

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ADMINISTRAÇÃO**

CRISLENE FERREIRA MARQUES

**ADESÃO DO HOME OFFICE EM UMA EMPRESA DE INVESTIMENTOS DE SÃO
PAULO - SP**

Governador Valadares

2022

CRISLENE FERREIRA MARQUES

**ADESÃO DO HOME OFFICE EM UMA EMPRESA DE INVESTIMENTOS DE SÃO
PAULO - SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Governador Valadares, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Denis Alves Perdigão

Governador Valadares

2022

CRISLENE FERREIRA MARQUES

**ADESÃO DO HOME OFFICE EM UMA EMPRESA DE INVESTIMENTOS DE SÃO
PAULO - SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Governador Valadares, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em (dia) de (mês) de (ano)

BANCA EXAMINADORA

Titulação Nome e Sobrenome - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Titulação Nome e Sobrenome
Instituição

Titulação Nome e Sobrenome
Instituição

RESUMO

Este estudo foi realizado, buscando analisar quais mudanças organizacionais foram adotadas para a adesão do home office em uma empresa de investimentos de São Paulo-SP, no contexto pandêmico, referente ao setor tecnológico, objetivando também, levantar quais mudanças foram necessárias para os trabalhadores se adaptarem à nova modalidade e o levantamento das ferramentas de gestão adotadas pela organização para avaliar a produtividade dos trabalhadores em *home office*. A metodologia utilizada deu-se pela qualitativa por meio de coleta de dados através google forms.

Palavras-chave: *Home office*. Adesão. Mudanças. Empresa. Funcionário.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 O HOME OFFICE E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS	4
2.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO HOME OFFICE NO CONTEXTO PANDÊMICO	5
2.3 MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO	6
2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO HOME OFFICE PARA AS EMPRESAS E COLABORADORES	8
3 METODOLOGIA	10
4 RESULTADOS E ANÁLISES	12
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	12
4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	13
CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS	16
APÊNDICE 2 – Questionário	17

1 INTRODUÇÃO

As mudanças nas organizações vêm sendo implantadas gradualmente para se adaptar às novas exigências do mercado, com isto nota-se o desenvolvimento de novas tecnologias, que segundo Trope (1999), no futuro, nos fará ser cidadãos de uma “cidade eletrônica”, perpetuando assim também alterações nas modalidades de trabalho.

Uma opção já inserida em algumas empresas ganhou força a partir da crise sanitária mundial gerada pela pandemia do novo Corona Vírus (COVID-19), um vírus que é altamente transmissível, que se espalhou rapidamente pelo mundo. Trata-se do *home office*. O *home office* é uma modalidade de trabalho em que os colaboradores exercem suas atividades na sua própria residência. O *home office* era uma tendência em crescimento que foi acelerada devido à disseminação COVID-19, tornando essa modalidade de trabalho, talvez, a única opção viável para as organizações manterem suas atividades e os funcionários manterem seus empregos e se manterem seguros.

Em apenas alguns meses a pandemia por COVID-19 afetou a vida diária de bilhões de pessoas em todo o mundo. O vírus causou um grande impacto econômico, levando a adaptações que possibilitassem, dentro do possível, a continuidade das diversas atividades econômicas. Entre elas a mudança, em grande escala, de trabalhadores que realizavam seus trabalhos nas infraestruturas organizacionais para o trabalho remoto.

Após a pandemia é provável que mais colaboradores dividam seu tempo entre trabalhar em casa e em um escritório corporativo, ou permanecer definitivamente em *home office*.

Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho deixou de ser apenas uma preocupação com a saúde e a segurança do trabalhador e se tornou uma estratégia empresarial. De modo a garantir uma maior eficácia e produtividade para a empresa, em harmonia com o atendimento das atividades básicas e aspirações do trabalhador, algumas organizações encontraram vantagem em manter toda a sua força de trabalho, ou parte dela, no regime do *home office*. Assim, surge um novo pensamento gerencial, uma nova ótica para empresas que desejam alcançar melhores resultados investindo efetivamente no *home office*, visto a percepção de que a implantação e a gestão do trabalho remoto favorecem as empresas a competir de forma diferenciada dentro do mercado. Pois, com as mudanças dos modos de trabalho das mesmas, podem alcançar maior produtividade, eficiência na estrutura de gerenciamento, comunicação, engajamento e finanças.

Sendo assim, o tema adesão do *home office* nas empresas se torna essencial, pois trata de mudanças drásticas nos modos de trabalho durante o período pandêmico, com possibilidade de permanência nas organizações, por não existir prazo previsto para acabar a disseminação do vírus e devido às possíveis vantagens na manutenção dessa modalidade de trabalho.

Ante o exposto, o presente estudo tem por objetivo geral analisar como a produtividade dos trabalhadores foi afetada pela adesão do *home office* pela organização em decorrência da pandemia por COVID-19.

Como objetivos específicos a pesquisa pretende:

- Identificar quais mudanças organizacionais foram adotadas para a implementação do *home office* no contexto da pandemia por COVID- 19;
- Descobrir quais mudanças foram adotadas pelos trabalhadores para se adaptarem ao *home office*;
- Levantar quais ferramentas de gestão foram adotadas pela organização para avaliar a produtividade dos trabalhadores em *home office*.

O presente estudo oferece uma ampla visão dos conceitos do *home office*, como a sua implementação no contexto pandêmico, as possíveis métricas de avaliação de desempenho e as vantagens e desvantagens para as empresas e os trabalhadores. O estudo contribui, assim, para a sociedade ao abordar tema relevante da dinâmica de trabalho contemporâneo, acompanhando mudanças nos regimes de trabalho ocorridas nas organizações no período pandêmico.

A pesquisa se justifica e ressalta pontos que indiquem como, quando e porque houve mudanças nos modos de trabalho, quais serão seus impactos na organização, de que maneira pode se implantar o *home office* e quais são os meios necessários para isto, em um contexto pandêmico que se instalou no mundo, e a aceitação do trabalho remoto para as empresas de forma permanente. Além de orientar como realizar a adoção e apresentação de aspectos positivos e negativos para as empresas e colaboradores.

Diante do cenário pandêmico, houve a oportunidade de estudar a fundo uma nova modalidade de trabalho que estava sendo inserida aos poucos do mercado e foi impulsionada devido a COVID-19, além disto, o momento era oportuno para avaliar as métricas de avaliação de desempenho de uma organização, buscando entender como é feito a sua estruturação, organização para uma implementação de outra modalidade de trabalho.

Já para a universidade, acredito que, além desta modalidade poder ser avaliada para ser implementada em diversos cargos dos setores públicos, é um importante tema de estudo sobre novas modalidades e relações de trabalho na sociedade moderna.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O HOME OFFICE E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS.

Com as mudanças ocorridas no mercado e a necessidade de obter uma flexibilização no trabalho, as novas tecnologias trouxeram um avanço na transição da atividade manual para o desenvolvimento da capacidade intelectual. A maneira que as organizações dispõem o trabalho, tem se modificado com o passar do tempo, principalmente aquelas empresas que tendem a trabalhar com a gestão do conhecimento e com as constantes mudanças do mercado. As empresas com intuito de gerir as novas realidades em busca dos seus próprios interesses têm desenvolvido novas formas de trabalho nas organizações.

