



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ÍVINA RODRIGUES BRILHANTE ROCHA
JONATHAN SANTO MELO**

***HOME OFFICE* – DESAFIOS E POSSIBILIDADES QUE A MODALIDADE TROUXE
PARA GESTORES E COLABORADORES NO CONTEXTO DA PANDEMIA EM
UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM SAÚDE EM FORTALEZA - CE**

FORTALEZA

2021

ÍVINA RODRIGUES BRILHANTE ROCHA
JONATHAN SANTO MELO

HOME OFFICE – DESAFIOS E POSSIBILIDADES QUE A MODALIDADE TROUXE
PARA GESTORES E COLABORADORES NO CONTEXTO DA PANDEMIA EM
UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM SAÚDE EM FORTALEZA - CE

Artigo de TCC apresentado em dezembro de 2021,
ao Curso de Bacharel em Administração do Centro
Universitário Fametro – Unifametro – como
requisito para qualificação do Grau de Bacharel,
sob a orientação da Prof.^a Regina Raquel Filgueiras
da Silva.

FORTALEZA

2021

HOME OFFICE – DESAFIOS E POSSIBILIDADES QUE A MODALIDADE TROUXE
PARA GESTORES E COLABORADORES NO CONTEXTO DA PANDEMIA EM
UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM SAÚDE EM FORTALEZA - CE

Artigo TCC apresentado no dia de de 2021, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Regina Raquel Filgueiras da Silva
Orientador – Centro Universitário Unifametro

Prof^a. Mabel Correia Marques Theofhilo
Membro - Centro Universitário Unifametro

Prof^a. Diana Maria Cavalcante Morais
Membro - Centro Universitário Unifametro

**HOME OFFICE – DESAFIOS E POSSIBILIDADES QUE A MODALIDADE TROUXE
PARA GESTORES E COLABORADORES NO CONTEXTO DA PANDEMIA EM
UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM SAÚDE EM FORTALEZA - CE**

ÍVINA RODRIGUES BRILHANTE ROCHA

JONATHAN SANTO MELO

Professora: Regina Raquel Filgueiras da Silva

RESUMO

O cenário pandêmico causado pela COVID- 19 modificou e transformou o modo de vida, trabalho e relacionamento da sociedade. Dentre as diversas modificações identificadas, o aspecto laboral, passou a ter formas e meios diferentes do habitual. Em um momento de incertezas gerados pela crise de saúde, empresas do mundo todo, como forma de prosseguir trabalhando e mantendo seus empregos intensificaram a modalidade *home office*. O presente estudo discorre sobre os desafios e as possibilidades que essa modalidade trouxe para gestores e colaboradores em uma empresa de consultoria em saúde, com o objetivo de identificar as competências que se destacaram no gerenciamento das equipes, as diferenças entre a gestão presencial e a remota e as vantagens do novo modelo laboral. Para o alcançar o objetivo proposto, a metodologia utilizada contempla além da pesquisa bibliográfica com autores conceituados, uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa, com a utilização de um questionário estruturado para gestores e colaboradores. Conclui-se que é necessário um aperfeiçoamento e melhor capacitação para o novo modelo de trabalho.

Palavras-chaves: Gestão. Equipes. *Home office*. Pandemia. Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado por uma crise de saúde mundial nunca antes registrada na história. O cenário pandêmico causado pela COVID- 19¹ impacta a vida humana em todos os seus aspectos, dentre eles o contexto laboral, tendo destaque a difusão do *home office*. O distanciamento social é um dos poucos mecanismos disponíveis para desacelerar o avanço da doença e impedir o colapso dos sistemas de saúde pelo mundo. Diante da crise, seguindo a estratégia das autoridades sanitárias de prevenção e contenção à doença, muitas organizações nos segmentos: comercial, educacional e industrial foram forçadas a fechar suas portas. Nesse sentido, para dar continuidade ao trabalho, uma das medidas adotadas foi o *home office*. Apoiada pela flexibilidade da legislação trabalhista, as organizações e colaboradores aderiram com urgência a modalidade onde as atividades passaram a ser desenvolvidas remotamente.

A tecnologia tem sido aliada nas transformações e práticas do trabalho, com o crescimento e a modernização das redes móveis juntamente com infraestrutura de banda larga e surgimento de sistemas de gestão empresarial tornou-se possível desempenhar um trabalho à distância semelhante ao que é realizado dentro de uma organização.

Home Office é um dos formatos de trabalho no qual permite que o colaborador esteja longe das dependências da empresa, devido à facilidade de comunicação e conexão. Para tanto, se faz o uso dos meios digitais para produzir junto à empresa, como se estivesse fisicamente no ambiente de trabalho.

Nesta modalidade, o funcionário mesmo em casa tem a possibilidade de realizar as atividades que antes era somente dentro do ambiente organizacional, dispondo de ferramentas inerentes ao trabalho que são geralmente computador ou *notebook* e acesso a uma rede de internet, com efeito os resultados são comparáveis ao

¹ Pandemia do COVID-19 é a doença infecciosa causada pelo novo coronavírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China. A doença é transmitida de pessoa para pessoa por meio de gotículas do nariz ou da boca. No Brasil, o número de mortos ultrapassou a marca de 160 mil por conta da doença.

presencial. O movimento do *home office* foi involuntário, concretizado pela crise de saúde e depois foi aceito pelas organizações e colaboradores.

No início da pandemia, o trabalho *home office* foi uma das alternativas para que as empresas e organizações não parassem, houve um rápido crescimento e uma adaptação forçada. Segundo a Pesquisa Gestão de Pessoas na crise Covid-19 (AGÊNCIA BRASIL, 2020), elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) que coletou dados de 139 pequenas, médias e grandes empresas que atuam em todo o Brasil, a modalidade foi adepta por 46% das empresas durante o período de isolamento.

Com todo esse cenário transformado abruptamente pela doença, os profissionais que conduzem as equipes, gestores e líderes, precisaram se adaptar a uma nova realidade, rever e mudar estratégias para uma nova forma de atuação, agora, longe fisicamente dos colaboradores. A gestão, o contato, a comunicação, o acompanhamento das atividades já não eram mais como antes, pois não estavam mais no mesmo ambiente de trabalho, na mesma sala ou no setor ao lado.

Diante desse cenário, surge o questionamento: como os gestores se adaptaram e desempenharam suas atividades na condução de suas equipes? O que mudou, e quais as diferenças de uma gestão presencial para uma remota? Há competências específicas para essa nova gestão?

Institui-se como objetivo geral: Identificar as competências que se destacaram no gerenciamento das equipes em *home office* em uma empresa de consultoria em saúde localizada na cidade de Fortaleza, Ceará. Tendo como objetivos específicos:

1. Analisar as modificações na rotina de trabalho de gestores e colaboradores;
2. Identificar a percepção dos colaboradores em *home office* sobre atuação do gestor;
3. Apresentar as vantagens que a modalidade *Home office* levou para os gestores e colaboradores.

No caso em específico, a empresa ainda não possuía nenhuma experiência nesse formato de trabalho, tendo a necessidade de iniciar em um período no qual havia muita ansiedade, preocupação e medo. Em um contexto geral, a consultoria em saúde precisava se adaptar a uma gestão e liderança remota, motivar e passar

segurança para as equipes, entender as particularidades de cada colaborador e delegar atividades.

A metodologia aplicada para a composição do trabalho será um estudo de caso com o recurso metodológico de pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, descritivo, com abordagem quantitativa, com o intuito de identificar as competências que se destacaram no gerenciamento das equipes em *home office* em uma empresa de consultoria em saúde localizada na cidade de Fortaleza, Ceará. A pesquisa será aplicada no universo de 3 gerentes e 70 colaboradores da respectiva empresa, através do aplicativo de gerenciamento de coleta de informações, *Google Forms*, cujo envio será por meio de *WhatsApp*.

O estudo está organizado da seguinte forma: inicia-se com a introdução, na qual se contextualiza o tema, foram apresentados o problema e objetivos da pesquisa, além da metodologia utilizada. Segue-se o referencial teórico, contemplando a fundamentação necessária sobre Gestão de Pessoas, conceitos e aplicações e prática nas empresas, o trabalho no formato *home office*, gestão e *home office*. Dando continuidade encontra-se a metodologia, o estudo de caso, apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são explanados estudos sobre gestão de pessoas, a atuação do profissional, conceitos, competências, atribuições e aplicação nas empresas, bem como sua relevância para o alcance de resultados. Em pauta, também serão abordadas principalmente, o formato de trabalho *home office*, as estratégias utilizadas nas organizações em suas equipes, a organização, o trabalho e empenho na adaptação durante a pandemia.

2.1 Gestão de Pessoas

Em qualquer contexto, a gestão de pessoas torna-se essencial para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional. A gestão de pessoas é a chave para os bons resultados, favorecendo o direcionamento dos colaboradores,

mobilizando-os a darem o seu melhor dentro da organização na promoção do alinhamento entre o propósito do colaborador e os objetivos organizacionais, aspecto que vem proporcionar benefícios para todos – a organização e os colaboradores. Conduzir uma equipe com qualidade trará vantagens competitivas à empresa em relação à concorrência. A escolha de pessoas certas para desempenhar cada trabalho, cada função, traz eficácia, fazendo com que a produtividade alcance melhores resultados, capazes de expandir o negócio positivamente.

