programação assinaladas, tais como *Python* e *JavaScript*, e da inclusão de ferramentas de colaboração, como Miro e Mural. Este dado indica que os cargos operacionais, que contam com os analistas da empresa, necessitam de conhecimentos e habilidades específicos para mais artefatos tecnológicos do que os cargos mais estratégicos.

Gráfico 8 - Ferramentas utilizadas no remoto pela Mirow & Co. (etapa 3)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Além das ferramentas tecnológicas, as respostas acerca de outros artefatos importantes inseridos pela empresa por conta do *home office* estiveram totalmente de acordo com a etapa 2, indicando que as atitudes da empresa foram de conhecimento e alcance de todos os níveis organizacionais.

Novamente, as respostas contaram com a modelagem de políticas específicas para o formato, manuais e treinamentos para utilização das ferramentas digitais e disponibilização de mobiliários e equipamentos para o exercício do trabalho remoto, sendo esta a opção mais assinalada pelos respondentes (86,67%). Foram inseridas outras 2 opções dentre os artefatos disponibilizados, tratando-se de um valor mensal para custos com o *home office* (como luz e internet) e um valor único para aquisição de equipamentos necessários para o modelo. A empresa também não realizou extinção de benefícios, tais como refeição e transporte.

Além disso, acerca da necessidade de treinamentos específicos fornecidos pela empresa para a implementação das ferramentas no *home office*, 11 entrevistados afirmam que todos os artefatos foram de fácil implementação e 5 que algumas ferramentas precisaram de treinamento. Os treinamentos foram realizados de forma virtual e contaram com ferramentas como os programas de reuniões virtuais, as linguagens de programação e as plataformas de colaboração. Dentre os graus de satisfação com os treinamentos oferecidos, as respostas variaram entre mediano, por conta da dificuldade de implementação das ferramentas no cotidiano ou pela exigência de um conhecimento prévio da ferramenta para o funcionamento dos treinamentos, e alto, para quem já possuía o conhecimento e pôde ampliar seu aprendizado.

O maior benefício do trabalho remoto considerado pelos respondentes foi a otimização do tempo de trabalho por evitar deslocamento, conforme visto no gráfico 9 e estando de acordo com Ferreira et al. (2022), quando o item é alocado como vantagem do modelo na tabela 2. Em segundo lugar, novamente de acordo com a tabela 2, foi encontrada a flexibilidade de horário, item que também foi mencionado na etapa anterior.

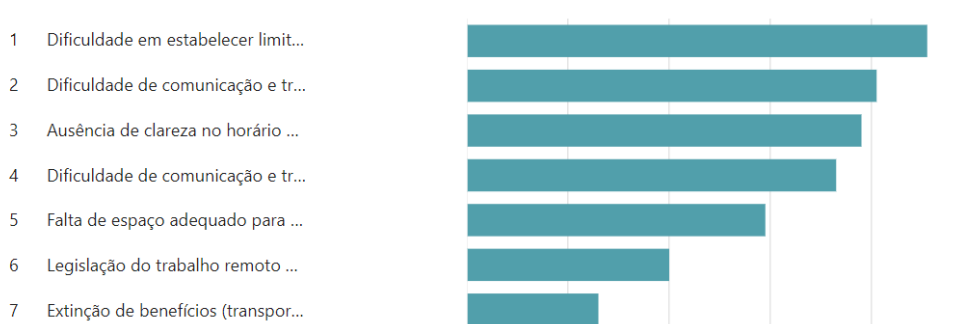
Gráfico 9 - Benefícios do trabalho remoto (etapa 3)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Já entre os maiores desafios, a dificuldade em estabelecer limites entre vida profissional e pessoal foi colocada em primeiro lugar, sendo imediatamente seguida pela dificuldade de comunicação e troca de ideias com colegas de trabalho no modelo remoto (gráfico 10). Este ponto do contato presencial foi mencionado em todas as etapas, inclusive a respeito dos clientes, de modo a visualizar o valor e a importância dessa relação para a Mirow & Co.

Gráfico 10 - Desafios do trabalho remoto (etapa 3)

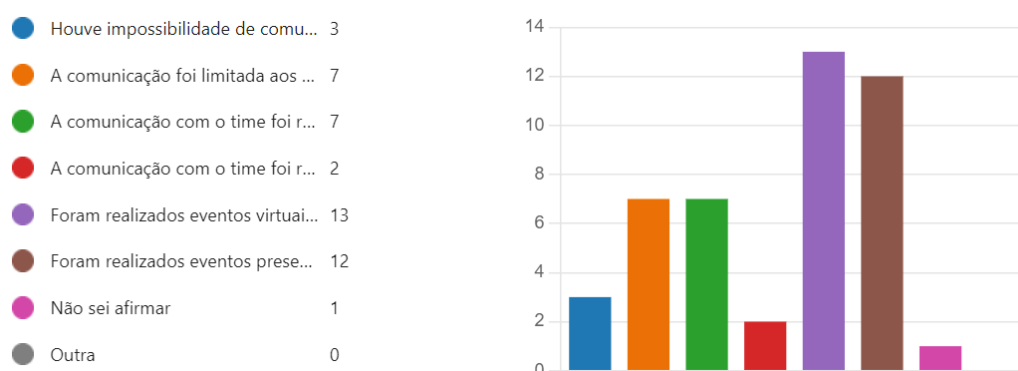


Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Entre as vantagens e desvantagens para a empresa, novamente o alcance de profissionais de diversas regiões e a dificuldade na propagação da cultura e do clima organizacional, respectivamente, são mencionados como os itens de maior impacto na organização.

As questões envolvendo comunicação e relacionamento também tiveram as respostas mais assinaladas semelhantes ao que foi encontrado na etapa 2. Ou seja, para o time, foram realizados eventos virtuais para estimular o contato e reforçar a cultura e, também, presenciais, respeitando-se as normas descritas para a pandemia, conforme visto no gráfico 11.

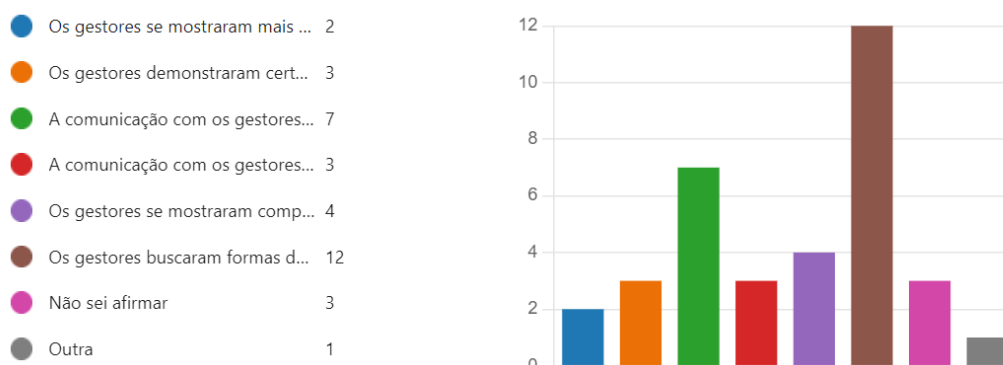
Gráfico 11 - Relacionamento entre time (etapa 3)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Entre gestores e time, houve busca de estímulos por parte dos primeiros para com os segundos, além da comunicação ter sido rápida e facilitada pelos meios virtuais, mas com a indicação de preferência pelo contato presencial, como pode ser visto no gráfico 12 a seguir.