O teletrabalho foi uma opção criada que proporciona maior flexibilidade em relação ao local e aos horários de trabalho dos empregadores. Porém existem outras modalidades distintas de teletrabalho, as quais são também citadas e comentadas por Rocha e Amador (2018) e Leite, Lemos e Schneider (2019), São elas:

a) trabalho em escritórios satélites: categoria na qual os trabalhadores executam o trabalho em unidades vinculadas a uma organização central;

b) trabalho em telecentros ou *telecottages*: exercido em estabelecimentos regionais ou que normalmente se encontram próximos dos domicílios dos trabalhadores, viabilizando postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações ou para a realização de serviços telemáticos;

c) trabalho móvel: atividade realizada fora da residência do trabalhador ou do centro principal de trabalho, envolvendo desde as viagens de negócios e o trabalho de campo, até os serviços em instalações dos clientes;

d) trabalho em empresas remotas: compreende os telesserviços ou *callcenters* mediante os quais empresas fixam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras regiões com mão de obra mais barata;

e) trabalho informal ou teletrabalho misto: acordo entre empregador e empregado para que este possa trabalhar algumas horas fora da organização;

f) *home office*, *homework*, *home-based work*, *small office* ou, em português, trabalho em domicílio: categoria específica de teletrabalho que circunscreve as atividades laborais realizadas na residência do trabalhador.

Devido ao surto pandêmico de COVID-19, as organizações do mundo todo exerceram a última modalidade descrita o *home office*, sendo sobre ela que iremos tratar no presente estudo, pois, segundo Trooppe (1990) o *home office* é a definição de levar o trabalho até às pessoas, ao invés de os colaboradores irem até a empresa e esta definição foi a solução ideal para as empresas continuarem as duas atividades normalmente, alterando a modalidade de todos os trabalhadores de diversas áreas da organização para o *home office*.

O próximo tópico irá retratar como é o processo de implantação do trabalho remoto, já que agora conhecemos o que é o *home office* e seus principais conceitos.

2.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO HOME OFFICE NO CONTEXTO PANDÊMICO.

Para implementação da nova modalidade de trabalho é necessário que sejam evidenciados os processos que irão mudar, pois em todo o processo de mudança há uma resistência. Por isso, se faz necessário que os responsáveis pela mudança tenham toda a informação, planejamento e acompanhem o processo juntamente com os participantes. Além disso, é essencial que o gestor tenha um treinamento e seja aberto para opiniões, pois na implantação pode acontecer divergências na execução e o mesmo deve estar preparado para resolver o problema.

As empresas atuam em diferentes ramos de atuação, além de possuir processos, estratégias e segmentos de mercado distintos. A cada dia surgem mudanças, novas tecnologias no mercado e novas ferramentas. Diante disso, não se pode dizer qual o método ideal para todas as empresas quanto a implementação do *home office*. Como ainda é um fenômeno emergente, não há uma metodologia única para a sua implantação (Kugelmass, 1996; M. S. Brik & A. Brik, 2013; Steil & Barcia, 1999).

De acordo com esses autores a ideia era segmentar a implantação por meios de passos de um ao dez, sendo o primeiro passo em relação a flexibilidade, o segundo em escolher o tempo flexível e centros de trabalho remoto, o terceiro para estabelecer objetivos de participação de curto e longo prazo, o quarto passo é escolher um indivíduo ou grupo para direcionar o programa, o quinto é definição de orçamento e financiamento para o trabalho em *home office*, o sexto é estabelecer políticas e acordos de trabalho, o sétimo é em relação a

administração e envolvimento dos empregados, o oitavo passo é capacitar gerentes, supervisores e empregados, o nono passo é resolver problemas à medida que aparecerem, e o décimo passo é a avaliação de todo o projeto.

Em cada passo desenvolvido é possível identificar a importância de seleção de candidatos, da análise do ambiente, do perfil dos gerentes, do suporte da área de tecnologia, do planejamento, da criação de manuais de trabalho, treinamento, gerenciamento do projeto e das equipes virtuais, além da avaliação do projeto em si.

Iniciar o projeto de *home office* por meio de um levantamento entre funcionários e gestores constitui um ponto de partida. Para isso, faz-se um levantamento do ânimo e das aflições dos empregados (Kugelmass, 1996).