Conforme afirma Vieira, 2014, a gestão de pessoas é um conceito abrangente que atua no relacionamento e administração de indivíduos, para estruturar, orientar, e trabalhar o comportamento humano dentro do ambiente organizacional; e pode ser o que diferencia uma empresa das outras.

Conectado ao cuidado de pessoas e interesses da organização, a gestão de pessoas representa um papel fundamental dentro da sua área de atuação, responsável pelo maior ativo que se pode ter, que é o capital humano, esse que é capaz de colaborar com o crescimento e obtenção de resultados dentro da empresa.

Dessa forma, uma boa gestão de pessoas é indispensável para o sucesso da organização. Segundo Almeida, 2019 a gestão de pessoas contribui com um trabalho crucial no alcance dos objetivos estratégicos desejados por uma empresa. É a condução desenvolvida nesses processos organizacionais que impacta os resultados, sendo eles positivos e negativos.

2.1.1 Gestor na prática

O papel que o gestor desempenha está conectado diretamente ao sucesso da organização. A ele é atribuído a formação, desenvolvimento e motivação de equipes, juntamente com controlar processos e elaborar estratégias para a melhoria da *performance* da empresa.

Quando um indivíduo se torna Gestor, tudo passa a depender essencialmente, não apenas de seus conhecimentos e de suas competências técnicas, mas de sua competência para promover o trabalho em equipe, gerar motivação e comprometimento da equipe, liderar e criar parcerias com seus colaboradores, passa a depender de sua competência para lidar com pessoas de diferentes caracteres e conduzi-las aos resultados das organizações. (KAUFFMANN e KREZIAS, 2016, p. 293)

Em registros de estudo da administração é contemplado que a gestão possui vários aspectos, pois é um trabalho complexo e cheio de desafios e grandes responsabilidades, como coloca (KAUFFMANN e KREZIAS, 2016), responsável por lidar e gerenciar pessoas e não apenas os processos; nesse caminho ele administra diversos cenários que vão surgindo, mudanças internas e externas, novas tecnologias, novas diretrizes e também destinando pessoas certas para cada tipo de trabalho. Diante do exposto, o trabalho do gestor é muito dinâmico, ele lida com diversas áreas no seu dia a dia, situações novas e demandas diferentes vão surgindo trazendo outros desafios e gerando sobrecarga para o profissional.

Conforme Custódio 2013, a mudança organizacional gera consequências para as organizações e para aqueles que nela desempenham as atividades sendo o mais impactado a pessoa do gerente.

Considerando a grande importância e contribuição que esse profissional desempenha dentro de uma organização é certo que ele precisa ter algumas competências para ocupar-se do cargo. Segundo Carlos, 2011,

Entende-se por competência "...o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa" (CARLOS, 2011 p. 96)

No quadro abaixo estão descritas algumas das competências que gestores precisam possuir para gerir suas equipes e trazer resultados para a empresa, pois as interações entre o meio externo e interno geram modificações nas relações de trabalho e as competências elencadas são fundamentais para uma gestão eficaz.

Quadro 1 – Competências do Gestor

Comunicação
Liderança
Capacidade de Negociação
Pensamento estratégico/Capacidade de Planejamento
Gestão de Grupos
Confiabilidade
Planejar e coordenar projetos
Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades

Implementar e sustentar a mudança
Organizar os fluxos de informações
Habilidades humanas
Equilíbrio emocional
Motivação
Discernimento entre prioridades e rotinas
Flexibilidade comportamental

Fonte: Julio Cesar (2013, p 10) Reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg

As competências são fundamentais para as organizações e para os cargos a serem desempenhados, pois indicam a capacidade que o profissional tem de realizar determinada tarefa, analisando quais são importantes para que a organização alcance seus objetivos de acordo com sua missão, visão e valores.

Sendo assim, as preocupações com as competências são de suma importância para que empresas possam se manter em um ambiente altamente competitivo e possam elaborar novos modelos de gestão para alinhar as competências dos colaboradores às metas organizacionais.

2.2 O Trabalho no formato *Home Office*

Nesta modalidade, o colaborador desenvolve o trabalho longe das dependências físicas da organização. Com a crise de saúde causada na pandemia, o *home office* foi a maior estratégia utilizada pelas organizações para resguardar a saúde de seus colaboradores, preservar os empregos e dar continuidade no atendimento aos clientes e corresponder aos prazos previstos. A forma de trabalho se modifica conforme o mercado globalizado e devido às demandas que surgem, é o que expõe:

No mundo contemporâneo, é claramente entendido pelos empresários que a manutenção da competitividade das organizações em mercados altamente dinâmicos e globalizados demandam alicerces de novos desenhos de estrutura capazes de oferecer agilidade e flexibilidade. Nota-se que novas formas de trabalho vêm colaborando com este desenvolvimento das organizações. (LUNA, 2014, p. 1)

Explica-se trabalho remoto como a atividade desenvolvida por colaboradores em casa, em empresas parceiras, prédios, cidades, estados ou países, ou seja, em ambientes geográficos diferentes de onde o gestor se encontra (BUCATER 2016).

Para Dos Reis (2020, p. 11) é entendido também como “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”

Nogueira e Patini, 2012 discorrem que o estabelecimento de novas formas de se trabalhar, está no conceito de possibilidade de algo mais flexível, que se dá pela flexibilidade de horário, localização geográfica, método e organização das atividades, de remuneração e de capacitação.

Os autores discorrem ainda sobre a necessidade de adaptação dos indivíduos às novas formas de trabalho impostas pelo atual mercado de trabalho e nas mudanças de reestruturação e processos organizacionais.

A organização que implementar o *home office* precisa ter o entendimento junto com toda a equipe, gestores, líderes e colaboradores sobre quais os efeitos positivos e negativos para utilizar esse tipo de formato no trabalho. Assim, é compreendido que existam vantagens e desvantagens para exercer o trabalho na modalidade remota que é o que destaca (BUCATER, 2016) em uma seleção e junção de aspectos manifestados por diferentes autores e pesquisadores. As vantagens identificadas foram: uma maior flexibilidade de horário; um maior contato e facilidade para conciliar vida secular e também se dedicar ao trabalho; a possibilidade de trabalho para pessoas portadoras de necessidades especiais, idosos e para pessoas que precisam cuidar de familiares doentes; diminuição do desgaste físico com deslocamento; economia de tempo e de custo com ida e volta e uma maior independência do colaborador por parte de gestores e líderes, exercendo uma certa autonomia. As desvantagens observadas foram: sobrecarga, uma propensão a trabalhar mais; redução do contato social, causando sensação de solidão e isolamento; conflitos de adaptação por parte do colaborador e da família para conseguir conciliar o trabalho à rotina do lar, e perda de alguns benefícios contidos na empresa, tais como: ambiente planejado para trabalho, salas de descanso e práticas de atividades laborais que diminuem o desgaste mental e físico.

2.3 Gestão & Home Office

Surpreendidos por uma doença altamente contagiosa, o mundo e a sociedade precisaram repensar seus estilos de vida e modo de sobrevivência. No contexto do trabalho, no qual gerou muita preocupação e medo, pois se surgiu a questão maior: como trabalhar e estar isolado para não contrair e nem disseminar o vírus? Empresas e organizações em todo o mundo se viram na necessidade de trabalhar de forma remota, pelo o contexto da pandemia; a princípio, todos temiam a distância do ambiente organizacional, mas depois foi sendo aceito pelos os demais. (TRISOTTO, 2020).

Com o avanço da pandemia causada pelo novo Coronavírus no Brasil, trabalhadores Autônomos, Microempreendedores Individuais, Micro e Pequenas Empresas e Empresas de Grande Porte de diferentes setores da economia realizaram regimes alternativos de trabalho (*home office*) para dar continuidade às atividades do cotidiano. (DOS REIS, 2020 p. 11)

O trabalho remoto consistiu em uma força tarefa onde gestores e líderes são convocados a gerenciar e liderar seus grupos sem a presença física, o contato e a comunicação direta, semelhante de quando estavam no mesmo ambiente, ou seja, eles precisaram confiar na sua equipe e, para isso, também utilizar outras ferramentas para manter os colaboradores alinhados com os processos, demandas e atentos ao alcance de metas estabelecidas na organização.

(SAMARTINHO, 2013) fala “sobre uma liderança virtual, que seria gerir pessoas de diversos setores, onde se encontram em instalações dispersas, podendo também ser em diferentes localizações geográficas, pois as comunicações seriam por meio de tecnologias”.

O desafio se torna maior ao gerenciar e liderar pessoas à distância. É necessário construir relacionamentos e adquirir a confiança dos colaboradores. Para tanto, quem está à frente das equipes precisa trabalhar e se comunicar através de meios virtuais, tornando mais difícil e complexo efetivar e manter a confiança. (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Segundo Altschuller; Benbunan-Fich, 2010 na gestão à distância se torna mais complexo comandar e controlar, mesmo com o apoio das tecnologias. A relação de confiança na equipe se torna essencial para o bom desenvolvimento e na constância

da união entre os colaboradores, tendo em vista que não há presença física, nem o mesmo convívio como eram nas equipes presenciais.

