



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
ADMINISTRAÇÃO**

LARISSA MARIA DE BRITO NOGUEIRA

**DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA:
Estudo de caso em uma empresa de Tecnologia**

MARACANAÚ

2020

LARISSA MARIA DE BRITO NOGUEIRA

DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA

Estudo de caso em uma empresa de Tecnologia

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Administração da Faculdade Unifametro Maracanaú como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof.^a Dra. Kamila Lima do Nascimento.

MARACANAÚ

2020

LARISSA MARIA DE BRITO NOGUEIRA

DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA:

Estudo de caso em uma empresa do setor de tecnologia

Artigo TCC apresentado no dia 08 de dezembro de 2020 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração da Faculdade Unifametro Maracanaú, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Kamila Lima do Nascimento

Orientadora – Faculdade Unifametro Maracanaú

Prof^a. Marla Izaias Puig Sauri

Advogada e Professora Universitária

Membro - Faculdade Unifametro Fortaleza

Prof^o. Silvio Ulysses Sousa lima

Mestre em Direito e Processo

Membro - Faculdade Unifametro Fortaleza

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por ter me mantido na trilha certa durante este projeto de pesquisa, com saúde e forças para superar dificuldades e chegar até o final.

Ao meu marido Erlyson que esteve sempre presente demonstrando muita compreensão e paciência.

Aos meus pais Claudécir e Francisca pelo o amor incondicional, pelo o apoio e incentivo nas horas difíceis.

À minha amiga Amanda que enfrentou e compartilhou inúmeros desafios comigo, sempre com espírito colaborativo.

À minha professora orientadora, Kamila Lima do Nascimento, que apesar da intensa rotina de sua vida aceitou me orientar neste trabalho com muita dedicação e paciência. As suas valiosas indicações fizeram toda a diferença.

Meus agradecimentos à minha irmã, primos, tios e avós, que de alguma forma também contribuíram.

Por fim, agradeço também à Faculdade Unifametro Maracanaú e ao seu corpo docente que mesmo com o isolamento social, demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino.

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.” John Ruskin

DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA

Estudo de caso em uma empresa de Tecnologia

Larissa Maria de Brito Nogueira¹

Kamila Lima do Nascimento²

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar o processo de adaptação e os desafios da implantação do home office durante a pandemia em uma empresa de tecnologia. Através do estudo de caso, os dados foram coletados por entrevistas com 5 gestores que trabalham nesta empresa e suas percepções sobre os desafios para implantar o home office e liderar suas equipes remotamente. Dentre os desafios identificados, estão a comunicação e a distância por não acompanhar de perto o trabalho da equipe. Por outro lado, o desafio é suprido por um aumento de produtividade e pelo engajamento da equipe para fazer o home office dar certo.

Palavras-chave: Teletrabalho. Home Office. Tempo. Gestão. Desafio.

¹ Graduanda do curso de Administração por Centro Universitário Unifametro Maracanaú.
larissa.brito@aluno.unifametro.edu.br

² Doutora em Ciência Política, professora do Centro Universitário Unifametro Maracanaú.
kamila.nascimento@professor.unifametro.edu.br

1. INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho são os desafios do home office durante a pandemia. A Covid-19 atingiu a população mundial e, repentinamente, diversas empresas tiveram que adaptar o seu modo de organização e o trabalho de seus empregados, várias das instituições viram-se obrigadas a aderir ao teletrabalho devido ao isolamento social compulsório. Este estudo tem como foco o processo de adaptação promovido por uma empresa do segmento de sistemas de informática, de forma que o problema pesquisado foi: como se deu o processo de adaptação e que desafios foram identificados na implantação do trabalho remoto no que concerne à relação entre controle de tempo dos colaboradores e liderança?

A empresa objeto de estudo do presente trabalho atua no segmento de sistemas de informática, fornecendo soluções especializadas e inovadoras em software, contribuindo para a competitividade das organizações e com serviços diferenciados e um suporte totalmente equipado para atender seus clientes. Antes da pandemia da Covid-19, todos os funcionários trabalhavam na matriz da organização, porém, devido à pandemia, a empresa se viu obrigada a desenvolver uma rápida adaptação dos processos, o que certamente ocorreu em outras organizações pelo mundo.

Houve mudanças importantes na gestão das pessoas e a incorporação massiva de um novo sistema de trabalho pouco utilizado até então, o qual quase nenhuma empresa estava adaptada. Trabalhar em casa, que estava reservado a poucas pessoas, passou a ser a rotina normal de inúmeros trabalhadores. Antes da pandemia, o Home Office apresentava-se como uma alternativa para as organizações que buscavam uma flexibilização em suas rotinas. Hoje, com o isolamento social, o teletrabalho tornou-se uma obrigatoriedade para quase todos os setores e provavelmente tenderá a ganhar mais adeptos se a experiência presente se mostrar positiva.