Pode-se afirmar que a telecomunicação ajuda a melhorar o trabalho dos profissionais e dos funcionários de escritório. Compreende-se que com a moral mais elevada e a satisfação com o trabalho, a produtividade dos trabalhadores de *home office* melhoram (Kugelmass, 1996).

Após a implantação, as organizações necessitam avaliar os seus funcionários sobre o novo modelo, sobre a jornada, a produtividade e o engajamento.

2.3 MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO.

Diante das informações sobre o *home office* e o processo de implantação, uma das características mais importantes para que uma empresa se mantenha no mercado, em tempos de pandemia, é que ela seja inovadora e criativa. Ela precisa ser a união de pessoas com diferentes habilidades, trabalhando juntas por um mesmo objetivo: os resultados. Nesse sentido, as métricas são medidas para analisar o resultado do planejamento, processos e avaliação dos colaboradores. Para Nassif (2008, p. 295), as avaliações são seguidas por uma lista de objetivos, como por exemplo:

- Definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização, considerando sua competência e seu desempenho;
- Identificar os funcionários que se encontram acima ou abaixo da média do desempenho requerida pelo cargo;
- Obter dados dos colaboradores para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;

- Obter informações dos funcionários para a remuneração e promoção;
- Elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Hipólito e Reis (2002) também apresentam quatro focos segundo os quais as organizações avaliam o desempenho dos colaboradores:

1. Avaliação do potencial;
2. Análise comportamental;
3. Desenvolvimento profissional;
4. Realização de metas e resultados.

Já Dutra (2004, p. 38) diz que as empresas que optarem pela gestão de pessoas por competências, entende como se pode avaliar todos os cargos de uma organização por um mesmo instrumento de avaliação e utilizando as mesmas competências. Este processo de avaliação de desempenho por competências determina quais competências serão cruciais para a organização, de acordo com a estratégia adotada e a sua missão, visão e valores

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são geralmente utilizados por pequenas empresas que utilizam o *checklist* (ou lista de verificação); a escala gráfica; a escolha forçada; os incidentes críticos; a avaliação forçada (curva forçada ou *ranking* compulsório) e a pesquisa de campo. Ao analisar empresas que não tem um processo de avaliação de pessoas, Lucena (1995), apresenta uma estratégia para a implantação de um sistema na organização, com base em três fases: o conhecimento, a implementação e o comprometimento.

A fase de conhecimento pode ser feita em três etapas:

- sensibilização;
- conscientização;
- entendimento.

A sensibilização pode ser feita pelos meios de comunicação, por reuniões e debates com os gestores, palestras e divulgação do material com os empregados. Trata-se de analisar o interesse desses gestores na avaliação dos subordinados. É uma atividade importante, porque o engajamento dos gestores contribuirá para o sucesso do *home office*.

A próxima etapa é a conscientização, onde os objetivos das metas envolvem: mostrar a toda a população-alvo da empresa que a implantação do processo irá utilizar a avaliação de desempenho; definir os níveis de conhecimento da comunidade interna a respeito da avaliação e mostrar as responsabilidades que irão acarretar nesse processo. Para isso, será discutida com os futuros avaliadores o processo a ser adotado, ou seja: seus objetivos, o que avaliar, como

avaliar, que competências serão avaliadas, que instrumento utilizar etc. Sendo assim a metodologia de aplicação nesta fase, poderá ser a mesma que da etapa de sensibilização.

A terceira etapa, segundo Lucena (1995,) é o entendimento, que pode ser chamado de treinamento, A proposta é apresentada por parte dos gestores da empresa, com intuito de mostrar a necessidade de modificações e alterações, para que obtenha uma aceitação maior em sua implementação.

Portanto, é importante ressaltar que após as métricas de avaliação é possível determinar quais são as vantagens e desvantagens que surgiram com a implantação do *home office*, sendo assim o próximo capítulo irá abordar esses temas.

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO HOME OFFICE PARA AS EMPRESAS E COLABORADORES.