A condução de equipes na modalidade *home office* apresenta-se um desafio para quem lidera e para os liderados, pois exige desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias para gerar resultados favoráveis.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, serão explanados os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, visando alcançar os resultados segundo os objetivos propostos. Várias são as modalidades que o pesquisador pode utilizar para desenvolver uma pesquisa científica, a depender dos procedimentos que serão adotados para a investigação a que o pesquisador está determinado a produzir. Desta forma será utilizada a pesquisa bibliográfica, uma vez que o acesso aos conhecimentos produzidos sobre determinado assunto encontra-se disponível.

Para Pizzani et al. (2012, p.54) a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como a “[...] a revisão de literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico” e o levantamento bibliográfico pode ser realizado “[...] em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes”.

A abordagem da pesquisa será quantitativa, pois esse tipo de pesquisa possibilita mensurar e quantificar os dados coletados por meio de uma amostra com o objetivo de investigar quais competências precisam ser desenvolvidas para uma gestão eficaz no trabalho *home office*, identificar as competências que se destacaram no gerenciamento das equipes em *home office*, e apresentar a percepção dos colaboradores em relação à atuação dos gestores nas equipes.

A pesquisa quantitativa, segundo (PROETTI, 2018) é um formato de pesquisa no qual são analisadas variáveis que serão medidas através de dados quantificados e que tem o objetivo de demonstrar, de forma expressamente numérica a relevância dos elementos coletados para uma determinada análise. (PROETTI, 2018, P. 56)

Compreende-se também como um estudo de caso descritivo, pois possibilita a exibição de processos, formas e relacionamentos existentes na realidade do acontecimento estudado, em uma realidade particular. (YIN,2015).

Será realizado um estudo de caso numa empresa de consultoria na área da saúde, localizada em Fortaleza – Ce, e (ZANELLA 2011, p. 38) “conceitua estudo de caso como uma inspeção extenuada de um ou mais dados de pesquisa, de forma a habilitar a especialização de um estudo. ” Essa análise possui uma minuciosa e sintética amplitude, pois tem como objetivo entender situações, pessoas, grupos ou empresas em profundidade, pois pretende analisar uma organização específica, dessa forma esse estudo de caso pretende avaliar a atuação dos gestores na condução das equipes na modalidade de trabalho *home office*, a empresa, que no caso, precisou modificar sua forma de trabalho devido à crise sanitária causada pela Covid- 19, mas que até então não havia trabalhado no formato à distância.

Como forma de coleta de dados, a pesquisa será aplicada no universo com 3 gerentes e 70 colaboradores da respectiva empresa, Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 97) “é a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade definindo onde e como será realizada a pesquisa. ” A obtenção será pelo aplicativo de gerenciamento de coleta de informações, *Google Forms*, o envio foi feito por meio de *WhatsApp*. Como instrumento de coleta foi elaborado questionário online via *Google Forms*, estruturado com 15 perguntas para cada objeto de pesquisa, e com opções de respostas baseadas nas cinco variáveis da escala do tipo Likert, que segundo Bermudes (2018, p.16) “escala de Likert pode ser definida como um tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto”.

O pré-teste se mostra como uma importante etapa da pesquisa, o qual tem importância para ser analisado o funcionamento do questionário e as interpretações das respostas realizadas pelos participantes. Realizado com um determinado número de participantes, com uma mesma realidade identificada, sendo após analisadas as respostas conforme a compreensão dos participantes, com o intuito de compatibilizar as informações do contexto pesquisado. (SILVA, 2014). A fase de pré-teste deste trabalho aconteceu no período de 6 a 10 de outubro, realizada com um grupo de 5 colaboradores e 1 gestor, tendo o acompanhamento dos autores e da professora orientadora deste trabalho.

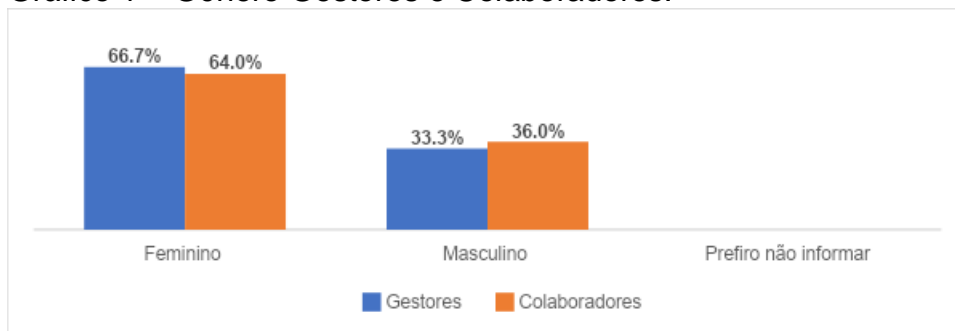
Para participar da pesquisa foi necessário informar dados como nível de escolaridade, idade, gênero, estado civil e o tempo de empresa e a realização do *login* em uma conta *google* para evitar que ela fosse respondida mais de uma vez por uma

única pessoa, com o intuito de garantir a integridade nos resultados e consequentemente nas suas análises. Após esta etapa foi iniciado a análise dos dados que foram coletados e tabulado os resultados, utilizando-se de gráficos e embasamento teórico, visando uma melhor compreensão e observação dos dados adquiridos.

4 ANÁLISE DE DADOS

A seguir, são apresentados os resultados dos dados projetados na presente pesquisa, bem como, suas devidas análises. No total foram aplicados 53 (cinquenta e três) questionários válidos por meio da ferramenta *Google Forms* correspondidos online por gestores e colaboradores. De acordo com a coleta de dados obtidas, foram identificadas as características dos respondentes. No gráfico 1, mostra a predominância do gênero feminino, correspondendo a 66,7 % dos gestores e 64% para colaboradores.

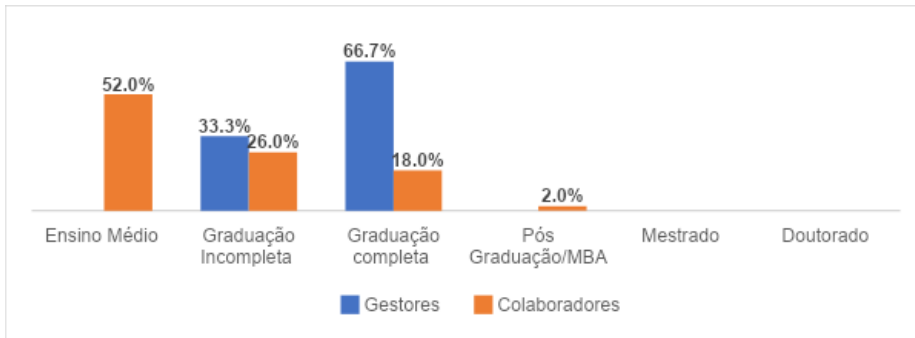
Gráfico 1 – Gênero Gestores e Colaboradores.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Seguindo a sequência da pesquisa observa-se a escolaridade dos respondentes, no qual foi identificado que 66,7% dos gestores possuem graduação completa e 33% graduação incompleta.

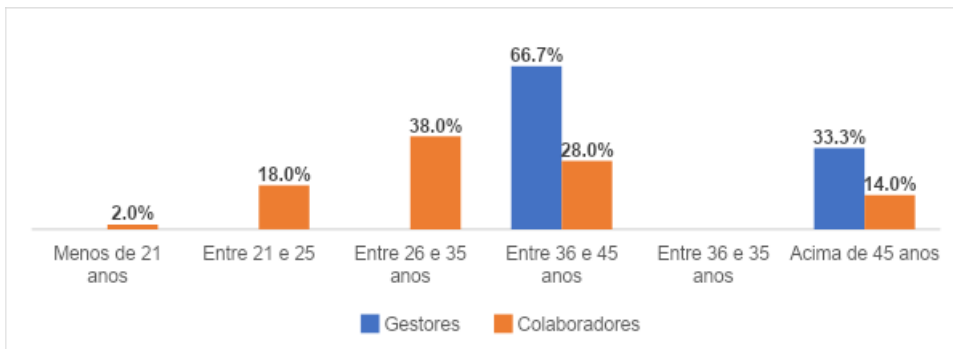
Gráfico 2 – Escolaridade Gestores e Colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Em relação aos colaboradores, foi identificado que predominantemente 52% possuem ensino médio. Com graduação completa totalizou 18% e incompleta 26%, mostrando que a maioria não conclui a faculdade. Na faixa etária os resultados mostraram que 66,7% estão entre 36 a 45 anos, sendo uma minoria de 33,3%, acima de 45 anos. Os colaboradores compõem 38% entre 26 e 35 anos, 28% em 36 e 45 anos, 18% 21 e 25 anos, em uma minoria acima de 45 anos.