Tendo em vista essa nova situação, o objetivo principal deste estudo foi analisar como se deu o processo de adaptação e que desafios foram identificados na implantação do trabalho remoto na organização selecionada para este artigo. Justifica-se que a análise científica deste processo adaptativo é de suma importância para a ciência e a sociedade e tem como intuito contribuir para este novo cenário, explicitando seus desafios e as soluções já encontradas para lidar com a nova realidade.

Em termos metodológicos, optou-se pelo método do estudo de caso. A empresa foi escolhida a partir da observação empírica em que se verificou um rápido processo de adaptação

com poucas dificuldades para os colaboradores, suscitando o interesse em transformar essa experiência em objeto de estudo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com gestores que trabalham na referida empresa com o intuito de conhecer os principais elementos considerados na tomada de decisão sobre as novas práticas implementadas para o home office e os desafios enfrentados.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução, em que se apresentam os elementos integrantes que são: a contextualização, a problemática, os objetivos e a justificativa. Na segunda parte, será apresentado o referencial teórico envolvendo os conceitos de home office, a sua classificação, as vantagens e os desafios nesta modalidade de trabalho. A terceira seção irá apresentar toda a metodologia de pesquisa, contendo a classificação, o método científico e o objeto de estudo. A quarta seção irá expor os resultados e discussões da pesquisa. Por fim, apresenta-se as Considerações Finais do estudo.

2. TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

A pandemia da Covid-19 tem sido bastante desafiadora para praticamente todas as pessoas em vários âmbitos da vida. O coronavírus mudou a forma dos seres humanos se relacionarem, suas relações trabalhistas e o modo de produzir a riqueza social. Para manter a produção do país e o funcionamento de serviços, as organizações tiveram que adaptar seus processos internos.

O isolamento social impediu, em grande medida, que as rotinas normais fossem mantidas. Isso significou, por um lado, que muitos trabalhadores não puderam cumprir com suas funções normais no local de trabalho e, por outro lado, que clientes ficaram impedidos de acessar os locais de atendimento físico. Para lidar com essa situação, muitas empresas tiveram que adaptar suas rotinas para o chamado trabalho remoto, o que forçou também a uma adaptação das lideranças e dos colaboradores.

2.1 O Trabalho Remoto

O Home Office, também chamado de Teletrabalho ou Trabalho Flexível, está associado ao trabalho realizado remotamente e é definido pela (OIT) Organização Internacional do Trabalho como: “aquele que é executado com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação em um local distante do escritório central ou instalações de produção” (OIT,

1996). Já para Chiavenato “o Home Office é o trabalho realizado em casa não havendo a necessidade de o colaborador comparecer na organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 444).

Semelhante ao entendimento de Chiavenato, o art. 75-B da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 da (CLT- Consolidação das Leis do Trabalho), dispõe que o teletrabalho é aquele que não é prestado na sede do empregador. A referida lei informa que:

Art.75-B Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.
Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (BRASIL, 2017).

Filho (2018) resume as definições anteriores ao afirmar que o trabalho remoto é o trabalho caracterizado pelo desempenho das atividades em local distinto da sede do estabelecimento empresarial, mediante uso de tecnologias de informação e comunicação, ou seja, trabalhar em home office nada mais é que executar as atividades profissionais no mesmo ambiente em que se reside.

O trabalho remoto pode promover diversos benefícios tanto para a empresa como para o empregado, como o aumento da motivação e da produtividade dos trabalhadores, além de menores índices de absenteísmo e uma flexibilidade das relações de trabalho (HIPÓLITO 2020). Vale destacar que o absenteísmo é um problema importante para as organizações, geralmente contornado por intermédio de pagamentos de incentivos que se constituem como um gasto adicional para a empresa. De acordo com Chiavenato:

(...) pesquisas que mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho (...) As organizações procuram influenciar a motivação para ausências, verificando as justificativas, comunicando regras de ausência e recompensando bons registros de assiduidade com prêmios [e] incentivos (...) Cada pequena redução nos índices de absenteísmo pode trazer razoável economia para a organização (CHIAVENATO, 2014, pp. 81-82).

Outra vantagem do home office advém da redução de custos para as empresas, uma vez que o funcionário não precisa mais ocupar um local físico na empresa, já os funcionários têm como benefício a flexibilidade do trabalho e de horário, além da redução de tempo e de estresse causados pelo trânsito no percurso para a empresa, o que pode resultar em um aumento na qualidade de vida.

Apesar dessas qualidades positivas, o home office é ainda timidamente utilizado. Isso, porque embora ele esteja relacionado a muitas vantagens, também pode ser muito

desafiador na medida em que estabelece novas rotinas e procedimentos tanto para o trabalhador como para a empresa. Quanto a isso, pode-se destacar a necessidade de estabelecer uma nova forma de liderança e novas formas de controlar o tempo trabalhado pelo colaborador.