As mudanças ocorridas nas empresas em relação ao trabalhador têm se tornado um dos principais temas de estudos relacionados à área da administração. Entre discussões que só apontam vantagens e enxergam na modalidade a solução para diversos problemas do trabalho, até as abordagens mais críticas, que examinam os efeitos nocivos do teletrabalho no mundo do trabalho contemporâneo, as produções sobre a temática sinalizam que o contexto e as rotinas do trabalho remoto são distintos das do trabalho convencional (ROCHA; AMADOR, 2018).

O *home office* é uma forma simples e ágil para reduzir os espaços físicos dos escritórios. Estudos demonstram que se os funcionários trabalharem em suas residências, as empresas conseguem economizar de 30% até 70% (BRIK;BRIK, 2013).

Sobre os aspectos positivos podemos identificar a ausência de deslocamento do funcionário para a empresa, diminuição de atrasos, garantia de conforto e bem-estar, maior flexibilização e gestão do tempo.

A Tabela 1 apresenta os benefícios do *home office* para os trabalhadores e empresas.

Benefícios para o profissional	
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Menor exposição ao trânsito; maior autonomia; saúde e menos estresse; motivação, engajamento e produtividade; presença na criação e na educação dos filhos; segurança; economia; ambiente mais agradável para trabalhar.
Filardi e Castro (2017)	Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho; produtividade; flexibilidade de horário; criação de novas formas de trabalho padronizado; conhecimento real da demanda de trabalho; menos exposição à riscos.
Hau e Todescat (2018)	Qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; evitar estresse com deslocamento; maior concentração; ambiente de trabalho flexível; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento; retorno mais rápido depois de uma licença médica; ausência de clima de competição entre funcionários.
Benefícios para a empresa	
Kugelmass (1999)	Produtividade; redução do absenteísmo; serviços ao cliente; moral e satisfação no emprego; relógio biológico; retenção e recrutamento; segurança do empregado; amenização de desastre; benefícios ambientais.
Rabelo (2000)	Redução de custos com instalações físicas; menos encargos fixos para a empresa relativos à presença de trabalhadores; acréscimo de eficiência produtiva; criação de formas flexíveis de trabalho, como trabalho em tempo parcial e trabalho partilhado; evolução tecnológica da empresa devido a utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicação; eliminação de custos e de tempo gasto em deslocamento até o trabalho; aumento de produtividade e realização profissional em virtude da autonomia ganha; menos encargos de transportes públicos; melhorias ambientais com a redução da poluição e do tráfego urbano; maiores oportunidades de trabalho para deficientes físicos, que têm dificuldades de entrar no mercado de trabalho tradicional; aparecimento de novas atividades baseadas na utilização intensiva das novas tecnologias emergentes; aumentos de qualidade de vida pelo avanço tecnológico da comunicação de dados, como o ensino à distância.
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Economia; produtividade; atração e retenção de talentos; redução de absenteísmo; expansão geográfica; inclusão; continuidade dos serviços; sustentabilidade.
Hau e Todescat (2018)	Maior motivação dos funcionários; aumento na produtividade; diminuição do absenteísmo e/ou da rotatividade; redução dos custos com infraestrutura; maior alcance na seleção do <i>home office</i> .

Adaptado de Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação**. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167–184. Disponível em: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>. Acesso em: 28 nov. 2021

As desvantagens do *home office* estão em torno da comunicação ser integrada em redes, falta da gestão do conhecimento, na transferência dos custos, na diminuição do convívio social e o enfraquecimento das relações de confiança. O avanço da TI contribuiu para diminuir esse fator de isolamento e a falta dos colegas de trabalho, visto que, hoje em dia, se pode comunicar com eles à distância (COSTA, 2007; TREMBLAY, 2002).

O presente projeto de pesquisa está direcionado mais especificamente, para a realidade dos profissionais que se encontram trabalhando em domicílio, a partir da pandemia por COVID-19, e a postura da organização que optou por manter a modalidade *home office* permanentemente.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou da abordagem qualitativa, que pressupõe uma análise e interpretação de aspectos mais profundos da complexidade do comportamento humano. “[...] fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 269).