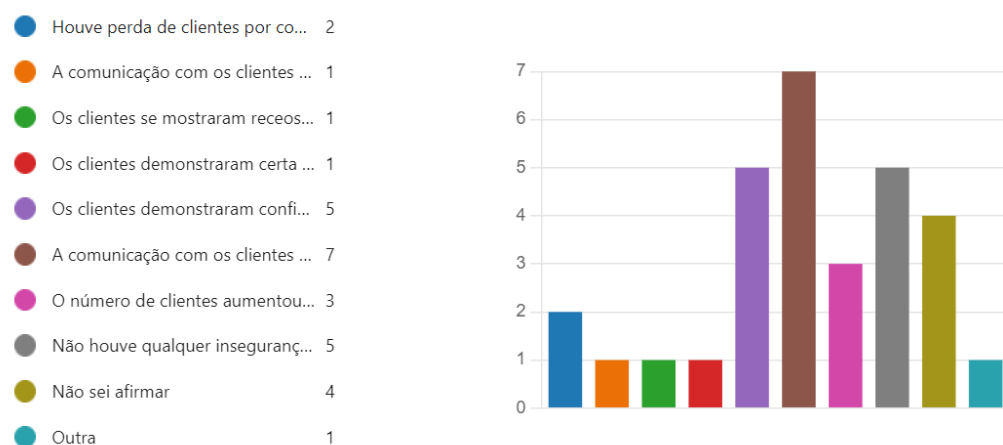
Gráfico 12 - Relacionamento gerência x operacional (etapa 3)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Por fim, entre a empresa e os clientes, a comunicação pelos meios virtuais foi essencial e estimulou segurança e satisfação e um demonstrativo de confiança por parte do cliente na organização, a respeito do qual, por mais que não tenham ocorrido contratações de projetos no início, logo começaram a ocorrer (gráfico 13).

Gráfico 13 - Relacionamento com clientes (etapa 3)

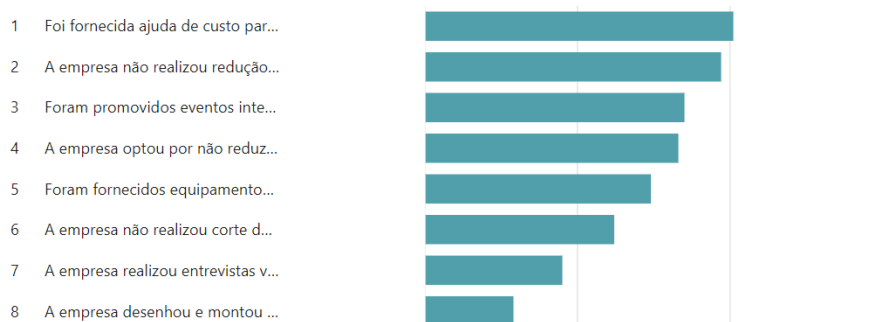


Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Para 2022, as respostas consideraram a intensificação do modelo híbrido na empresa e o aumento do contato presencial devido à redução do alcance da pandemia, que possibilitou os encontros físicos, fortalecendo as relações entre a equipe. A semelhança entre as respostas das etapas 2 e 3 demonstram a força da cultura da empresa e sua propagação em conjunto com toda a equipe.

Dando sequência, os itens de maior estímulo à motivação dos consultores e funcionários da Mirow & Co. (gráfico 14) foram a ajuda de custos fornecida para o trabalho remoto, a decisão de não realizar demissões e os eventos internos virtuais promovidos de forma recorrente para intensificar o sentimento de equipe.

Gráfico 14 - Itens de estímulo à motivação na Mirow & Co. (etapa 3)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Questionados acerca do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (*work-life balance*) durante o modelo *home office*, os entrevistados levantaram pontos positivos e negativos, demonstrados na tabela a seguir.

Tabela 6 - Pontos positivos e negativos do home office para o WLB (etapa 3)

Positivos	Negativos
Redução do tempo de deslocamento	Dificuldade em separar vida pessoal e profissional
Autogerenciamento e flexibilidade de horários	Carga de trabalho elevada
Mais tempo para dedicar a assuntos pessoais	Diminuição do contato com outras pessoas, afetando o relacionamento entre a equipe
Bem estar físico, mental e de saúde	Menor integração do time na resolução de problemas em conjunto
Mais tempo com a família	Não há distinção entre horário de trabalho e descanso
Maior tempo de concentração	Não cumprimento de horários pessoais

Fonte: elaborado pela autora segundo visões dos entrevistados (2022)

O ganho de tempo na ausência de deslocamento é novamente citado, mostrando ser um ponto essencial para os profissionais da empresa. Vale ressaltar que novamente as respostas em sua maioria estiveram de acordo com

os pontos levantados por Ferreira et al. (2022) na tabela 2, reafirmando o estudo realizado pelos autores.

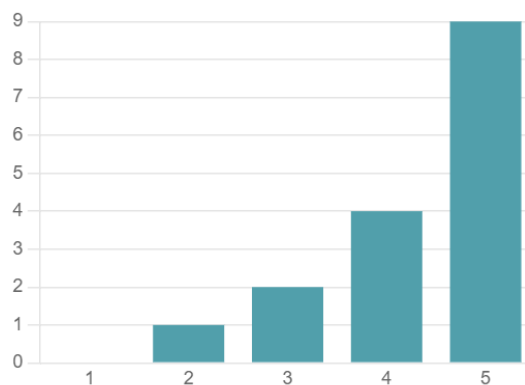
Os pontos positivos do *home office* para o *work-life balance* mencionam itens como família, assuntos pessoais, flexibilidade e bem-estar. Tal fator indica a qualidade de vida mencionada por Crocco & Guttman (2017) na tabela 1, aumentada pelo trabalho na própria residência do profissional.