2.2 Home office e a relação trabalhista baseada no tempo

Quando o empregado recebe o salário baseado apenas na entrega do seu resultado, a empresa não tem uma grande preocupação com a questão do controle do tempo. Entretanto, quando o trabalhador recebe seu salário baseado na quantidade de horas que trabalha, como ocorre comumente, existe sim uma preocupação por parte da empresa, pois nesse caso, o controle do tempo é muito importante. De acordo com Chiavenato:

(...) [o] salário pode se referir ao mês ou à hora trabalhada (...) pago de acordo com o tempo que a pessoa fica à disposição da empresa. A unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Daí os nomes horistas ou mensalistas (CHIAVENATO, 2014, pp. 242-243).

No caso do teletrabalho, o controle do tempo é exercido pelo próprio trabalhador, o que pode vir a ser um empecilho para que as empresas queiram aderir a este método de trabalho. A provável falta de confiança no colaborador não condiz com o que é verificado em pesquisas sobre o home office que indicam, em contraste, que o colaborador é quem na verdade precisa ter cuidados com sua autodisciplina, pois existe uma tendência de que ele exceda sua jornada de trabalho para corresponder ao trabalho que lhe foi confiado pela organização (COSTA, 2013; GRISCI e CARDOSO, 2014).

Apesar da tendência apontada acima, as empresas também buscam garantir que o contrário não ocorra, ou seja, que o colaborador trabalhe menos do que lhe foi confiado. Para tanto, elas têm se utilizado de meios tecnológicos desde ligações e até rastreamento do notebook disponibilizado pela organização. Porém, é preciso enfatizar que de acordo com Barros e Silva (2010), o princípio fundamental para o teletrabalho é a confiança entre gestores em seus subordinados.

Mesmo que os colaboradores estejam distanciados do local físico, eles ainda possuem sua supervisão e espera-se que sigam todas as orientações da empresa e respondam aos gestores como se estivessem presentes fisicamente no mesmo ambiente de trabalho. O empregado precisa continuar observando as demandas, os prazos e cumprindo suas metas.

Além do mais, o teletrabalho permite que o colaborador se coloque à disposição para dedicar horas adicionais para entregar alguma tarefa que foi cobrada recentemente com um prazo determinado pela organização, esse compromisso ocorre por causa da necessidade que o empregado tem de demonstrar suas competências e capacidades, já que no futuro esse trabalhador sabe que poderá compensar esse tempo realizando alguma atividade pessoal no horário de trabalho (BARROS e SILVA, 2010).

Para que possa haver um equilíbrio entre as expectativas da organização e do colaborador, dois fatores são essenciais para o bom desempenho do home office: a organização e o planejamento. Os líderes junto de seus liderados precisam estabelecer todos os horários, prazos, metas, pois assim, o colaborador atende as necessidades da organização de forma mais clara e objetiva.

2.3 A Liderança Remota

Pode-se dizer que o primeiro desafio do Home Office é relacionado à gestão, pois é necessário reaprender a liderar nesse contexto, mantendo motivação, engajamento e acompanhamento do trabalho (GRANATO, 2020). De acordo com os autores McGrath e Houlihan (1998), o teletrabalho se adequa melhor em empresas nas quais a gestão é diferente do modelo convencional. Eles classificam como empresas do modelo virtual ou pós moderno, em que o nível de descentralização é maior e, assim, os colaboradores tendem a ter uma maior autonomia.

No trabalho presencial o líder consegue acompanhar de perto as atividades da equipe e ver suas necessidades para dar o apoio. No home office, a missão do gestor é, também, de quebrar as barreiras de distanciamento que existem devido ao isolamento. É necessário restabelecer as novas formas do horário de trabalho, descanso, reuniões, e identificar também a melhor forma de comunicação, o horário, a dinâmica, para que as informações passadas sejam de maneira clara e os resultados sejam alcançados. Manter o contato com a equipe é muito relevante, seja individual ou em conferência, mas é importante que esse contato seja regular e que fique claro para o colaborador que ele pode contar com o gestor para ser ouvido.

Ter uma boa comunicação é essencial e existem diversas opções de comunicação. As videoconferências, por exemplo, têm sido bastante utilizadas durante a pandemia. Essa ferramenta é vantajosa, pois permite o contato visual e ajuda a reduzir a sensação de isolamento, porém o líder também precisa estar ciente que nem todos gostam de abrir as câmeras durante a

reunião (LARSON, VROMAN e MAKARIUS 2020). O gestor precisa ter conversas e reuniões, sejam diárias ou semanais com seu grupo de trabalho, visto que é uma excelente oportunidade de verificar como estão os membros da sua equipe (HIPOLITO 2020). Nesse sentido, o home office exige que os gestores criem um novo estilo de liderança, no qual eles devem dar atenção a questões ligadas ao desempenho que aumentem a confiança entre o gestor e seus subordinados e que visem minimizar os pontos negativos (FILHO, 2018).