A abordagem qualitativa permite a obtenção de informações mais precisas sobre o tema estudado, além da facilidade de analisar o comportamento dos integrantes que é uma das finalidades dessa pesquisa, pois o objetivo não é quantificar os dados que serão obtidos no estudo, mas sim identificar como a produtividade dos trabalhadores foi afetada pela pandemia por COVID-19, de acordo com a percepção dos mesmos, além de analisar os impactos gerados e as mudanças ocorridas no período pandêmico.

Foi realizado um estudo de caso. A empresa objeto do estudo de caso trabalha no setor de serviços, no ramo de investimentos financeiros. A mesma atua no mercado de ações há mais de 20 anos e tem sua sede localizada em São Paulo/SP. Adotou-se, como recorte, o setor de tecnologia da empresa para ser analisado. Foram pesquisados os colaboradores lotados nesse setor de tecnologia que passaram a trabalhar em *home office*. A escolha pela empresa e por esse setor específico da mesma se deu pelos critérios da conveniência e da acessibilidade por parte da pesquisadora. Além disso, o setor de TI, normalmente, possui maior flexibilidade e maior facilidade no acesso às informações. Cabe considerar que esse setor está em transformação crescente e demanda, cada vez mais, por profissionais qualificados.

A pesquisa valeu-se do auxílio da ferramenta Google Forms para a construção de um formulário para a coleta de dados. O link para acesso ao formulário foi distribuído por meio do e-mail e WhatsApp dos colaboradores. O questionário possuía somente perguntas abertas e sua aplicação ocorreu entre os meses de abril/maio de 2022. Foi mantida a integralidade das respostas mesmo contendo erros gramaticais. Foram coletados dados com 15 colaboradores da empresa de investimento de São Paulo/ SP, que migraram do sistema de trabalho presencial para o *home office*, permanentemente.

A pesquisa é do tipo descritiva, que, de acordo com Gil (2008) busca descrever as características de uma determinada população de estudo.

Os dados obtidos foram analisados por meio de Análise Textual Discursiva, a mesma é definida por Moraes e Galiazzi (2007) como uma metodologia de análise de dados, de natureza

qualitativa, que possibilita trabalhar os textos e informações, para produzir novas compreensões sobre os fenômenos que pretende investigar, aprofundando com uma análise rigorosa e criteriosa para, assim, “reconstruir conhecimentos existentes sobre o tema investigado” (MORAES; GALIAZZI, 2007, p. 11).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

QUADRO 01 - PERFIL DEMOGRÁFICO DOS ENTREVISTADOS.

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	FUNÇÃO
A	Masculino	28	Superior	Desenvolvedor salesforce
B	Feminino	24	Superior	Analista de Marketing
C	Masculino	26	Superior	Analista de suporte
D	Feminino	30	Pós-graduação	engenharia de infraestrutura
E	Masculino	34	Superior	Supervisor
F	Masculino	38	Superior	Analista de infraestrutura
G	Masculino	26	Superior	Analista
H	Feminino	30	Superior	Analista de infraestrutura
I	Masculino	24	Superior	Analista de TI
J	Masculino	35	Superior	Analista de infraestrutura
K	Masculino	29	Superior	Engenheiro de infraestrutura
L	Feminino	31	Pós-graduação	Arquiteta
M	Masculino	24	Superior	Desenvolvedor
N	Feminino	27	Superior	Redatora
O	Masculino	55	Superior	Supervisor de laboratório

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Diante dos dados referentes aos entrevistados, analisa-se que, em sua maioria, são homens que ocupam os cargos no setor tecnológico da organização e todas as funções desenvolvidas no setor necessitam de ensino superior completo. Nota-se, também, que diferentemente dos homens, as mulheres com o mesmo cargo de liderança, têm maior cobrança e necessitam de mais esforços, pois isto é evidenciado na função de engenheiro de infraestrutura que para o mesmo cargo a mulher obteve um grau de escolaridade maior que o homem.