Já os negativos focam no impacto sofrido pelos relacionamentos com a ausência de contato presencial e dificuldades na gestão de horários de trabalho e pessoais. Um dos relatos afirma que a carga horária do ramo de consultoria é elevada por natureza e cabe aos próprios profissionais autogerenciarem o próprio tempo, em conjunto com os gestores:

Impacta devido à quantidade de horas trabalhadas. Porém, esse é um fator na consultoria que independe do modelo presencial ou remoto. Acho que o ponto de ser remoto nos deixa um pouco reféns de estarmos a maior parte do tempo disponíveis para trabalho. É necessário delimitar partes do dia para focar em assuntos pessoais, assim como, acordar esses momentos com os gestores. (Entrevista 13)

Por fim, a figura 4 foi mostrada aos respondentes, pedindo que apontassem, considerando a base da pirâmide como nível 1 e o topo como 5, até onde seus níveis de satisfação foram alcançados durante a pandemia e o trabalho remoto na Mirow & Co. O gráfico a seguir indica as respostas obtidas pelos 16 entrevistados.

Gráfico 15 - Hierarquia das necessidades aplicada na Mirow & Co. (etapa 3)



Fonte: Retirado do *Microsoft Forms* com base nas respostas (2022)

Com estas informações e utilizando os conhecimentos obtidos pela pirâmide de Maslow, conclui-se que 56,25% dos entrevistados alcançaram o mais alto nível da pirâmide das necessidades, tendo sua motivação estimulada pela autorrealização e alcance de objetivos. Em seguida, 25% dos entrevistados foram estimulados com reconhecimento, promoções e bons *feedbacks*, 12,5% com boas relações e amizade com os colegas de equipe e 6,25% alcançaram apenas o nível de segurança no trabalho, financeira e psicológica.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

A pandemia de COVID-19 afetou o Brasil e o mundo e provocou uma preocupação nas empresas com sua sobrevivência imediata (MOTTA, 2022). Um exemplo de ação realizada para garantia da continuidade de suas atividades foi a acelerada transição para o modelo de trabalho remoto (FERREIRA ET AL., 2022), ou seja, o trabalho antes realizado presencialmente em escritórios foi substituído pelo exercício em casa (SILVA, 2021).

Um exemplo de empresa que precisou se adequar a este modelo para garantir a manutenção de seu funcionamento foi a consultoria empresarial Mirow & Co. Desse modo, o presente estudo teve como principal objetivo entender como a pandemia de COVID-19 afetou a empresa e seus profissionais, identificando as alternativas e ações tomadas diante do cenário e como ocorreu a inserção do modelo *home office* pela empresa.

Para uma melhor abordagem do tema e de forma a auxiliar as análises realizadas a partir das pesquisas, o referencial teórico do estudo focou inicialmente no conceito de trabalho remoto, ou *home office*, tratando-se da realização de tarefas laborais fora de um escritório físico, uma ou mais vezes por semana, com a possibilidade de ser na própria residência do funcionário (BARROSO, 2013).

Em seguida, o contexto e o conceito do serviço de consultoria empresarial foram abordados, fornecendo a perspectiva de Crocco & Guttman (2017) de que se trata de um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas e que possui o objetivo de fornecer à empresa-cliente uma ou mais opções de mudanças que auxiliem na tomada de decisão mais adequada.

A rotina organizacional de consultorias empresariais também foi abordada, ressaltada como fundamenta nos artefatos, apoiando-se em documentos formais, pré-existentes ou recém-criados, que integram a rotina do profissional (FIGUEIRA, 2016).

O perfil do consultor empresarial abordou os atributos básicos esperados desses consultores, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes, devendo saber, por exemplo, como se comunicar, compartilhar informações e ideias e manter relacionamentos humanos na busca por um clima favorável na organização e com os clientes (CROCCO & GUTTMANN, 2017).

Por fim, o tema de motivação e equilíbrio é abordado, trazendo a pirâmide de Maslow, conhecida como Hierarquia das necessidades, e tendo como eixo as necessidades humanas (CHIAVENATO, 1999; VERGARA, 2012) e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (*work-life balance*) no ramo de consultoria empresarial.

Para atingir os objetivos pretendidos, uma pesquisa de campo foi realizada em conjunto com a Mirow & Co., seus consultores e funcionários, a partir da formulação de perguntas de natureza exploratória, qualitativas e quantitativas. Foram realizadas 3 etapas, divididas em entrevista com sócio administrador da empresa, formulário de respostas com ocupantes de cargos de gerência e diretoria e formulário de respostas com os cargos operacionais.

Entre as conclusões retiradas da etapa 1, destacam-se as decisões tomadas pela Mirow & Co. como planos de contingência acerca da pandemia de COVID-19. A empresa realizou em conjunto com seus funcionários a implementação do modelo remoto e uma redução inicial de salários e da estrutura de custos, mas descartou a alternativa de demissão de pessoal. A consultoria teve um impacto inicial quanto à clientela, mas em pouco tempo novos projetos foram assinados e a empresa foi capaz de se reerguer, o que possibilitou a retomada dos salários aos valores originais.

As respostas das etapas 2 e 3 foram semelhantes, demonstrando que as opiniões e vivências na empresa são compartilhadas e a cultura é bem propagada, dado que foram relatados muitos pontos positivos sobre o modelo remoto na organização. Como exemplo, os artefatos mais utilizados na empresa durante o trabalho remoto contaram com as plataformas de reuniões virtuais, tais como *Microsoft Teams* e *Zoom*, e obteve-se a vantagem do alcance de pessoas de diversas regiões pela empresa, além de uma ajuda de custos fornecida aos seus profissionais para gastos com equipamentos e contas de luz e *internet*. Os

benefícios do *home office* por mais vezes mencionados foram a otimização do tempo de trabalho pela ausência de deslocamento e o alcance de profissionais de diversas regiões.

Pontos negativos do *home office* foram identificados como impacto no *work-life balance*, pois a vida particular e profissional passaram a coexistir, além do empobrecimento das relações, por diversas vezes citado, pois o remoto distancia os colegas de equipe e os clientes, limitando a criação de intimidade. Além disso, identificou-se uma dificuldade quanto a propagação da cultura para novos contratados, pois os profissionais acreditam que os valores são mais facilmente compartilhados em um contato próximo e direto.

A empresa realizou eventos virtuais entre o time de modo a estimular o contato e reforçar a cultura, buscando melhorar a comunicação e o relacionamento entre as pessoas da companhia. Já sobre o relacionamento entre os gerentes e os cargos operacionais, os primeiros buscaram formas de estimular os segundos durante o *home office* e se mostraram abertos para ouvir sugestões e reclamações das pessoas e não houve necessidade de chamar a atenção de nenhum membro da equipe por ausência de resultados. Por fim, a comunicação com os clientes foi continuada e facilitada pelos meios virtuais, o que estimulou segurança e satisfação com a empresa.

Por fim, na etapa 3, utilizando-se a pirâmide de Maslow de modo a identificar a satisfação e a motivação dos funcionários da empresa, a maior parte das respostas esteve concentrada no nível 5, que indicava autorrealização e alcance de objetivos por parte dos respondentes.