É importante também que os líderes estejam atentos à motivação da sua equipe, eles precisam saber reconhecer os estresses e preocupações do seu grupo de trabalho, e saber também promover a empatia e utilizar ferramentas de motivação como: um momento de interação e lazer, uma confraternização on-line, por exemplo, na qual kits de festa podem ser enviados com antecedência para serem abertos e desfrutados ao mesmo tempo (LARSON, VROMAN e MAKARIUS 2020). Essa interação social remota pode ajudar a reduzir a sensação de isolamento e promover uma sensação de pertencimento.

Hipólito (2020) destaca que é imprescindível que o líder tenha uma visão de todo o processo e que ele precisa estar antecipado em relação aos problemas que podem surgir, além disso, deve saber detectar os riscos e verificar as ferramentas que podem ou não comprometer a produtividade e a motivação da sua equipe.

3. METODOLOGIA

Tendo como ponto de partida o objetivo dessa pesquisa - que é analisar como se deu o processo de adaptação e que desafios foram identificados pela gestão na implantação do trabalho remoto - empregou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa de caráter exploratório que foi considerado o mais apropriado para esse tipo de análise. Antes, é adequado contextualizar o tipo de pesquisa escolhido para um melhor entendimento a respeito.

3.1 Método

Em relação ao tipo de pesquisa, a escolhida para realização foi a qualitativa de tipo exploratória e o método escolhido foi o de estudo do caso. Uma pesquisa exploratória é aquela “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, nesse caso, estudos realizados sobre o home office durante a pandemia da Covid-19 (VERGARA, 2009, p.

42). Já o estudo de caso, permite o estudo detalhado de um “local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2009, p. 43).

3.2 Amostra

Os dados da pesquisa foram coletados em uma empresa de tecnologia, especificamente no setor de atendimento ao cliente, já que se tratava de uma empresa de suporte, logo, o atendimento ao cliente é setor de especial relevância para a organização. A empresa possui um amplo e estruturado alinhamento entre a liderança e a equipe, e os sujeitos selecionados para a pesquisa foi um grupo de 5 gestores que já atuam na gestão da empresa a pelo menos 2 anos.

3.3 Instrumento de coleta

A coleta de dados foi feita através de entrevista realizada via Google Meet e com um questionário com algumas perguntas para verificar como foi planejada a gestão dos colaboradores durante a pandemia da Covid-19. Buscou-se identificar como foi dado todo o aporte necessário, como foram feitas as reuniões, como a entrega dos resultados foi acordada, o controle de jornada da equipe, e por fim, como está sendo para eles liderar a equipe de forma remota.

A empresa autorizou a divulgação da pesquisa, que foi realizada no dia 05 de novembro de 2020, via google meet, em dois momentos: a primeira entrevista foram com dois gestores (Entrevistados 1 e 2), feita por volta de 13h e com duração de 25 minutos, a segunda iniciou às 17h com mais três gestores (Entrevistados 3, 4 e 5) com duração de 35 minutos, em que os principais elementos analisados nas respostas foram relacionados à liderança de forma remota, ao controle de jornada da equipe, e aos principais desafios de liderar uma equipe a distância.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados os resultados da coleta de dados que foram selecionados de acordo com os objetivos do trabalho, que era analisar como se deu o processo de adaptação e que desafios foram identificados na implantação do trabalho remoto na

instituição objeto da pesquisa. As subseções seguintes representam cada uma das respostas apresentadas após a aplicação das entrevistas realizadas com gestores e a última apresenta a análise do material coletado.

4.1 Identificação dos entrevistados

A Tabela 1 apresenta a relação dos entrevistados, contendo o tempo que são gestores na empresa, o gênero e o setor de cada um. Todos atuam na área de suporte ao cliente.

Tabela 1 - Dados dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de empresa (em anos)	Sexo	Setor
1	3	M	Coordenador de Vendas
2	3	F	Coordenadora de Implantação
3	3	F	Coordenadora de Relacionamento
4	2	F	Coordenadora Customer Sucess
5	2	M	Coordenador Comercial

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.2 Primeiros passos após a informação da obrigatoriedade do isolamento social

Ao serem questionados sobre qual foi o primeiro passo ou iniciativa após a informação da obrigatoriedade do isolamento social, a maioria dos gestores afirmaram que priorizaram a saúde do funcionário e que a empresa ajudaria no que fosse preciso para melhorar o trabalho em casa, tal como pode ser observado nos relatos abaixo:

“Colocamos as equipes para ficarem em casa antes da determinação do governo (...) nossa primeira preocupação foi com a segurança da equipe, de todos né, familiares também. Aí fomos vendo as medidas de estruturação de ambiente, fazendo os levantamentos e verificando se cada um tinha condições de trabalho adequados.” (Entrevistado 4)