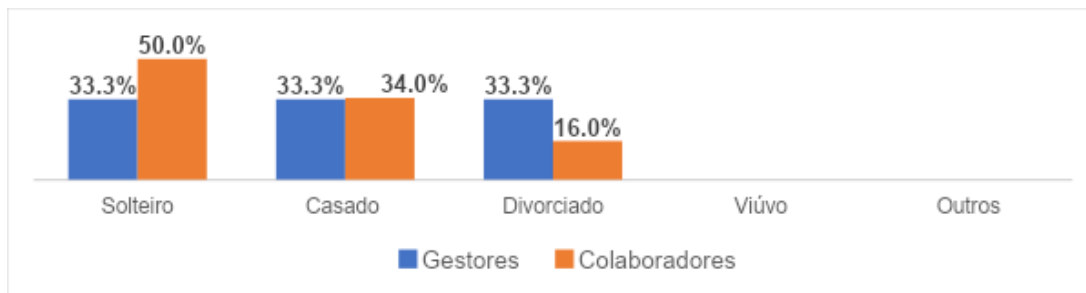
Gráfico 3 - Faixa Etária Gestores e Colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

No estado civil dos gestores, 33,3 % são casados, 33,3% divorciados e 33,3% solteiros, enquanto nos colaboradores segundo os dados, 50% solteiros, 34% casados e 16% divorciados como minoria.

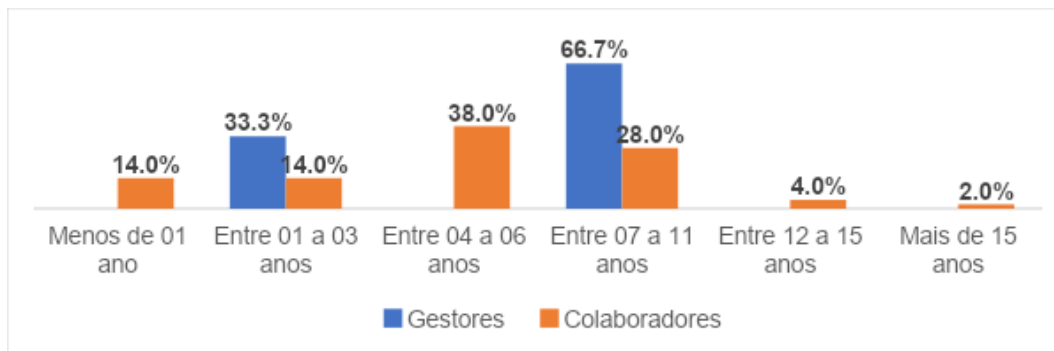
Gráfico 4 – Estado Civil Gestores e Colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Os dados também revelaram que 66,7% dos gestores estão na empresa entre 07 a 11 anos e 33,3% em 1 a 3 anos. Os colaboradores a maioria em 38% entre 04 a 06 anos, 28% entre 07 a 11 anos, 14% entre 01 a 03 anos e menos de 01 ano.

Gráfico 5 - Faixa Etária Gestores e Colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Os gestores ainda não tinham vivenciado esse formato de trabalho, no caso em específico, a empresa da mesma forma. Bucater, 2016 discorre sobre as transformações globais, que confrontam os líderes com novos modelos e estruturas organizacionais. Esse modelo de trabalho seria também uma resposta da evolução tecnológica, que permite novas formas de se desenvolver um trabalho em qualquer parte do mundo.

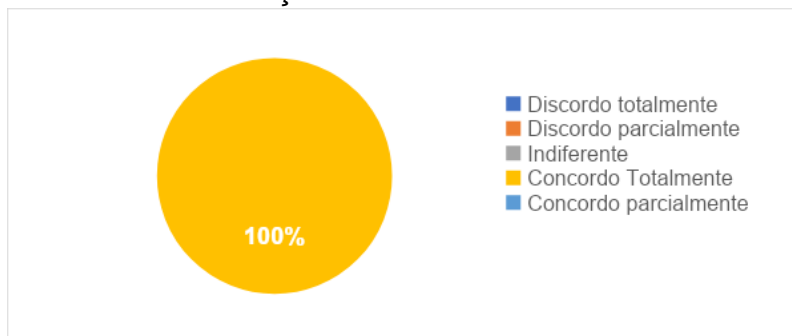
Gráfico 6 – Experiência dos Gestores com modelo Home Office



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

A opinião dos gestores identifica a experiência deles após se adaptarem a esse novo cenário, Samartinho (2013, p. 3) fala sobre o “e-líder que tem a necessidade de implementar os objetivos eletronicamente, num ambiente onde possa mediar as equipes virtuais dispersas geograficamente e no tempo.” Na pandemia os gestores foram levados a conduzir suas equipes à distância, surgindo novos desafios e situações para que eles administrassem nesse novo formato de trabalho.

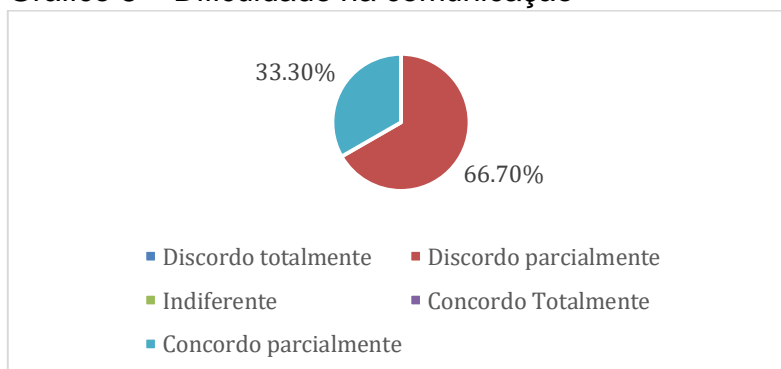
Gráfico 7 – Diferenças da Gestão



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

No *home office* uma das maiores diferenças se dá pela comunicação à distância, Samartinho, 2013 cita como desafio a comunicação eficaz para se conduzir equipes à distância. O gráfico mostra a discordância parcial em 66,7% para 33,3% de concordância parcial. Apoiados pelos meios de comunicação, os gestores utilizam de diversas ferramentas para diminuir a distância e se aproximarem dos colaboradores.

Gráfico 8 – Dificuldade na comunicação

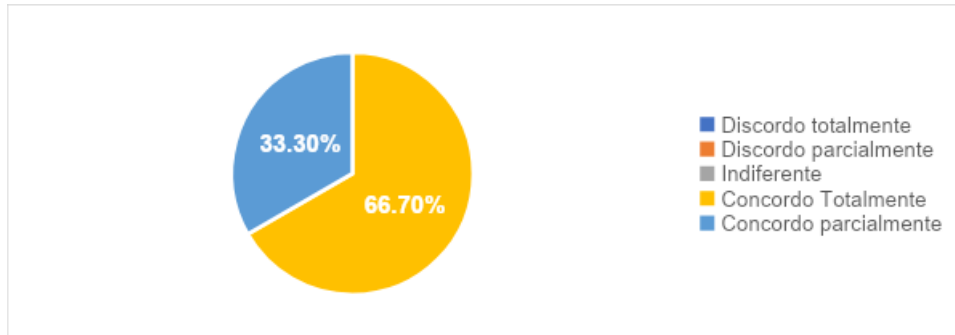


Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Os objetivos da gestão presencial em parte se aplicam à gestão remota, a diferença será implementá-los à distância, através de meios tecnológicos, em um ambiente virtual, conforme Samartinho,2013. Discordando do referido autor, os

gestores opinaram em 66,7 % afirmando a existência de uma mudança significativa em comparação ao ambiente corporativo.

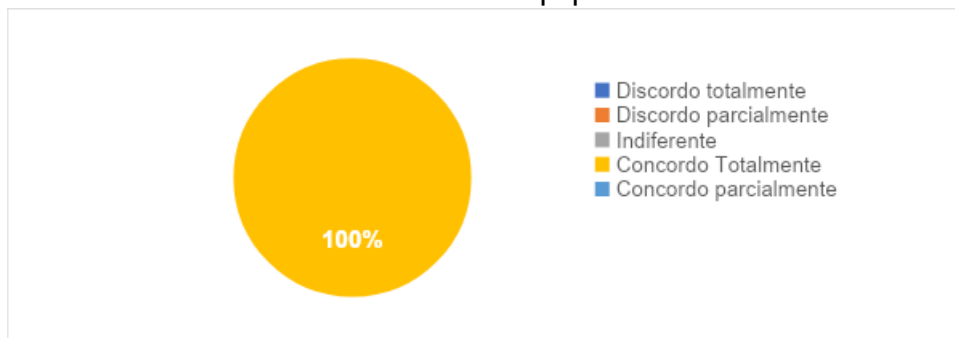
Gráfico 9 – Comparação no ambiente corporativo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Os gestores avaliaram o engajamento e relacionamento com os colaboradores em 100%, mesmo em meio à um novo formato de trabalho. Bucater, 2016, elenca algumas das competências de liderança que seria a capacidade de estimular e inspirar os liderados na solução de problemas.

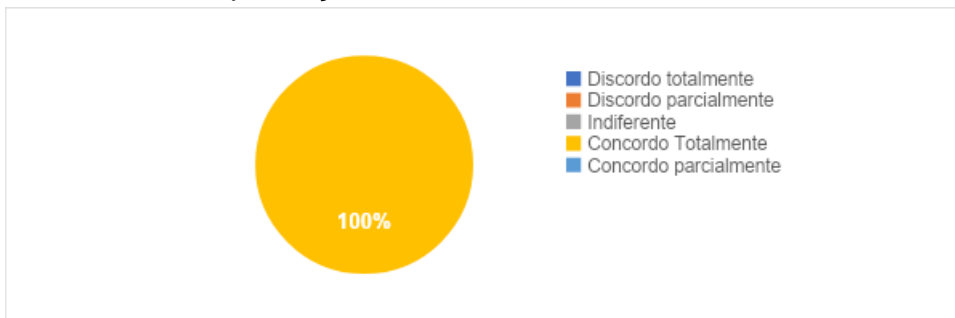
Gráfico 10 -Relacionamento com a equipe.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

A modalidade remota confrontou os gestores, no caso, em específico a empresa e os profissionais não dispunham de experiência com o home office, o que gerou insegurança, mais desafios e problemáticas diárias das quais não estavam acostumados. Nesse contexto, sob avaliação dos próprios gestores 100% concordaram totalmente em relação à necessidade de um treinamento específico para se gerir à distância. Bucater, 2016, afirma que a modalidade traz muitas possibilidades, como também uma série de desafios, dentre algumas, gerir e orientar equipes virtuais.