Apesar dos benefícios do *home office*, para a Mirow & Co. notou-se uma tendência muito forte ao exercício das atividades de forma presencial, já que toda a empresa acredita que a propagação da cultura, dos valores e de um bom clima organizacional é muito melhor quando realizada por meio de um contato direto. No entanto, como existem reuniões e projetos que podem ser realizadas no modelo remoto e a empresa possui funcionários em outros estados para além de suas bases, um modelo de trabalho híbrido é o que mais se encaixa para a organização e é, inclusive, o formato adotado pela empresa no ano de 2022, segundo dados obtidos durante as etapas.

Para novos estudos, a recomendação é que procurem aprofundar o relacionamento da Mirow & Co. ou outras consultorias empresariais com seus clientes, dado que o presente estudo buscou focar mais no impacto sofrido pela empresa e seus funcionários durante a pandemia e o trabalho remoto do que no trabalho exercido com os clientes, sendo um tema a se explorar. Além disso, também seria interessante estudar a empresa, não só tendo em vista o modelo *home office* e seus impactos, mas sua atividade principal como consultoria estratégica e a rotina de trabalho dos consultores, o exercício da consultoria em si, desde a primeira apresentação a um potencial cliente até a finalização do projeto e busca pela fidelização desse mesmo cliente.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, L. G. de.; MORAES; I. C. de.; SOUZA, A. C. R. de. A Dinâmica de uma Rotina em uma IFES: um olhar sobre os aspectos performativo, ostensivo e artefatos. **Competência: Revista da Educação Superior do Senac-RS**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, 29 dez. 2021.

ARAÚJO, T. M. de; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** 2021;46:e27, 03 mai. 2021.

BARROSO; M. R. C. **O Teletrabalho em domicílio: análises sociojurídicas sobre o trabalho à distância**. Curitiba: Editora Appris, 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier Editora Ltda, 2004.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. 3. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2017.

FERREIRA, A.; PEREIRA, A. C. V.; FAUSTINO, N. P. F.; MENDONÇA, R. C. P.; OLIVEIRA, U. R. As perspectivas do home office pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. **RACE – Revista De Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n. 3, p. 407–428, 2022.

FIGUEIRA, E. C. da S. **Compreendendo as Rotinas Organizacionais: Percepção de Consultorias em suas Experiências de Campo**. Rio de Janeiro, abril de 2016. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

FREIRE, M. V. S. S. **Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Vida Profissional: Existe Diferença de Percepção Entre Trabalhadores de Diferentes Estratos Socioeconômicos?** Rio de Janeiro, março de 2017. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

GOMES, G. **Pirâmide de Maslow no trabalho: como a hierarquia das necessidades se aplica no ambiente organizacional**. Agendor, 15 mai. 2022. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/piramide-maslow-trabalho/>>. Acesso em: 25 de outubro de 2022.

Google Notícias. **Coronavírus (COVID-19)**. Global, 2022. Disponível em: <<https://news.google.com/covid19/map>>. Acesso em: 04 de novembro de 2022.

GUIMARÃES, M. I. P. G. **O aprender nas rotinas organizacionais: o *design thinking* e a criação de rotinas guiadas por uma lógica de aprendizagem**. Rio de Janeiro, abril de 2018. 204 p. Tese (Doutorado em Administração) -

Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

JÚNIOR, G. B. S., SANTOS, J. A. G. dos. A Consultoria Organizacional e o Empreendedorismo: uma breve análise teórica da atividade de consultoria e do processo empreendedor. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista-BA, n. 17, p. 103-126, 2014.

Mirow & Co. **Iniciativa Mirow & Co. Carbono Zero**. Rio de Janeiro, 10 mar. 2021. Disponível em: <https://www.mirow.com.br/wp-content/uploads/2021/04/20210310_Mirow_Carbono_Zero.pdf>. Acesso em 04 de novembro de 2022.

Mirow & Co. **Mirow&Co – Embrace to enhance**. Disponível em: <<https://www.mirow.com.br/>>. Acesso em: 04 de nov. de 2022.

MOTTA, E. M. **Evolução histórica e inovações nos serviços de consultoria empresarial**. Comunidade Sebrae, 02 ago. 2022. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/evolucao-historica-e-inovacoes-nos-servicos-de-consultoria-empresarial>>. Acesso em: 27 de setembro de 2022.

PANTOJA, M. J. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015.

PERFEITO, F. V. **Variações em Rotinas Organizacionais: O Caso de um Instituto de Tecnologia e Inovação**. Rio de Janeiro, abril de 2016. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SÁ, C, S, de. **A Influência da Cultura sobre o Comportamento Pós-insatisfação do Consumidor: Uma pesquisa exploratória sobre as diferenças entre França e Brasil**. Rio de Janeiro, abril de 2010. 122 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

SALES, I. K. B.; MACÊDO, M. E. C. O Impacto da Pandemia da COVID-19 no Cenário das Micro e Pequenas Empresas. **Id on Line. Revista de Psicologia: Periódico Multidisciplinar**, v. 15, n. 57, p. 215-229, 2021.

SANTIAGO, E. J. P.; FREIRE, A. K. S.; FERREIRA, D. S. A.; AMORIM, J. F.; CUNHA, A. L. X.; FREITAS, J. R.; SILVA, A. S. A.; MOREIRA, G. R.; CANTALICE, J. R. B.; FILHO, M. C. Velocidade de mortes e casos confirmados da COVID-19 no Brasil, Itália e no mundo. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. 1-18, 2020.

SANTOS, F. K. L.; SANTOS, K. C. Impactos da pandemia Covid-19 na vida das mulheres e a falha nas políticas públicas. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 230, p. 189-200, 2021.

SILVA, D. P. O. **Experienciação das rotinas organizacionais durante o período de isolamento social imposto pela pandemia da Covid-19**. Rio de Janeiro, 2021. 72 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SOUZA, E. M. de. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. 296 p. Vitória: EDUFES, 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ZANATTA, P.; BROTERO, M. **Modelo de trabalho híbrido é usado por 56% das empresas no Brasil, diz estudo**. CNN Brasil, 13 set. 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/modelo-de-trabalho-hibrido-e-usado-por-56-das-empresas-no-brasil-diz-estudo/>>. Acesso em: 06 de novembro de 2022.

Anexo I - Roteiro da conversa com administrador

I. Explicação

A conversa foi realizada no dia 12 de setembro de 2022 com Andreas Mirow e possuiu uma natureza exploratória, de modo que cada resposta do entrevistado pudesse gerar uma nova pergunta, como pode ser percebido abaixo.