Além de se preocuparem com a segurança e o bem estar da equipe, foi articulado também para que todos ficassem em casa da melhor maneira possível, tentando sempre reduzir a ansiedade da equipe devido às incertezas causadas pela pandemia. Os gestores relatam que:

“Foi feito um levantamento com os colaboradores sobre a situação atual, se eram do grupo de risco, se conviviam com pessoas do grupo de risco. Teve levantamento também da estrutura para a realização do trabalho em Home Office, se possuíam uma estrutura para realização da atividade; e os que não possuíam a estrutura, a gente providenciou para que o colaborador conseguisse realizar a atividade em Home Office. Acredito que as providências necessárias foram bem estruturadas, porque a gente se antecipou”. (Entrevistado 2)

Durante a tomada de decisão para implementar o home office, foram feitas diversas reuniões para alinhar os principais elementos considerados sobre as novas práticas de trabalho. De acordo com os entrevistados:

“A gente precisava definir rápido como ia ser o controle de jornada, as reuniões diárias (principalmente pra melhorar a comunicação), reuniões individuais para entender como cada um estava encarando o isolamento, entendendo as principais dificuldades e seus principais medos.” (Entrevistado 2)

“Tinha que verificar se todos tinham acesso à Internet, se tinham computadores para acessarem a VPN, como ia ficar o ponto eletrônico, como a gente ia fazer as reuniões diárias, se tinha disponibilidade de todo o aparato necessário para realizar o trabalho via home office. Com certeza foi o período de tomar as decisões mais desafiadoras, principalmente, porque o futuro era incerto” (Entrevistado 5)

4.3 Primeiros desafios com o início do home office

Para a continuidade da operação, foram criados protocolos para manter o isolamento e trabalhar remotamente.

“A comunicação inicialmente precisou ser bastante melhorada. Foram várias reuniões com o time até que tudo passasse a ser mais eficiente ao ponto que desejávamos, foi meio complicado, acho que porque pra maioria era tudo muito novo (...)” (Entrevistado 1)

“Um dos primeiros entraves que a gente encontrou foi a adequação de estrutura, muitos problemas com internet, PC das pessoas começaram a dar problemas, logo no primeiro dia eu só consegui me comunicar com algumas pessoas só telefonando, porque não tinha sinal de internet, foi difícil.” (Entrevistado 3)

Apenas o entrevistado 2 considerou que não houve muitas dificuldades em relação à implantação do home office:

“Achei bem tranquilo, o time se empenhou bastante, todos muito disciplinados para que tudo desse certo. E vem dando certo com a colaboração e dedicação de todos.” (Entrevistado 2).

4.4 Adaptações aos primeiros desafios

Em relação à solução e à adaptação aos primeiros desafios, de acordo com o Entrevistado 2, o que fez diferença foi a comunicação imediata com toda a equipe:

“Não tivemos entraves, acho que por causa da nossa comunicação imediata, sempre, sempre nos comunicando, deixando todo mundo por dentro da situação. A reunião de alinhamento das atividades foi bem antecipada né, como falei. Eu procurei envolver todos (...) assim todo mundo já estava sabendo e já podia com alguma coisa.” (Entrevistado 2)

Para os outros entrevistados, a resolução das primeiras dificuldades foi tentar sempre se manterem disponíveis e tentando ajudar quem estivesse precisando:

“Tive que conversar bastante com a equipe pra saber como a gente poderia melhorar nos dois principais quesitos que são relacionados a manter a comunicação e à estrutura mesmo da casa de cada um.” (Entrevistado 3)

“A gente tentou demonstrar ao máximo pra eles que estávamos ali (...) a empresa se manteve muito próxima, e fomos disponibilizando equipamentos e até algumas cadeiras pra quem precisasse. O que fosse possível e se tivesse no nosso alcance a gente ajudava.” (Entrevistado 4)

4.5 O controle de jornada

Em relação ao controle de jornada, todos afirmaram que o monitoramento foi feito mediante um aplicativo para que cada colaborador pudesse bater o ponto e fosse registrado automaticamente. Eles não demonstraram grandes preocupações com a eficácia ou não do sistema.