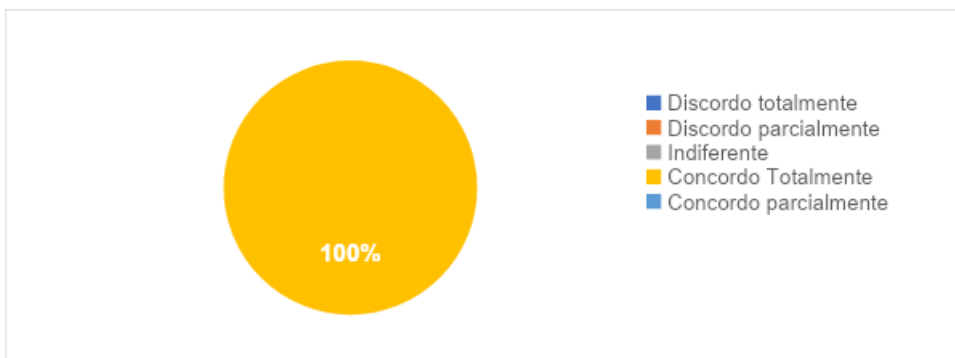
Gráfico 11 – Capacitação de Gestores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Um dos principais benefícios do *home office* seria a flexibilidade que o trabalho/horário proporciona, bem como uma conciliação de vida profissional e familiar, os colaboradores concordaram em 100% para essas benesses. Bucater, 2016 menciona também como uma das vantagens do trabalho remoto.

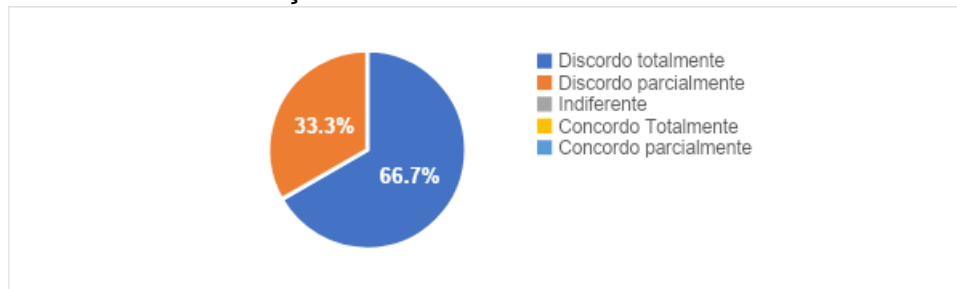
Gráfico 12 – Benefícios Home Office



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Existem diferenças na modalidade remota e presencial, ambas têm o mesmo objetivo, mas formas distintas de se desenvolver o trabalho, gestores e colaboradores passam a ser intermediados pelas tecnologias de informação Samartinho, 2013. 66,7% dos gestores sinalizam que percebem a mudança para uma nova modalidade e 33,3% para discordo parcialmente que não tenham percebido nenhuma mudança nesse contexto.

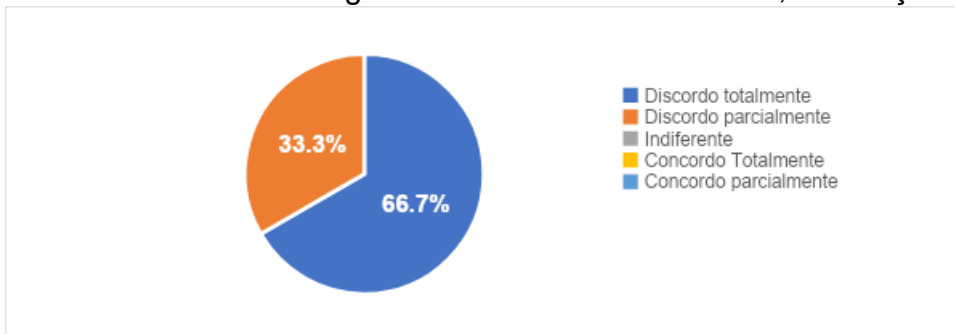
Gráfico 13 – Diferenças na Gestão



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

O fato da equipe está distante traz para os gestores mais responsabilidades no novo modelo de trabalho, segundo Samartinho (2103, p. 124) “O e-Líder terá de aprender a potencializar as vantagens que estes ambientes holísticos e ecléticos podem proporcionar. Ambientes que vão exigir mais esforço, complexidade e uma mudança de atitude relativamente à liderança tradicional. ”

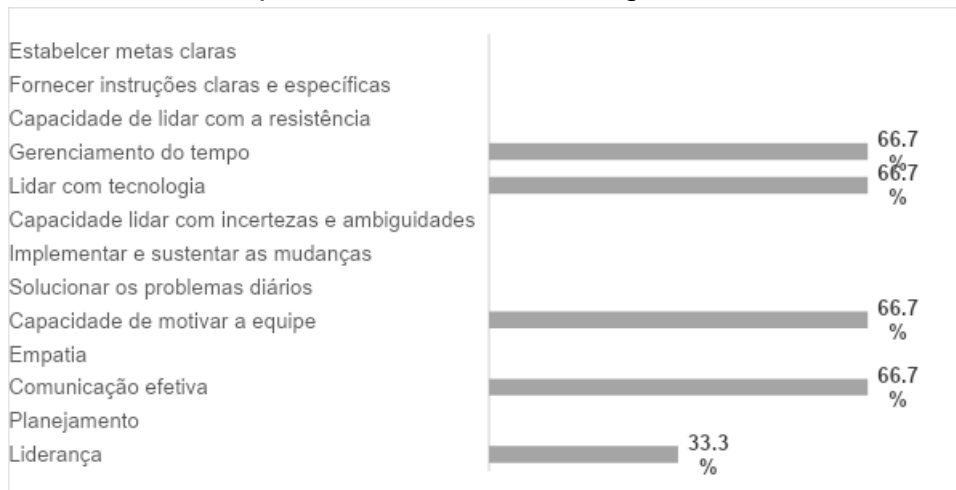
Gráfico 14 – Gestor: exigências de maiores resultados, mudança na rotina.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

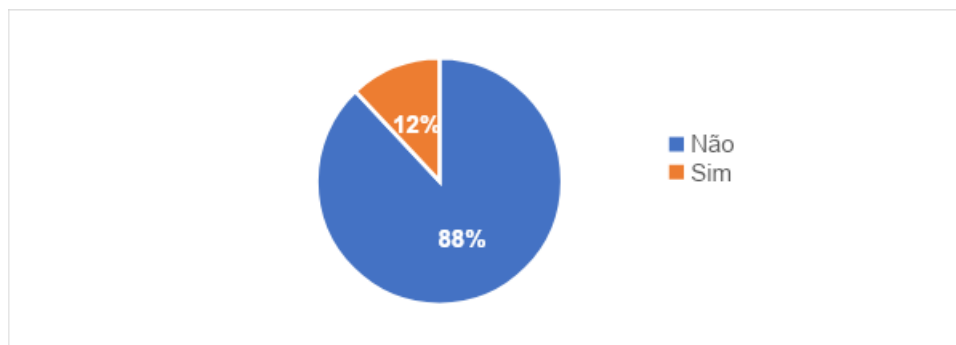
Bucater, 2016 traz um compilado de competências e desafios para os e-líderes que seriam esses profissionais que conduzem equipes à distância, constando nessa seleção a capacidade de se comunicar, manuseio da tecnologia, motivar, gerenciar o próprio tempo e liderar, ele ainda acrescenta à receptividade às mudanças, que confirma o cenário no qual os gestores estão inseridos, onde buscaram se adaptar ao modelo de trabalho e as transformações advindas dessa realidade.

Gráfico 15 – Competências destacadas na gestão remota



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

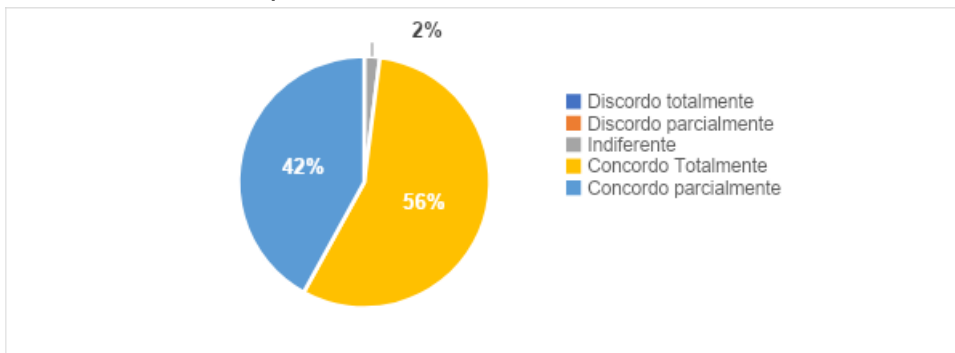
Através da pesquisa foi identificado em 88% dos colaboradores, não possuíam experiência em *home office* apenas 12% tinham experiência.