II. Questões abordadas

1. Quais foram os principais dilemas enfrentados pela empresa diante da pandemia do COVID-19?
2. Quais foram as alternativas pensadas para reduzir o impacto da pandemia?
3. Tendo por base uma das respostas da pergunta 2, que mencionou o *home office* como alternativa pensada, como foi a mudança para esse modelo de trabalho?
4. Na pergunta 1, o entrevistado mencionou que o exercício da consultoria tem a ver com proximidade do cliente (por meio de viagens, algo presencial): isso ainda é essencial, tendo em vista o modelo remoto?
5. Como validação do remoto, numa visão interna da empresa, você acredita que o *home office* foi benéfico ou apenas manteve o trabalho feito antes?
6. Quais aprendizados você adquiriu com a decisão tomada?

Anexo II – Roteiro da entrevista com gerência e diretoria

Este formulário faz parte de uma pesquisa desenvolvida para um trabalho de Conclusão de Curso e é destinado aos cargos de gerência da Mirow & Co. O objetivo é entender suas opiniões individuais sobre o *home office* na empresa e o impacto na sua rotina profissional e motivação, considerando a pandemia de COVID-19. Apenas para identificação do perfil dos entrevistados, precisarei de informações como: faixa etária, gênero, curso de graduação, estado onde mora e se entrou antes ou durante a pandemia do COVID-19. As respostas serão coletadas de forma anônima, de modo que o perfil não seja atrelado a pessoas específicas, garantindo a liberdade de resposta do entrevistado. A entrevista foi dividida em 2 seções (perfil do entrevistado e questões sobre rotina e *home office*), totalizando 21 questões. Obrigada pela sua disponibilidade e participação!

Seção 1) Perfil do entrevistado

Esta seção tem o objetivo de identificar o perfil do público participante da pesquisa.

1. Com qual gênero você se identifica?
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Prefiro não dizer
 - ☐ Outra (*Resposta aberta*)
2. A qual faixa etária você pertence?
 - ☐ 25 anos ou menos
 - ☐ 26 a 30 anos
 - ☐ 31 a 35 anos
 - ☐ 36 a 40 anos
 - ☐ 41 a 45 anos
 - ☐ 46 anos ou mais
3. Em qual estado você reside?
 - ☐ RJ
 - ☐ SP
 - ☐ Outra (*Resposta aberta*)
4. Qual o seu curso de graduação? (*Resposta aberta*)
5. Você entrou na Mirow & Co. antes, durante ou após a pandemia do COVID-19?
 - ☐ Antes (considere antes de março/2020)
 - ☐ Durante (considere até dezembro de 2021)
 - ☐ Durante/após (janeiro/2022 - atualmente)
 - ☐ O *home office* e suas atribuições
6. Em qual opção mais se encaixa o formato que a Mirow & Co. utilizava antes da pandemia de COVID-19?
 - ☐ Formato 100% presencial, com idas ao escritório ou ao cliente durante a semana e encontros presenciais com os colegas de equipe

- Formato híbrido, ou seja, parcialmente no modelo remoto e parcialmente de forma presencial no cliente ou o próprio escritório da empresa
 - Formato 100% remoto, sem encontros presenciais com clientes e colegas
 - Eu não estava trabalhando na empresa antes da pandemia
7. Quais foram as ferramentas (considerando sistemas de informação, linguagens de programação, plataformas virtuais) que passaram a ser utilizadas na sua rotina ou que tiveram uso ampliado por conta do *home office*? É possível marcar mais de uma opção.
- ☐ Pacote Office: *Microsoft Teams, Excel, Power Point, Outlook* etc.
 - ☐ Linguagens de programação: *Python, R, C++, JavaScript* etc.
 - ☐ Ferramentas de organização: *Trello, Notion* etc.
 - ☐ Ferramentas de edição: *Photoshop, Lightroom, Figma, Canva* etc.
 - ☐ Plataformas de reuniões virtuais: *Zoom, Teams, Skype* etc.
 - ☐ Redes sociais: *Whatsapp, Instagram, LinkedIn* etc.
 - ☐ Outra (*Resposta aberta*)
8. Quais ferramentas (considerando itens como políticas, manuais e mobiliários) foram disponibilizadas ou defendidas pela Mirow & Co. para o *home office*? É possível marcar mais de uma opção.
- ☐ Modelagem de políticas específicas para o trabalho remoto
 - ☐ Manuais e treinamentos para utilização de ferramentas digitais e otimização do trabalho em casa
 - ☐ Mobiliários e equipamentos específicos para o trabalho remoto
 - ☐ Outra (*Resposta aberta*)
9. Quais foram as ações realizadas pela Mirow & Co. para reduzir o impacto da pandemia de COVID-19? É possível marcar mais de uma opção.
- ☐ Mudança para o *home office*
 - ☐ Redução de pessoas (demissões)
 - ☐ Redução de salários
 - ☐ Corte de benefícios (alimentação, transporte etc.)
 - ☐ Encerramento de todas as atividades da empresa
 - ☐ Redução da estrutura de custos
 - ☐ Encerramento de todos os projetos
 - ☐ Outra (*Resposta aberta*)
10. Qual(is) opção(ões) se encaixa(m) no relacionamento e na comunicação entre todas as pessoas da Mirow & Co. após a adoção do *home office*? (considerando mar/2020 a dez/2021) É possível marcar mais de uma opção.
- ☐ Houve impossibilidade de comunicação em alguns momentos pela ausência de contato presencial, dificultando a realização de tarefas
 - ☐ A comunicação foi limitada aos meios virtuais (tais como *Whatsapp, Teams* etc.), causando desmotivação em alguns momentos pela ausência de contato presencial
 - ☐ A comunicação com o time foi rápida e facilitada pelos meios virtuais, mas eu preferia o contato presencial no escritório
 - ☐ A comunicação com o time foi rápida e facilitada pelos meios virtuais, sendo superior ao contato que se conseguia no modelo presencial
 - ☐ Foram realizados eventos virtuais recorrentes entre o time para estimular o contato e reforçar a cultura da empresa

- ☐ Foram realizados eventos presenciais entre o time para estimular o contato, mas respeitando as normas da pandemia, como realização de testes de COVID-19 e uso de máscaras
- ☐ Não sei afirmar
- ☐ Outra (*Resposta aberta*)

11. Qual(is) opção(ões) se encaixa(m) no relacionamento e na comunicação dos sócios/gerência da Mirow & Co. com os consultores e funcionários após a adoção do modelo *home office*? (considerando mar/2020 a dez/2021) É possível marcar mais de uma opção.