“A gente tá utilizando uma automação no app Telegram para ter o controle da jornada de trabalho. A partir desse lançamento que é feito pelo próprio colaborador, dá pra fazer a gestão dos horários e a gente envia o arquivo pro DP no final do mês. Ainda bem que

os desenvolvedores fizeram esse bot do Telegram pro Google Doc, ficou até melhor, porque antes o relógio de ponto dava problema, e agora pra bater o ponto é só mandar uma mensagem e pronto (risos).” (Entrevistado 4)

4.6 Relação de trabalho baseada no tempo

Foi perguntado também se controlar a jornada de trabalho durante o período de isolamento era mais complicado, e as respostas ficaram um pouco divididas, mas a maioria achou que não foi muito complicado, mas que era necessário ter uma relação de confiança para dar certo:

“O ponto que vejo como atenção, não é que seja complicado, mas é que exige muita confiança entre o colaborador e o gestor. Eu não vou exigir uma câmera que fique ligada o tempo inteiro pra eu ver se tá todo mundo trabalhando, (...) ficar em casa é difícil, mas vale muito mais se eles são bastante produtivos do que ficarem sem me entregar os resultados que eu preciso, e eles entregam (...)” (Entrevistado 2)

“Sim, pra mim é complicado, porque precisamos confiar no trabalho da equipe. O importante é que a atividade dele seja realizada com sucesso.” (Entrevistado 3)

Em relação ao aumento de produtividade, as respostas foram unânimes: houve sim um aumento na produtividade durante o home office.

“Aumento, com certeza. As pessoas ficaram mais motivadas a trabalhar, menos resistentes a ter que ficar um pouco além do expediente e mais felizes por não perderem tanto tempo com deslocamento.” (Entrevistado 1)

“Percebo que houve um aumento de produtividade considerável do time, eles acolheram bem o home office. Um exemplo que podemos considerar como um ponto importante para a otimização de tempo: não tem a necessidade para o deslocamento até a empresa. Então, venho percebido uma maior dedicação e produtividade do time para fazer o home office acontecer da melhor forma.” (Entrevistado 2)

“Um aumento significativo (...) além de estarem no ambiente de casa, fazem refeições melhores, estão próximos dos filhos. Melhorou a produtividade da equipe como também ficaram mais próximos da família, aumentando assim uma satisfação.” (Entrevistado 4)

4.7 Liderar a equipe de forma remota

Foi perguntado também qual foi a principal mudança (ou mudanças), em relação à gestão deles, e para a maioria, a maior dificuldade foi em não ver a equipe olho no olho:

“Olha, pra mim a principal mudança foi não conseguir ver (literalmente) como cada um está. Indo trabalhar na empresa, só apenas em olhar para cada um da equipe, eu sabia detectar se estão passando por problemas, se precisam de ajuda, se querem conversar. Esse é meu maior desafio em realizar uma gestão a distância.” (Entrevistado 4)

“Pra mim é a falta de contato visual, com certeza (...) ter que se preocupar com a internet na casa deles, barulhos do ambiente se tá atrapalhando, saúde da pessoa e familiares, essas coisas.” (Entrevistado 5)

Foi perguntado também se liderar a equipe de forma remota é um desafio ainda maior do que liderar uma equipe que está presente no mesmo local, para eles:

“Não, acho que são apenas algumas adaptações e riscos que fogem ao nosso controle, devido à distância (como falta de internet, por exemplo), mas nada que gere mais dificuldades por isso.” (Entrevistado 1)

“Olha, eu discordo do (Entrevistado 1) acho que é uma dificuldade maior sim, porque com a distância física a gente tem que orientar sempre a disciplina, o comprometimento, a entrega, e dar exemplo né, ser exemplo pro time sempre!” (Entrevistado 2)

“Sim, é bem mais desafiador, não olhar olho no olho da pessoa, não ver a expressão dela (...) acho que é um desafio que eu tenho que vencer dia a dia” (Entrevistado 4)

Sobre uma melhora na comunicação, a maioria disse que o home office melhorou o trabalho e a comunicação entre a equipe:

“Melhorou muito, porque tem uma rotina maior de reuniões. Como a gente passou a ser mais interno, então melhorou a rotina de reuniões, alinhamentos, melhoria na comunicação.” (Entrevistado 4)

“Com certeza. As pessoas estão mais motivadas, e o fato de poderem esperar um pouco para responder alguma pergunta evita bastante as interrupções.” (Entrevistado 1)

“Melhorou sim, com o home office, tivemos que ter mais proximidade, para que tudo fosse bem alinhado, mais reuniões, com certeza a comunicação melhorou.” (Entrevistado 2)

Apenas o entrevistado 5 ainda não sabe dizer com precisão se melhorou:

“Em parte sim, melhorou, mas como é tudo meio novo, acho que essa experiência é pouca para ter conclusões definitivas. Existem muitas variáveis, sabe?” (Entrevistado 5)

Foi perguntado também se há uma maior satisfação em realizar o trabalho remoto:

“Com certeza. Não perder tempo ou se estressando com deslocamento, estar próximo da família constantemente e maior disponibilidade para se ausentar e resolver algum assunto pessoal, são pontos que fazem toda a diferença para a felicidade das pessoas.” (Entrevistado 1)

“Também acho que houve maior satisfação. No nosso caso, foi a questão de otimização de tempo; segurança; estreitamento de relacionamento; e principalmente, confiança, acho que o que a gente mais teve que trabalhar pra dar certo foi a confiança” (Entrevistado 2)

4.8 Análise do processo de adaptação

Analisando os relatos coletados na pesquisa, observa-se, em primeiro lugar, que, tal como foi verificado por M. S. Brik & A. Brik (2013) não existe um método único para que o home office seja implantado, em contraste, é necessário fazer um planejamento que se inicia mediante um levantamento da necessidade que a empresa vai ter em relação à entrega de resultados do que já existe dentro do ambiente de trabalho, e de tudo que será necessário para realizar esse tipo de serviço.