Gráfico 16 – Colaboradores e o *Home Office*

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Os colaboradores revelaram através da pesquisa em 56% que os gestores acompanham juntamente com eles o fluxo de tarefas, mas 42% discordaram parcialmente para essa realidade. Samartinho (2013, p.3), “apresenta que o trabalhador deve se autogerenciar sem que haja a necessidade de um gestor controlando a realização do seu trabalho constantemente. ” A opinião dos colaboradores pode ser um reflexo da gestão presencial.

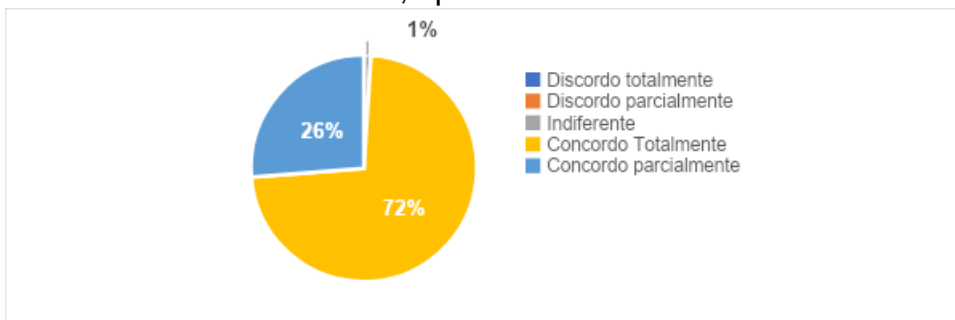
Gráfico 17 – Acompanhamento



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Em compatibilidade com os gestores a maioria dos colaboradores em 72% concorda que o formato de trabalho traz consigo diversos benefícios, confirmando o que Bucater, 2016 elege como as vantagens desse tipo de trabalho para 26% que concorda parcialmente.

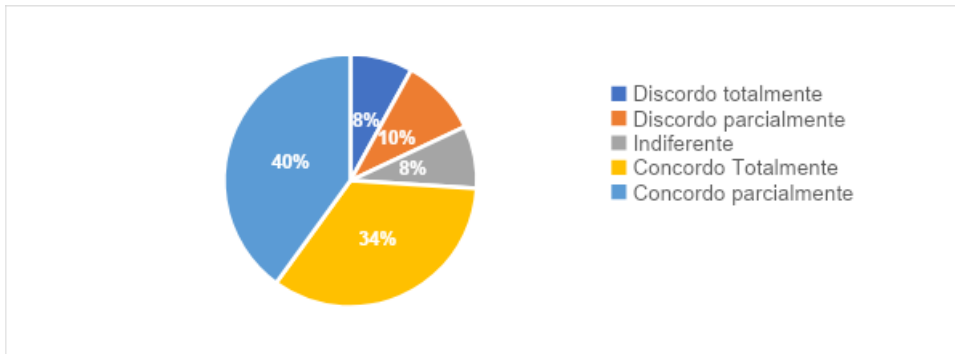
Gráfico 18 – Colaboradores, opinião sobre os benefícios.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

A pesquisa revela um certo despreparo do gestor para com a sua equipe, conforme Bucater, 2016 o trabalho traz as possibilidades juntamente com os desafios, gerir e orientar as equipes virtuais, a opinião dos colaboradores é um reflexo dos seus líderes não terem um preparo específico para assim, orientar também as suas equipes.

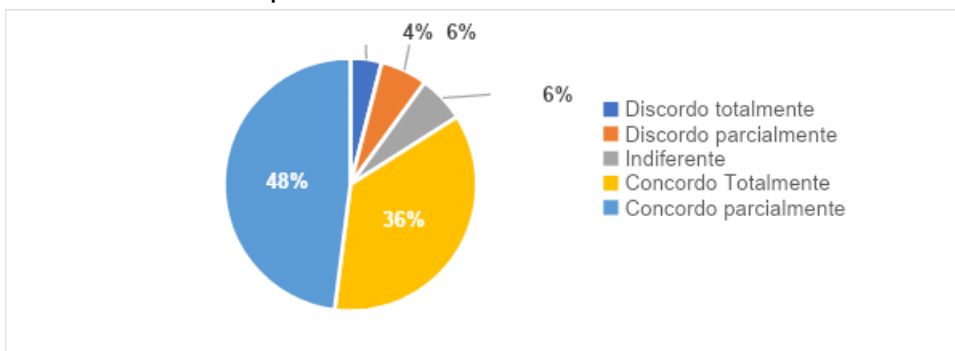
Gráfico 19 – Ações e Orientações



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Os colaboradores têm suas expectativas em relação à um apoio e auxílio de seus gestores, mas o fato de o modelo de trabalho ser novo para todos da organização, pode influenciar nessa perspectiva, não correspondendo o que os colaboradores gostariam realmente, Bucater (2016, p. 79) “ressalta a importância do e-líder ser capaz de acompanhar e estar disponível e dar *feedback*”.

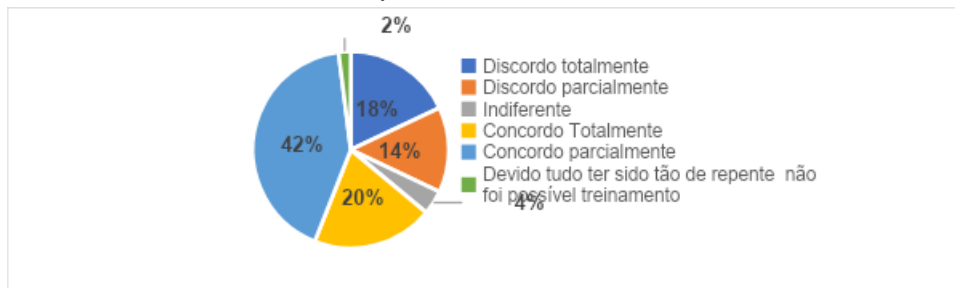
Gráfico 20 – Acompanhamento Virtual dos Colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Os colaboradores concordaram parcialmente em 42% ter recebido treinamento adequado para desempenhar a atividade remota, Samartinho, 2013 defende que as organizações estejam preparadas e habilitadas para atuar em ambientes virtuais. No caso em específico os colaboradores precisaram também se adaptar ao novo modelo de trabalho sem muita preparação.

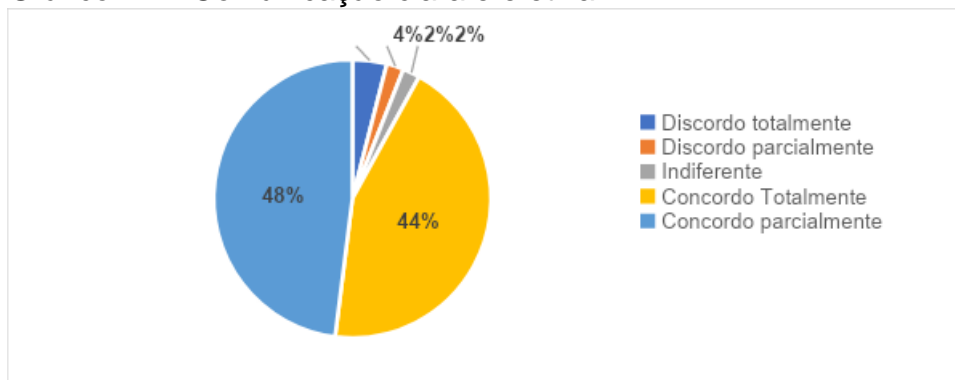
Gráfico 21 – Treinamento para Colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

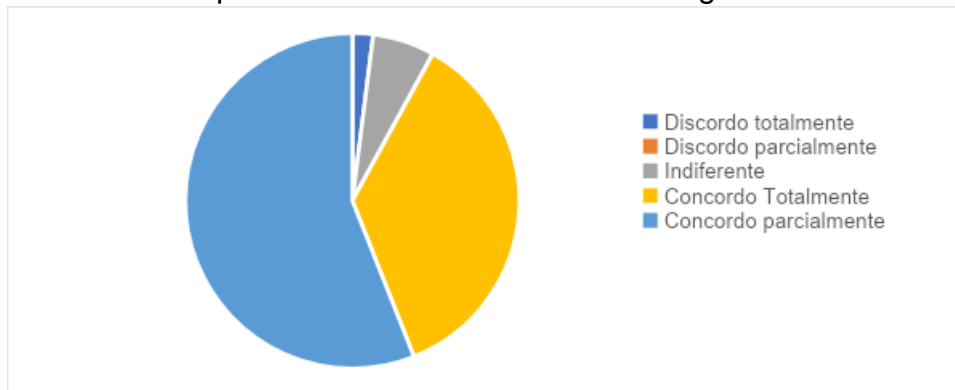
Os colaboradores em 48% revelaram que sentiram parcialmente uma comunicação clara e efetiva, ao contrário de 44% que concordaram totalmente nesse fato ficando claro uma certa ambiguidade, Samartinho, 2013 ainda coloca que a liderança está conectada à uma triangulação, que seria a liderança, as equipes e as tecnologias, numa perspectiva de dimensão tempo e espaço, o que exigirá que os líderes saibam lidar em duas forças interconectadas, o distanciamento global das divisões e unidades, clientes, sócios e fornecedores, manifestação exponencial das tecnologias da comunicação, o que conduz à necessidade do líder saber lidar com grupos virtuais, dispersos geograficamente.