- ☐ Foi preciso desenvolver normas e políticas específicas para o *home office* para alcançar disciplina e responsabilidade por parte do time
- ☐ Houve insegurança por parte da gerência com o time pela perda do contato presencial e do controle da realização de tarefas com as pessoas em casa
- ☐ Não houve casos de rigidez ou critérios no *home office* envolvendo a gerência, não sendo exigido do time qualquer atividade fora do horário de trabalho
- ☐ Não houve insegurança por parte da gerência com o time pela perda do contato presencial e do controle da realização de tarefas com as pessoas em casa
- ☐ A comunicação com o time foi rápida e facilitada pelos meios virtuais (tais como *Whatsapp*, *Teams* etc.), mas eu preferia o contato presencial no escritório
- ☐ A comunicação com o time foi rápida e facilitada pelos meios virtuais (tais como *Whatsapp*, *Teams* etc.), sendo superior ao contato que se conseguia no modelo presencial
- ☐ O time se mostrou responsável durante o *home office*, não sendo necessário chamar a atenção de nenhum membro por ausência de resultados
- ☐ A gerência buscou formas de estimular a equipe durante o *home office* e se mostraram abertos para sugestões e reclamações
- ☐ Não sei afirmar
- ☐ Outra (*Resposta aberta*)

12. Qual(is) opção(ões) se encaixa(m) no relacionamento e na comunicação da Mirow & Co. com seus clientes após a adoção do modelo *home office*? (considerando mar/2020 a dez/2021) É possível marcar mais de uma opção.

- ☐ Houve perda de clientes por conta da adoção do modelo *home office* e da pandemia de COVID-19
- ☐ A comunicação com os clientes foi dificultada pela falta de contato presencial, estimulando insegurança e insatisfação
- ☐ Os clientes se mostraram receosos com a exposição ao risco de vazamento de dados sigilosos e estratégicos na internet
- ☐ Os clientes demonstraram certa insegurança com a empresa no momento da adoção do *home office*, mas logo se adaptaram
- ☐ Os clientes demonstraram confiança na empresa e, por mais que no momento da adoção do modelo *home office* não tenham efetuado contratações, logo começaram a acontecer
- ☐ A comunicação com os clientes foi continuada e facilitada pelos meios virtuais (tais como *Whatsapp*, *Teams* etc.), estimulando segurança e satisfação
- ☐ O número de clientes aumentou pelo formato *home office*, que permitiu o alcance de empresas em diversas regiões
- ☐ Não houve qualquer insegurança ou insatisfação por parte dos clientes por conta do *home office* adotado pela empresa
- ☐ Não sei afirmar
- ☐ Outra (*Resposta aberta*)

13. Tendo em vista que as respostas das questões 10, 11 e 12 apenas consideram o momento até dezembro/2021, por favor, destaque se em 2022 houve alguma diferença ou as respostas permaneceriam as mesmas. *(Resposta aberta)*
14. Houve alguma dificuldade na propagação da cultura, dos valores e do clima organizacional durante o *home office*? Justifique. *(Resposta aberta)*
15. Quais foram (em ordem de relevância para você) as vantagens obtidas pela empresa com o trabalho remoto? Caso exista alguma opção que não se aplica no seu caso, coloque ao final e justifique na questão 16.
- Redução de custos com estrutura/espço físico
 - Redução de rotatividade e absenteísmo
 - Mudança para gestão orientada a objetivos/tarefas
 - Melhoria de imagem sendo uma empresa que se adequou ao *home office* no cenário da pandemia
 - Alcance de profissionais de diversas regiões
 - Facilidade na atração e manutenção de clientes por conta das atividades remotas
 - Facilidade na realização de eventos internos recorrentes no modelo remoto
16. Por favor, utilize este espaço para apontar se alguma opção na questão acima não se encaixa na sua opinião ou acrescentar alguma nova, pontuando o quão vantajoso para a empresa você acredita que tenha sido. *(Resposta aberta)*
17. E quais foram (em ordem de relevância/dificuldade de resolução) as desvantagens obtidas pela empresa com o trabalho remoto? Caso exista alguma opção que não se aplica no seu caso, coloque ao final e justifique na questão 18.
- Dificuldade de harmonizar o clima entre seus profissionais devido à distância
 - Legislação não muito clara e explícita para o trabalho remoto
 - Dificuldade de propagação da cultura organizacional no modelo remoto
 - Aumento da rotatividade (*home office* permitindo a busca por empregos em outras empresas de qualquer região)
 - Dificuldade no contato dos sócios e gerência com consultores e funcionários devido à distância
 - Exposição ao risco de vazamento de dados sigilosos e estratégicos na internet
 - Dificuldade na atração e manutenção de clientes por conta do corte de atividades presenciais
18. Por favor, utilize este espaço para apontar se alguma opção na questão acima não se encaixa na sua opinião ou acrescentar alguma nova, pontuando o quão desvantajoso você acredita que tenha sido. *(Resposta aberta)*
19. Na sua opinião, a empresa deverá seguir com qual modelo de trabalho?
- ☐ 100% presencial
 - ☐ Híbrido (parte presencial e parte remoto)
 - ☐ 100% remoto
20. Quais são os maiores diferenciais da Mirow & Co. que fizeram com que mesmo diante de um novo modelo de trabalho a empresa se mantivesse? *(Resposta aberta)*

- 21.** Por fim, quais melhorias você acredita que são possíveis de implementar para aumentar a eficiência e eficácia do modelo remoto para a melhor integração da companhia com seus clientes e colaboradores? *(Resposta aberta)*

Anexo III - Roteiro da entrevista com operacional

Este formulário faz parte de uma pesquisa desenvolvida para um trabalho de Conclusão de Curso e é destinado aos consultores e funcionários da Mirow & Co. O objetivo é entender suas opiniões individuais sobre o *home office* na empresa e o impacto na sua rotina profissional e motivação, considerando a pandemia de COVID-19. Apenas para identificação do perfil dos entrevistados, precisarei de informações como: faixa etária, gênero, curso de graduação, estado onde mora e se entrou antes ou durante a pandemia do COVID-19. As respostas serão coletadas de forma anônima, de modo que o perfil não seja atrelado a pessoas específicas, garantindo a liberdade de resposta do entrevistado. A entrevista foi dividida em 5 seções (perfil do entrevistado, rotina profissional, *home office*, comunicação e relacionamento e motivação e equilíbrio), totalizando 30 questões. Obrigada pela sua disponibilidade e participação!

Seção 1) Perfil do entrevistado

Esta seção tem o objetivo de identificar o perfil do público participante da pesquisa.

1. Com qual gênero você se identifica?
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Prefiro não dizer
 - ☐ Outra (*Resposta aberta*)
2. A qual faixa etária você pertence?
 - ☐ 19 anos ou menos
 - ☐ 20 a 25 anos
 - ☐ 26 a 30 anos
 - ☐ 31 a 35 anos
 - ☐ 36 a 40 anos
 - ☐ 41 anos ou mais
3. Em qual estado você reside?
 - ☐ RJ
 - ☐ SP
 - ☐ Outra (*Resposta aberta*)
4. Qual o seu curso de graduação? (*Resposta aberta*)
5. Você entrou na Mirow & Co. antes, durante ou após a pandemia do COVID-19?
 - ☐ Antes (considere antes de março/2020)
 - ☐ Durante (considere até dezembro de 2021)
 - ☐ Durante/após (janeiro/2022 – atualmente)

Seção 2) Questões sobre rotina profissional

O antes e durante o *home office*.