Percebeu-se no discurso da maioria dos entrevistados que houve todo um levantamento por parte dos líderes para ver quais as necessidades da equipe e o que cada membro dela ia precisar para iniciar o home office. Analisando a fala dos gestores, percebe-se que diversos elementos foram considerados para implantar o home office, os principais foram: 1) controle de jornada; 2) as reuniões diárias; 3) as condições necessárias para trabalhar em casa.

Um fato que chama a atenção é que apenas um dos entrevistados não encontrou nenhum desafio ou dificuldade relacionado à implantação do home office. O que foi percebido no discurso dele é que desde o início, antes de implantar o trabalho remoto, ele já envolveu a equipe e os sinalizou sobre o que estava acontecendo, antecipando as informações para eles, e deu abertura também para a equipe dele poder dar alguma sugestão antes de iniciar o home office.

Já para os demais entrevistados, muitos desafios para a implantação do trabalho remoto foram relatados, principalmente relacionados à comunicação. Vale destacar que de acordo com Granato (2020), no trabalho presencial o líder consegue acompanhar de perto as atividades da equipe, e caso queiram falar com a equipe, a comunicação ocorre na hora e sem interrupções, já no trabalho remoto, existe uma maior dificuldade, por isso é necessário quebrar as barreiras para que a comunicação ocorra da melhor forma.

Pela análise das falas dos entrevistados, foi percebido também que não houve dificuldade em definir como ia ficar sendo feito o controle de jornada, pois o grupo de desenvolvedores já havia preparado uma maneira de como fazer. O desafio maior encontrado foi relacionado à confiança no colaborador, se ele realmente está trabalhando ou não.

Porém, o que chama mais atenção nos discursos deles é a importância de que a equipe seja produtiva e que a atividade seja realizada com sucesso, independente de estarem ou não 8h por dia na frente do computador. Essa abordagem dos entrevistados corrobora com pesquisas desenvolvidas por Costa (2013), Barros e Silva (2010), autores que enfatizam que o aspecto principal para realizar o teletrabalho é a confiança entre gestores e seus subordinados.

Ainda, de acordo com os entrevistados, houve uma unanimidade em que as pessoas da equipe, além de terem ficado mais produtivas, se dispuseram a dedicar horas adicionais para o que fosse preciso. É possível perceber que mesmo existindo um controle de jornada, o que importa é que o resultado seja entregue e que a equipe se mantenha produtiva.

O aumento de produtividade é apontado como um dos benefícios da flexibilidade que o teletrabalho proporciona, na qual o colaborador fica mais motivado e o índice de absenteísmo diminui. Para Barros e Silva (2010), a flexibilidade de trabalho motiva o colaborador a dedicar horas a mais para concluir aquilo que foi solicitado.

O discurso dos entrevistados diz respeito também ao desafio de gerir de forma remota. Granato (2020) cita que a gestão via Home Office é desafiadora, pois é necessário reaprender a liderar nesse contexto, mantendo motivação, engajamento e acompanhamento do trabalho.

De acordo com a pesquisa, apenas um entrevistado não sentiu nenhuma dificuldade em liderar nesse regime de trabalho, de acordo com ele, a única dificuldade era relacionada a assuntos do ambiente externo (na qual ele não podia controlar, como a queda de internet), mas que para a gestão em si, não havia nenhuma dificuldade. O que chama a atenção na fala dele é que ele se coloca como a pessoa que tem que dar exemplo para o resto do time, para que todos tenham disciplina e sejam comprometidos com o trabalho. Costa (2013) afirma que para que o

teletrabalhador seja eficiente e se dedique, ele precisa ser disciplinado e proativo, isso mostra que quando o líder envolve a equipe, se mostra sempre à disposição e está por dentro dos processos, o time se empenha. Um detalhe importante quanto a isso é que o entrevistado que disse que precisa ser exemplo, foi o mesmo entrevistado que disse que não encontrou nenhuma dificuldade ao implantar o home office, pois envolveu todos da equipe durante a tomada de decisão.

Outros aspectos que parecem refletir em uma melhora na produtividade é que, de acordo com os entrevistados, o fato da equipe deles não perderem tempo com deslocamento ou estresse no trânsito, fazem eles se engajarem mais para fazer o home office dar certo, pois é uma preocupação menor e eles ainda têm mais tempo para ficar com a família.