Gráfico 22 – Comunicação clara e efetiva



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

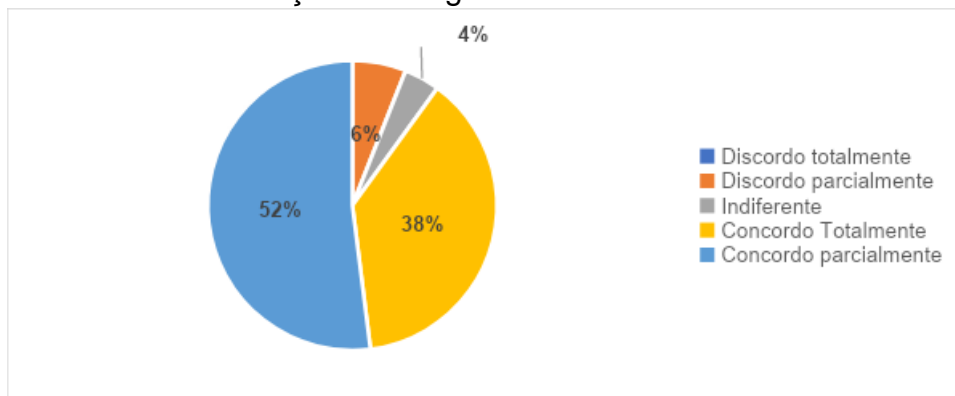
Na opinião dos colaboradores em 56% concordaram parcialmente, que o gestor desempenhou de forma competente a condução da equipe na modalidade remota, 36% confirmaram totalmente e 6% se mostraram indiferentes. O resultado em maior porcentagem mostra a necessidade de uma capacitação para essa gestão, como coloca Bucater, 2016, o modelo de trabalho traz consigo diversas dificuldades.

Gráfico 23 – Opinião colaboradores sobre a sua gestão direta durante o *home office*

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Na satisfação para com o gestor os colaboradores opinaram em 52% concordando parcialmente, 38% totalmente e 6% discordando parcialmente. A gestão remota é algo novo para a Consultoria em Saúde, os colaboradores perceberam a diferença e o desafio de estar distante dos seus gestores, confirmando o pensamento de Custódio, 2013, as transformações organizacionais geram consequências para o ambiente corporativo e para aqueles que nela desempenham as atividades sendo o mais impactado a pessoa do gerente.

Gráfico 24 – Satisfação com o gestor

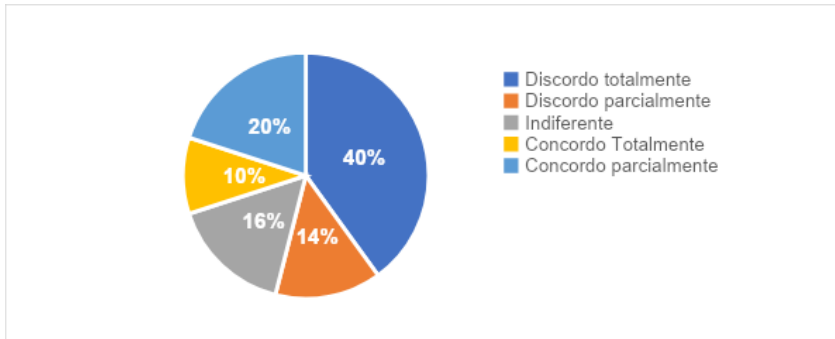


Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Os colaboradores foram surpreendidos e impactados pelas mudanças ocorridas durante a pandemia, percebendo a grande diferença que existe em uma gestão presencial para uma remota, 40% confirmaram em discordar totalmente que o gestor atuou de forma mais eficiente na modalidade remota, Samartinho, 2013 faz menção a uma exigência aos e-líderes, que eles aprendam a ultrapassar as dimensões tempo e espaço, desenvolvam novas competências para a manutenção de grupos virtuais com o propósito de corresponder aos resultados esperados. Em comparação, 10% concordaram totalmente, 14% discordaram totalmente e 16%

mostraram uma indiferença quanto ao fato. Percebe-se o grande desafio que o gestor terá que enfrentar caso haja a continuidade desta modalidade.

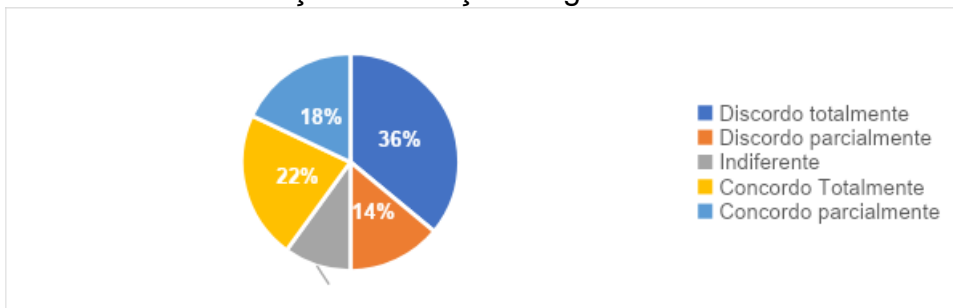
Gráfico 25 – Gestor mais eficiente na modalidade remota



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

É perceptível que os colaboradores tenham notado a diferença na atuação do gestor entre a modalidade remota e a presencial. Considerando a real diferença 36% discordaram totalmente, que há diferença sim, 22% concordaram totalmente, 18% concordaram parcialmente, 14% discordaram parcialmente, sendo uma minoria de 10% indiferente ao questionamento.

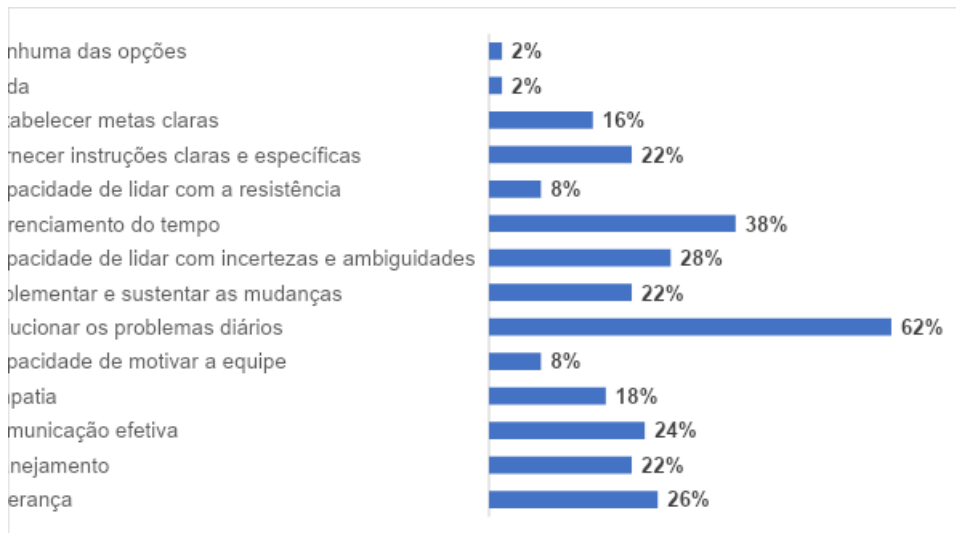
Gráfico 26 – Diferenças na atuação do gestor frente às modalidades



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

As competências que se destacaram na percepção dos colaboradores em relação aos gestores foram solucionar problemas diários 62% que segundo o Fórum Econômico Mundial é umas habilidades mais valorizadas nas empresas. Gerenciamento do tempo 38%, lidar com a tecnologia 28%, liderança 26%, comunicação efetiva 26%, inseridas também no compilado de Bucater, 2016. Implementar e sustentar mudanças 22%, estabelecer metas claras 16% e capacidade de lidar com a resistência 8%.

Gráfico 27 – Percepção dos colaboradores sobre competência dos gestores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar, por meio do estudo de caso, em uma empresa de consultoria em saúde sem nenhuma experiência em trabalho à distância, quais competências se destacaram em um novo formato de trabalho e gestão, a percepção dos colaboradores ao novo modelo de trabalho, o *home office*, bem como, apresentar conceitos inerentes ao tema, a atuação e relevância de um gestor dentro de uma organização e como as mudanças internas e externas transformam e moldam sua forma de trabalhar, e a implicação sobre isso no resultado ao analisar as opiniões dos gestores e colaboradores.

Através dos resultados obtidos da pesquisa, revela-se que existem diferenças entre as formas de uma gestão presencial para uma remota, no novo formato os objetivos são implementados à distância, através de meios tecnológicos, em um ambiente virtual e nesse contexto as competências que mais ganharam visibilidade foram: comunicação efetiva, capacidade de motivar a equipe, lidar com a tecnologia e gerenciamento de tempo.