4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.2.1 Mudanças organizacionais adotadas para a implementação do *home office*

As principais mudanças relatadas pelos colaboradores, foram em relação ao formato das reuniões e ao aumento das mesmas, além do aumento da produtividade e o benefício de não ter mais de se locomover até a empresa. Conforme relatado pelo entrevistado E:

Melhorar comunicação entre pessoas, ações relacionadas a qualidade de vida e engajamento dos colaboradores, tais como, grupos de afinidade, dayoff ou Short Friday, horários flexíveis, possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, abolir as sextas-feiras, apoio psicológico, calls relacionadas a melhores práticas de *home office* etc.

Nota-se que as mudanças ocorridas com a adesão do *home office*, na visão dos funcionários, é compatível com as observadas por Hau e Todescat p. 167-184 (2018), que citam:

“Qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; evitar estresse com deslocamento; maior concentração; ambiente de trabalho flexível; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento; retorno mais rápido depois de uma licença médica; ausência de clima de competição entre funcionários.”

De acordo com os aspectos negativos citados, foi mencionado um aumento do tempo de trabalho por um dos entrevistados. Além disso, a empresa enfrentou dificuldades de adaptação do modelo como a troca dos equipamentos, revisão de contratos, as rotinas, integrações, ambiente de trabalho na residência, interferências familiares e gestão do tempo, além de prestar suporte para o trabalho remoto.

Os relatos dos funcionários também se assemelham aos descritos na literatura por Rabelo 38p (2000) que relata as seguintes dificuldades encontradas em suas pesquisas:

“dificuldade de supervisão e de apuração de resultados; aumento dos custos de comunicação; possibilidade de isolamento social e profissional; impactos negativos no ambiente familiar se não houver disciplina no processo e condição adequada de trabalho; necessidade de distinção entre as atividades profissionais e as do lar; perda de sentimento de vínculo com o grupo profissional e com o empregador; possibilidades de impactos negativos na ascensão profissional e na formação”.

Os entrevistados relataram as principais mudanças que ocorreram na organização como por exemplo os treinamentos, investimento em infraestrutura, reestruturação e adequação de

tecnologias, mudanças nos contratos de trabalho, melhoria de processos, distribuições de equipamentos necessários para realização das atividades em *home office* e aumento de reuniões.

Percebe-se que os relatos feitos pelos autores do referencial teórico, em relação ao o processo de mudança que a implantação do *home office* não teria um modelo único de implantação, se justifica novamente com as falas dos entrevistados em relação às mudanças e problemas que a mesma tiveram inicialmente para se adaptar.

4.2.2 Mudanças adotadas pelos trabalhadores para se adaptarem ao *home office*

Dentre as principais mudanças realizadas pelos funcionários é evidente que o relato principal foi a disponibilidade de um ambiente doméstico adequado e separado para exercer suas atividades, para evitar interferências externas como barulhos e interrupções. Além da constatação de algumas interferências domésticas, porém os entrevistados se adaptaram a estas situações e não diminuíram seus desempenhos devido a isto.

Porém, nota-se também, que na modalidade *home office*, as mulheres sofrem maiores interferências que os homens, como relatado pela entrevista H:

Preciso fazer almoço e arrumar casa, mas consigo me organizar.

4.2.3 Ferramentas de gestão adotadas para avaliar a produtividade dos trabalhadores em *home office*

A empresa avaliava seus funcionários de acordo com a função por cada um deles, seja por meio de médias de atendimento, avaliação 360, através da produção entregue, projeto via sistema ou reuniões. Percebe-se, também, que a organização usava mais de um método para avaliar os empregados dependendo do cargo exercido por eles. Esse sistema de avaliação foi mantido na modalidade *home office*.