Para eles, a comunicação melhorou bastante, eles utilizam videoconferências para realizarem as reuniões. Larson, Vroman e Makarius (2020) afirmam que é importante manter esse contato visual, pois diminui a sensação de isolamento das pessoas. Vale destacar que Filho (2018) afirma que uma boa ação do líder é a de realizar dinâmicas online para melhorar a relação com a equipe, entretanto, em nenhum momento da entrevista foi informado isso pelos gestores, eles apenas mencionaram que a comunicação melhorou, mas pelo fato de as reuniões serem diárias, e não por realizar nenhuma dinâmica ou qualquer item parecido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou os desafios para implementação do home office durante a pandemia da covid-19. Gerir pessoas de uma maneira remota poderá se tornar uma realidade cada vez mais comum nos anos que seguem o isolamento atual, pois mudanças sociais tão significativas tendem a também modificar as práticas da vida social. Os resultados desta pesquisa buscam contribuir no sentido de oferecer subsídios para que outras empresas possam conhecer possíveis desafios e práticas ao adaptar suas rotinas para o teletrabalho.

Os resultados não pretendem oferecer uma fórmula final para toda e qualquer organização, mas mostrar uma possível perspectiva para este tipo de situação.

A experiência da liderança desta empresa de tecnologia pode servir de inspiração para outras organizações que pretendem implementar o home office e encontrem desafios similares. Dessa forma eles poderão criar condições que minimizem as dificuldades ou facilitem a adaptação desses profissionais a essa nova modalidade de trabalho.

Os resultados deste estudo sugerem que a adaptação ao home office requer adequações, mas também que os desafios e barreiras podem ser quebrados com uma ação rápida

e uma boa comunicação. A realidade de cada empresa é única e cada uma requer uma avaliação personalizada, mas é importante que a liderança tenha confiança no time e saiba que tal confiança pode inclusive gerar melhores resultados. Futuros estudos podem contribuir com essa discussão, a fim de perceber se, por exemplo, o engajamento foi melhorado com esses tipos de dinâmicas online, e como está sendo a produtividade dos liderados e como o trabalho tem sido afetado no ponto de vista do trabalhador.

REFERÊNCIAS

BARROS, Alexandre Moço; SILVA José Roberto Gomes. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office**: estudo de caso na Shell Brasil. Editora Cad. EBAPE.BR vol.8 no.1 Rio de Janeiro. 2010

BRASIL. Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

BRIK, Marina Sell, BRIK, André. **Trabalho portátil**: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas. Curitiba: Editora AB-; 1ª edição, 2013 E-book. Disponível em: <https://www.gohome.com.br/livro-trabalho-portatil/> > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP; Manole 2014.

FILHO, Jailson Correia de Melo. **Desafios da gestão de pessoas na área de home Office**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 11 Vol. 08, 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desafios-da-gestao#HOME-OFFICE> > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

GRANATO, Luísa. Estamos criando o novo normal do trabalho, diz CEO da Accenture no Brasil. **Exame**, 2020. [online] Disponível em: <https://exame.com/carreira/estamos-criando-o-novo-normal-do-trabalho-diz-ceo-da-accenture-no-brasil/#:~:text=O%20CEO%20da%20Accenture%20no%20Brasil%20acredita%20que%20estamos%20construindo%20o%20novo%20normal&text=%E2%80%9CEst%C3%A1%20longe%20de%20ser%20uma,office%20por%20causa%20do%20coronav%C3%ADrus>. > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

GRANATO, Luísa (2020). Localiza abre 200 vagas de tecnologia com home office e início imediato. **Exame**, 2020. [online] Disponível em: <https://exame.com/carreira/localiza-abre-200-vagas-de-tecnologia-com-home-office-e-inicio-imediato/#:~:text=Mesmo%20durante%20a%20pandemia%2C%20eles,at%C3%A9%20o%20fim%20do%20isolamento>. > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins.; CARDOSO, Jonas. **Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial**: Cad. EBAPE.BR, v. 12, nº 4, artigo 6. Rio de Janeiro, 2014.

Produtividade em Tempos de Home Office. Produzido por Júlia Hipólito e Faculdades IDAAM. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Z-iQiLa2pfU> > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

LARSON, Barbara; VROMAN, Susan; MAKARIUS, Erin. Como gerenciar funcionários que acabaram de mudar para um regime remoto. **Harvard Business Review**. 2020. Disponível em: <https://hbrbr.com.br/um-guia-para-gerenciar-funcionarios-que-acabaram-de-mudar-para-um-regime-remoto/> > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

McGRATH P., HOULIHAN, M. **Conceptualising telework: modern or postmodern?** Em: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization. London. Editora Routledge, 2002. pp. 56 - 73. Disponível em: [TELEWORKING: INTERNATIONAL PERSPECTIVES: From telecommuting to the virtual organisation](#) > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 11 ed. Atlas: SP, 2009.