Com o questionário direcionado aos colaboradores foi possível identificar que eles não dispunham de experiência para o formato remoto, assim como os seus gestores - não contaram também com um treinamento específico - e discordaram que a atuação do gestor foi mais eficiente no novo modelo de trabalho. Entretanto, concordaram com as vantagens identificadas no *home office*, em destaque a flexibilidade de horário, bem como conciliar vida profissional e familiar. Contudo, em meio à uma forma de trabalho até então desconhecido, obtiveram um bom

engajamento e relacionamento com os seus gestores, comprovando assim a força tarefa para preservar seus empregos e em um contexto do qual não estavam habituados.

Conclui-se que apesar dos esforços para a implementação do novo formato de trabalho na empresa, gestores e colaboradores sentiram o impacto das mudanças e transformações em suas respectivas atividades laborais, deixando em evidência a necessidade de um aperfeiçoamento para a nova forma de trabalho. Nota-se como limitação da pesquisa a inexperiência dos gestores e colaboradores e a pequena quantidade de estudos na literatura sobre a atuação no trabalho remoto. Sugere-se conteúdos e instruções em relação à modalidade remota, como forma de contribuição para o crescimento, estratégias, desenvolvimento e bons resultados para essa realidade que se apresenta no meio corporativo.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em 28/08/2021

ALTSCHULLER, Shoshana; BENBUNAN-FICH, Raquel; **Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams**
BORGES, Flávio; MENDES, João Fernando de Sousa. **Competências do gestor e do líder: estudo de caso.** 2014.

BERMUDES, Wanderson Lyrio et al. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **Revista Vértices**, v. 18, n. 2, p. 7-20, 2016.

BRASIL. Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020. **Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências.** Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.html

BUCATER, Aparecida; **Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto.** São Bernardo dos Campos, 2016.

CARLOS, Joaquim. **Conceitos de competências.** *Revista Intellectus*, VII, v. 18, p. 70-77, 2011.

CUSTÓDIO, Júlio César Dias et al. **O trabalho, os papéis e as competências do gerente:** reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. Anais do X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013.

DALMINA, Rute Rosângela; DE ALMEIDA, Adilson José. **Gestão estratégica de pessoas, que prática é esta?** In: IV Seminário Internacional Pensar de outro modo-2018. 2019.

DOS REIS, Túlio Baita et al. **A prática do home office em períodos de isolamento social.** *Boletim P&D*, v. 3, n. 5, p. 10-12, 2020.

KREZIAS, MÔNICA; BARBOSA, CLAUDIA KAUFFMANN. **O PAPEL E AS FUNÇÕES DO GESTOR DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.** *UNILUS Ensino e Pesquisa*, v. 13, n. 30, p. 293, 2016.

LUNA, Roger Augusto. **Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos.** *Revista Pensar Gestão e Administração*, v. 3, n. 1, 2014.

MACHADO, Maria Fernanda; MENDES, Emanuelle Araújo; **Liderança não presencial S.I.**, 2014.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos; **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out/dez. 2012.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012.

PORTAL ISO. **A história do home office**. <https://homeoffice.portaliso.com/historia-do-home-office/>. Acesso em 26/08/2021

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013Disponível em <
<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/view/2354>> acesso em: 05 dez. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani cesar de; **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo – ASPEUR, Rio Grande do Sul, 2013.

PROETTI, Sidney. **As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo**. Revista Lumen-ISSN: 2447-8717, v. 2, n. 4, 2018.

REVISTA EXAME. **Como se preparar para o futuro do trabalho**. <https://exame.com/carreira/como-se-preparar-para-o-futuro-do-trabalho-estes-profissionais-contam/>. Acesso 26/11/2021.

SAMARTINHO, J.P.R.S, “**E-liderança: um modelo de competências e de boaspráticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system**”.S.I,2013.

SILVA, Antônio João Hocayen da. **Metodologia de pesquisa: conceitos gerais**. 2014.

TRISOTTO, F. **Home office vai virar tendência pós pandemia. Mas o que a lei diz sobre isso**. Gazeta do Povo, 2020, Paraná, 2020.

VIEIRA, Lidiane. **A importância da gestão de pessoas nas organizações**. Humanidades & Inovação, v. 1, n. 2, 2014.

YIN, Robert k. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2015

ZANELLA, Liane Carly Hermes; **Metodologia de Pesquisa**. Santa Catarina, 2011

APENDICE

Anexo 1 – Questionário da pesquisa

Perfil Socioeconômico			
01. Sexo	02. Idade	03. Status Civil	04. Escolaridade
<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Prefiro não informar	<input type="checkbox"/> menos de 21 anos <input type="checkbox"/> Entre 21 e 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos <input type="checkbox"/> Acima de 45 anos	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Outros	<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação Completa <input type="checkbox"/> Graduação Incompleta <input type="checkbox"/> Pós Graduação/MBA <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado

Gestores
05. Qual seu tempo de empresa?
<input type="checkbox"/> Menos de 01 ano <input type="checkbox"/> Entre 01 a 03 anos <input type="checkbox"/> Entre 04 a 06 anos <input type="checkbox"/> Entre 07 a 11 anos <input type="checkbox"/> Entre 12 a 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos
06. Você já teve alguma experiência gerenciando equipe em <i>home office</i> antes da implementação na sua empresa?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
07. Considero que nesse cenário novo, ficou perceptível que existem diferenças entre uma gestão na modalidade <i>home office</i> e presencial.
<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente

08. No contexto do trabalho *home office* sente-se uma maior dificuldade na comunicação e no relacionamento com os colaboradores, tendo em vista que as equipes estão em espaços geográficos diferentes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente

09. Na experiência de uma gestão na modalidade *home office* as competências mais destacadas para desenvolver essa modalidade de trabalho com eficácia. Marque as três mais importantes para você:

- Liderança
- Planejamento
- Comunicação efetiva
- Empatia
- Capacidade de motivar a equipe
- Solucionar os problemas diários
- Implementar e sustentar as mudanças
- Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
- Lidar com a tecnologia
- Gerenciamento do tempo
- Capacidade de lidar com a resistência por parte dos membros da equipe
- Fornecer instruções claras e específicas do que deve ser feito diariamente
- Estabelecer metas claras

10. Você considera que a sua atuação como gestor na modalidade *home office* teve uma mudança significativa em comparação ao trabalho no ambiente corporativo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

11. A modalidade *home office* traz consigo muitos desafios pelo fato de liderar à distância, mas esse contexto também possibilitou a oportunidade de desenvolver ainda mais a parceria, comprometimento e o relacionamento entre você e sua equipe.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

12. Você considera a necessidade de um preparo mais específico para gerenciar equipes à distância.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

13. Você considera que a modalidade *home office* trouxe vários benefícios como: maior produtividade, flexibilidade de trabalho/horário e melhor conciliação vida profissional e familiar.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

14. Atuando como gestor na modalidade *home office* não percebi nenhuma diferença em relação ao gerenciamento presencial.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

15. Percebo uma mudança na minha rotina e no gerenciamento da equipe em *home office*, exigindo de mim uma capacidade maior para obter resultados.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

Colaboradores

05. Qual seu tempo de empresa?

- Menos de 01 ano
- Entre 01 a 03 anos
- Entre 04 a 06 anos

<p><input type="checkbox"/> Entre 07 a 11 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 12 a 15 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 15 anos</p>
<p>06. Você já teve alguma experiência trabalhando em <i>home office</i> antes da implementação na sua empresa?</p>
<p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
<p>07. Na modalidade <i>home office</i> o gestor acompanha o fluxo de tarefas juntamente com a equipe.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo parcialmente</p>
<p>08. Você considera que a modalidade <i>home office</i> trouxe vários benefícios como: flexibilidade de trabalho/horário e melhor conciliação vida profissional e familiar.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente</p>
<p>09. Seu gestor buscou desenvolver ações/orientações para proporcionar melhor desempenho na realização do trabalho em <i>home office</i>.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Estabelecer metas claras</p>
<p>10. Seu gestor estabeleceu uma relação próxima, apesar do acompanhamento ser virtual.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo parcialmente</p>
<p>11. Recebi treinamento, orientações e equipamentos adequados para o desempenho do trabalho em <i>home office</i>.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente</p>

Concordo parcialmente

12. De acordo com a sua percepção o seu gestor buscou manter uma comunicação clara e contínua com a equipe.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

13. Você considera que o seu gestor desempenhou de forma competente a condução da equipe na modalidade *home office*.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

14. Me considero feliz/satisfeito com a atuação do meu gestor

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

15. Percebi que a atuação do meu gestor foi mais eficiente na modalidade *home office*.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

--

16. Não considero que houve diferença na atuação do meu gestor na modalidade *home office* em relação ao presencial.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

**17. Na sua opinião as competências mais desenvolvidas pelo seu gestor na condução da equipe na modalidade *home office* foi:
Pode escolher até três competências.**

- Liderança
- Planejamento
- Comunicação efetiva
- Empatia
- Capacidade de motivar a equipe
- Solucionar os problemas diários
- Implementar e sustentar as mudanças
- Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
- Lidar com a tecnologia
- Gerenciamento do tempo
- Capacidade de lidar com a resistência por parte dos membros da equipe
- Fornecer instruções claras e específicas do que deve ser feito diariamente
- Estabelecer metas claras