Por fim, nota-se que há uma falha no setor responsável pelos recursos humanos da empresa, devido ao método de avaliação ser variado, mesmo se tratando de um setor específico como no departamento analisado por esse trabalho, não ficou claro para os funcionários qual métrica de avaliação estava sendo utilizada de fato. A variedade causa confusão e dificuldade dos participantes identificarem e informarem, com exatidão, os mecanismos de avaliação a que estão sujeitos.

CONCLUSÃO

O estudo que obteve como objetivo geral analisar como a produtividade dos trabalhadores foi afetada pela adesão do *home office* pela organização em decorrência da pandemia por COVID-19.

Conclui-se que a modalidade *home office* é um modelo aceito pela organização e pelos funcionários nesta empresa que destacaram o aumento do engajamento, satisfação, benefícios aos colaboradores, aumento da produtividade, aumento do desempenho, redução de custos para a empresa e o funcionário. Ressaltou-se que a produtividade aumentou desde de sua implantação do *home office*. Percebeu-se também, que o *home office* pode ser adaptado por diferentes tipos de empresa e para diferentes funções desde que o processo seja estruturado e planejado, identificando as dificuldades para poder saná-las.

REFERÊNCIAS

ARMELIN, D. A.; SILVA, S. C. P. da.; COLUCCI, C. **Sistemas de informação gerencial**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo, SP: LTr, 2005.

Costa, I. de S. A. da (2007). **Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades**. Revista de Administração Pública, 41(1), 105-124. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122007000100007>. Acesso em 28 nov..2021

GIL, Antonio Carlos *et al.* **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 230 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%5D!/4>. Acesso em: 05 fev. 2022.

Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação**. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167–184. Disponível em: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>. Acesso em: 28 nov. 2021

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 44.

MARRAS, Jean Pierre *et al.* **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012. 115 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595157507/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3DCopyright%5D!/4/2/46/8/1:13%5B%20RH%2C%5E\).%5D](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595157507/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3DCopyright%5D!/4/2/46/8/1:13%5B%20RH%2C%5E).%5D). Acesso em: 26 nov. 2021.

MEDEIROS, Laís Virginia A. **Análise do Discurso**. Porto alegre: Grupo A, 2016. 9788569726678. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726678/>. Acesso em: 04 fev. 2022.

Organização Internacional do Trabalho. **As normas da OIT e a COVID-19 (coronavírus)**. 23 de março de 2020 – Versão 1.2. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_745248.pdf Acesso em: 03 Jan. 2022.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. Sao Paulo: LTr, 2002.

Steil, A. V., & Barcia, R. M. (1999). **Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho**. *Revista de Administração*, 36(1), 74-84.

APÊNDICE 2 – Questionário

1. Quais foram as mudanças ocorridas no seu trabalho com a adoção do *home office*?
2. Quais foram as dificuldades enfrentadas para a implantação do *home office*?
3. A empresa forneceu infraestrutura para você exercer suas atividades em *home office*, tais como ajuda de custo, equipamentos, mobiliário?
4. Você obteve alguma despesa pessoal com a adesão do *home office*?
5. Houve alguma economia pessoal na adesão do *home office*?
6. Quais mudanças foram realizadas na empresa para ela se adequar ao *home office*?
7. Quais são as vantagens no trabalho *home office* para você?
8. Quais são as desvantagens no trabalho *home office* para você?
9. Quais mudanças você precisou fazer na sua residência para se adaptar ao *home office*?
10. Atualmente você sofre alguma interferência doméstica para exercer o seu trabalho no *home office*?
11. Como era o processo de avaliação de desempenho na sua empresa antes da pandemia?
12. Houve mudanças no processo de avaliação de desempenho no período pandêmico? Se sim, quais mudanças foram realizadas?
13. Qual ferramenta ou quais ferramentas são utilizadas para a avaliação de desempenho na sua empresa?
14. Qual a sua opinião sobre o *home office*?