6. Em qual opção mais se encaixa a sua rotina de trabalho na Mirow & Co. antes da pandemia do COVID-19?
- ☐ Trabalhava de forma 100% presencial, com idas ao escritório ou ao cliente durante a semana e encontros presenciais com os colegas de equipe
 - ☐ Trabalhava de forma híbrida, ou seja, parcialmente no modelo remoto e parcialmente de forma presencial no cliente ou o próprio escritório da empresa
 - ☐ Já trabalhava de forma 100% remota, sem encontros presenciais com clientes e colegas
 - ☐ Não estava trabalhando na empresa antes da pandemia
7. Houve mudanças na sua rotina profissional na Mirow & Co. no período da pandemia da COVID-19?
- ☐ A minha rotina profissional mudou completamente
 - ☐ Houve mudanças, mas algumas tarefas permaneceram as mesmas
 - ☐ Não houve mudanças na minha rotina se comparada ao cenário antes da pandemia
 - ☐ Não estava trabalhando na empresa antes da pandemia
8. Caso tenham ocorrido mudanças, quais foram elas? Essas mudanças causaram impactos positivos ou negativos na sua rotina? Justifique. *(Resposta aberta)*
9. Quais foram as ferramentas (considerando sistemas de informação, linguagens de programação, plataformas virtuais) que passaram a ser utilizadas na sua rotina ou que tiveram uso ampliado durante o *home office*? É possível marcar mais de uma opção.
- ☐ Pacote Office: *Microsoft Teams, Excel, Power Point, Outlook* etc.
 - ☐ Linguagens de programação: *Python, R, C++, JavaScript* etc.
 - ☐ Ferramentas de organização: *Trello, Notion* etc.
 - ☐ Ferramentas de edição: *Photoshop, Lightroom, Figma, Canva* etc.
 - ☐ Plataformas de reuniões virtuais: *Zoom, Teams, Skype* etc.
 - ☐ Redes sociais: *Whatsapp, Instagram, LinkedIn* etc.
 - ☐ Outra *(Resposta aberta)*
10. Tais ferramentas foram de fácil implementação ou foram necessários treinamentos para a aplicação?
- ☐ Todas as ferramentas foram de fácil implementação
 - ☐ Algumas ferramentas foram de fácil implementação e outras precisaram de treinamento
 - ☐ Foram necessários treinamentos para todas as ferramentas
11. Caso tenham sido necessários treinamentos, para quais ferramentas foram e como foram realizados? Qual seu grau de satisfação com o treinamento destacado? *(Resposta aberta)*
12. Quais ferramentas (considerando itens como políticas, manuais e mobiliários) foram disponibilizadas ou defendidas pela Mirow & Co.? É possível marcar mais de uma opção.
- ☐ Modelagem de políticas específicas para o trabalho remoto
 - ☐ Manuais e treinamentos para utilização de ferramentas digitais e otimização do trabalho em casa
 - ☐ Mobiliários e equipamentos específicos para o trabalho remoto
 - ☐ Outra *(Resposta aberta)*

Seção 3) Questões sobre o *home office* em si e suas atribuições durante o *home office* e resquícios de um pós-pandemia.

13. Dentre as opções a seguir, quais se encaixariam (em ordem de relevância) como os maiores benefícios alcançados por você durante o trabalho remoto? Caso exista alguma opção que não se aplica no seu caso, coloque ao final e justifique na questão 14.
- Autonomia no exercício das tarefas
 - Melhoria do *work-life balance* e qualidade de vida
 - Comunicação rápida e facilitada com a equipe pelos meios virtuais
 - Flexibilidade de horário
 - Maior contato com a família por estar em casa na maior parte do tempo
 - Comunicação rápida e facilitada com os clientes pelos meios virtuais
 - Otimização do tempo de trabalho por evitar gastos de tempo com deslocamento
14. Por favor, utilize este espaço para apontar se alguma opção na questão acima não se encaixa na sua opinião ou acrescentar alguma nova, pontuando o quão benéfico foi para você. (*Resposta aberta*)
15. E dentre as opções a seguir, quais se encaixariam (em ordem de relevância) como os maiores desafios enfrentados por você durante o trabalho remoto? Caso exista alguma opção que não se aplica no seu caso, coloque ao final e justifique na questão 16.
- Extinção de benefícios (transporte, refeição etc.)
 - Dificuldade de comunicação e troca de ideias com colegas de trabalho pela falta de um contato presencial
 - Dificuldade em estabelecer limites entre vida profissional e pessoal
 - Dificuldade de comunicação e troca de ideias com clientes pela falta de um contato presencial
 - Falta de espaço adequado para trabalhar
 - Ausência de clareza no horário específico para o trabalho, por vezes recebendo tarefas e chamadas em momentos inadequados
 - Legislação do trabalho remoto não muito clara e explícita
16. Por favor, utilize este espaço para apontar se alguma opção na questão acima não se encaixa na sua opinião ou acrescentar alguma nova, pontuando o quão desafiante foi para você. (*Resposta aberta*)
17. Já sobre a Mirow & Co., quais você considera (em ordem de relevância) como as vantagens obtidas pela empresa com o trabalho remoto? Caso exista alguma opção que não se aplica no seu caso, coloque ao final e justifique na questão 18.
- Redução de custos com estrutura/espaço físico
 - Mudança para gestão orientada a objetivos/tarefas
 - Alcance de profissionais de diversas regiões
 - Facilidade na realização de eventos internos recorrentes no modelo remoto
 - Redução de rotatividade e absenteísmo
 - Melhoria de imagem sendo uma empresa que se adequou ao *home office* no cenário da pandemia
 - Facilidade na atração e manutenção de clientes por conta das atividades remotas

- 18.** Por favor, utilize este espaço para apontar se alguma opção na questão acima não se encaixa na sua opinião ou acrescentar alguma nova, pontuando o quão vantajoso para a empresa você acredita que tenha sido. (*Resposta aberta*)
- 19.** E quais você considera (em ordem de relevância/dificuldade de resolução) como as desvantagens obtidas pela empresa com o trabalho remoto? Caso exista alguma opção que não se aplica no seu caso, coloque ao final e justifique na questão 20.
- Dificuldade no contato dos profissionais com sócios e gestores devido à distância
 - Dificuldade na atração e manutenção de clientes por conta do corte de atividades presenciais
 - Dificuldade de propagação da cultura organizacional no modelo remoto
 - Exposição ao risco de vazamento de dados sigilosos e estratégicos na internet
 - Dificuldade de harmonizar o clima entre seus profissionais devido à distância
 - Aumento da rotatividade (*home office* permitindo a busca por empregos em outras empresas de qualquer região)
 - Legislação não muito clara e explícita para o trabalho remoto
- 20.** Por favor, utilize este espaço para apontar se alguma opção na questão acima não se encaixa na sua opinião ou acrescentar alguma nova, pontuando o quão desvantajoso você acredita que tenha sido. (*Resposta aberta*).
- 21.** Caso tenha considerado dificuldades na comunicação entre colegas de trabalho, gestores da empresa ou mesmo os clientes, por favor, justifique sua resposta. (*Resposta aberta*)
- 22.** Na sua opinião, a empresa deverá seguir com qual modelo de trabalho?
- 100% presencial
 - Híbrido (parte presencial e parte remoto)
 - 100% remoto

Seção 4) Comunicação e relacionamento Após adoção do *home office*

- 23.** Na sua opinião, quais opções se encaixam no relacionamento e na comunicação entre todas as pessoas da Mirow & Co. após a adoção do *home office*? (considerando mar/2020 a dez/2021) É possível marcar mais de uma opção.
- ☐ Houve impossibilidade de comunicação em alguns momentos pela ausência de contato presencial, dificultando a realização de tarefas
 - ☐ A comunicação foi limitada aos meios virtuais (tais como *Whatsapp*, *Teams* etc.), causando desmotivação em alguns momentos pela ausência de contato presencial
 - ☐ A comunicação com o time foi rápida e facilitada pelos meios virtuais, mas eu preferia o contato presencial no escritório
 - ☐ A comunicação com o time foi rápida e facilitada pelos meios virtuais, sendo superior ao contato que se consegue no modelo presencial
 - ☐ Foram realizados eventos virtuais recorrentes entre o time para estimular o contato e reforçar a cultura da empresa
 - ☐ Foram realizados eventos presenciais entre o time para estimular o contato, mas respeitando as normas da pandemia, como realização de testes de COVID-19 e uso de máscaras
 - ☐ Não sei afirmar

☐ Outra (*Resposta aberta*)

24. Na sua opinião, qual(is) opção(ões) se encaixa(m) no relacionamento e na comunicação dos consultores e funcionários da Mirow & Co. com os sócios/gestores após a adoção do modelo *home office*? (considerando mar/2020 a dez/2021) É possível marcar mais de uma opção.

- ☐ Os gestores se mostraram mais rígidos e criteriosos no *home office* e aumentaram a carga de tarefas pela ausência de horário fixo
- ☐ Os gestores demonstraram certa insegurança com o time pela perda do contato presencial e do controle da realização de tarefas com as pessoas em casa
- ☐ A comunicação com os gestores foi rápida e facilitada pelos meios virtuais (tais como *Whatsapp*, *Teams* etc.), mas eu preferia o contato presencial no escritório
- ☐ A comunicação com os gestores foi rápida e facilitada pelos meios virtuais (tais como *Whatsapp*, *Teams* etc.), sendo superior ao contato que se consegue no modelo presencial
- ☐ Os gestores se mostraram compreensivos durante o *home office*, não fazendo exigências fora do horário de trabalho ou tarefas demasiadas
- ☐ Os gestores buscaram formas de estimular a equipe durante o *home office* e se mostraram abertos para sugestões e reclamações
- ☐ Não sei afirmar
- ☐ Outra (*Resposta aberta*)

25. Na sua opinião, qual(is) opção(ões) se encaixa(m) no relacionamento e na comunicação da Mirow & Co. com seus clientes após a adoção do modelo *home office*? (considerando mar/2020 a dez/2021) É possível marcar mais de uma opção.

- ☐ Houve perda de clientes por conta da adoção do modelo *home office* e da pandemia de COVID-19
- ☐ A comunicação com os clientes foi dificultada pela falta de contato presencial, estimulando insegurança e insatisfação
- ☐ Os clientes se mostraram receosos com a exposição ao risco de vazamento de dados sigilosos e estratégicos na internet
- ☐ Os clientes demonstraram certa insegurança com a empresa no momento da adoção do *home office*, mas logo se adaptaram
- ☐ Os clientes demonstraram confiança na empresa e, por mais que no momento da adoção do modelo *home office* não tenham efetuado contratações, logo começaram a acontecer
- ☐ A comunicação com os clientes foi continuada e facilitada pelos meios virtuais (tais como *Whatsapp*, *Teams* etc.), estimulando segurança e satisfação
- ☐ O número de clientes aumentou pelo formato *home office*, que permitiu o alcance de empresas em diversas regiões
- ☐ Não houve qualquer insegurança ou insatisfação por parte dos clientes por conta do *home office* adotado pela empresa
- ☐ Não sei afirmar
- ☐ Outra (*Resposta aberta*)

26. Tendo em vista que as respostas das questões 23, 24 e 25 apenas consideram o momento até dezembro/2021, por favor, destaque se em 2022 houve alguma diferença ou as respostas permaneceriam as mesmas. (*Resposta aberta*)

Seção 5) Questões sobre motivação e equilíbrio
Durante o *home office*

27. Coloque as opções abaixo em ordem de relevância do que mais estimula ao que menos estimula a sua motivação e a sua satisfação considerando ações que foram ou poderiam ter sido realizadas pela Mirow & Co. Caso exista alguma opção que não se aplica no seu caso, coloque ao final e justifique na questão 28.

- Foi fornecida ajuda de custo para o trabalho em casa (internet, luz etc.)
- A empresa não realizou redução de pessoal (demissões)
- A empresa não realizou corte de benefícios (alimentação, transporte etc.)
- A empresa optou por não reduzir salários
- A empresa realizou entrevistas virtuais recorrentes com cada profissional para entender suas opiniões e sua satisfação
- Foram fornecidos equipamentos e mobiliários específicos para complementar o ambiente de trabalho em casa
- A empresa desenhou e montou um espaço de trabalho específico em cada casa
- Foram promovidos eventos internos virtuais de forma recorrente para melhoria do sentimento de equipe

28. Por favor, utilize este espaço para apontar se alguma opção na questão acima não se encaixa na sua opinião ou acrescentar alguma nova, pontuando o quão relevante é para você. (*Resposta aberta*)

29. A respeito do equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal (*work-life balance*) durante o *home office*, este foi impactado positivamente, negativamente ou um pouco dos dois? Justifique. (*Resposta aberta*)

30. Por fim, vou te mostrar uma pirâmide (Figura 4 – Pirâmide das necessidades no ambiente de trabalho) e pedir que aponte até que nível sua satisfação foi alcançada durante a pandemia e o trabalho remoto, considerando a base como nível 1 e o topo como nível 5.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5