

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AMANDA MARIA VIANA COELHO
KETHINA PATRICIA B. AGOSTINHO
MATHEUS FÉLIX BARROS SILVA

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS DURANTE A PANDEMIA
DO COVID-19 PARA AUXILIAR NA ADAPTAÇÃO DO
COLABORADOR AO TELETRABALHO**

RECIFE/2022

AMANDA MARIA VIANA COELHO
KETHINA PATRICIA B. AGOSTINHO
MATHEUS FÉLIX BARROS SILVA

ESTRATÉGIAS ADOTADAS DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19 PARA AUXILIAR NA ADAPTAÇÃO DO COLABORADOR AO TELETRABALHO

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Me. Brian Victor Lima da Silva

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

C672e Coelho, Amanda Maria Viana
Estratégias adotadas durante a pandemia do COVID-19 para auxiliar
na adaptação do colaborador ao teletrabalho / Amanda Maria Viana
Coelho, Kethina Patricia B. Agostinho, Matheus Félix Barros Silva. - Recife:
O Autor, 2022.
42 p.

Orientador(a): Me. Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Adaptação. 2. Coronavírus. 3. Estratégias. 4. Home office. I.
Agostinho, Kethina Patricia B. II. Silva, Matheus Félix Barros. III. Centro
Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho à nossas famílias.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter-nos permitido ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Aos nossos colegas de turma, por compartilharem tantos momentos de descobertas e aprendizado e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

Às empresas H Moraes Corretora de Seguros e Nagem, pela disponibilização de estatísticas que foram de grande utilidade para a elaboração desta pesquisa.

Ao nosso orientador Brian Lima por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram nosso aprendizado.

EPÍGRAFE

*“São as nossas escolhas as que melhor
definem o que somos, muito mais que
nossas habilidades.”
(Alvo Dumbledore)*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Trabalho Remoto no Brasil entre maio/2020 e novembro/2020.....	23
Gráfico 2	Índice de Afastamento do Trabalho	24
Gráfico 3	Maiores dificuldades do teletrabalho.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Tarefas desempenhadas por gestores.....	28
Quadro 2	Identificação dos entrevistados.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO	12
3. RESULTADOS	13
3.1 Estratégias para implementação do <i>home office</i>.....	13
3.1.1 Escolhas das estratégias de implementação.....	13
3.1.2 Adaptação das estratégias e vantagens e desvantagens para rotina em <i>home office</i>	15
3.1.3 Aplicação das ferramentas de tecnologia para continuidade dos processos.....	17
3.1.4 Desfecho das estratégias.....	19
3.2 Dificuldades no desenvolvimento de estratégias	21
3.2.1 Impasses no processo de implementação	22
3.2.2 Desafios do <i>home office</i>	25
3.3 O lado bom o teletrabalho.....	29
3.3.1 Ferramentas que auxiliaram o processo.....	29
3.3.2 Discussão e análise dos resultados.....	32
3.3.3 Dificuldade na conversão para o <i>home office</i>	32
3.3.4 O serviço de delivery	33
3.3.5 Tecnologias e estrutura	34
3.3.6 Bem estar psicológico.....	36
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
5. REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – Questionário sobre os impactos da pandemia e a elaboração de estratégias nas empresas Nagem e H Morais	43

ESTRATÉGIAS ADOTADAS DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19 PARA AUXILIAR NA ADAPTAÇÃO DO COLABORADOR AO TELETRABALHO

Amanda Maria Viana Coelho
Kethina Patricia B. Agostinho
Matheus Félix Barros Silva

Brian Victor Lima da Silva¹

Resumo: A adesão do *home office* pelas empresas de grande e pequeno porte, públicas e privadas, como novo regime de trabalho por consequência da pandemia do novo coronavírus. Esta pesquisa teve como objetivo analisar as dificuldades, as diferenças e os benefícios enfrentados durante o processo de elaboração das estratégias para inicializar a implantação deste regime de trabalho. Para análise foram colhidas informações por meio de entrevistas com dois gestores e dois diretores de departamento das empresas H Morais Corretora e Nagem, de Pernambuco. Os dados coletados foram estudados qualitativamente. Os resultados mostram que as empresas pesquisadas aderiram a esse formato de trabalho de maneira repentina devido as restrições do governo. Os principais benefícios identificados no *home office* foram: flexibilidade, produtividade e melhoria da qualidade de vida. Os desafios apontados abrangem adequação ao novo regime de trabalho no espaço físico, a cultura organizacional, disponibilização de equipamentos, habituação com novos programas e tecnologias, dificuldades com ausência de contato presencial com a equipe e alta demanda de equipamentos.

Palavras-chave: adaptação; coronavírus; estratégias; *home office*.

Abstract: La adhesión del *home office* por parte de grandes y pequeñas empresas, públicas y privadas, como nuevo régimen laboral a raíz de la pandemia del nuevo coronavirus. Esta investigación tuvo como objetivo analizar las dificultades, diferencias y beneficios enfrentados durante el proceso de elaboración de estrategias para iniciar la implementación de este régimen de trabajo. Para el análisis, la información fue recolectada a través de entrevistas con dos gerentes y dos directores de departamento de las empresas H Morais Corretora y Nagem, de Pernambuco. Los datos recogidos fueron estudiados cualitativamente. Los resultados muestran que las empresas encuestadas se sumaron repentinamente a este formato de trabajo debido a las restricciones gubernamentales. Los principales beneficios identificados en el *home office* fueron: flexibilidad, productividad y mejora de la calidad de vida. Los desafíos señalados incluyen la adaptación al nuevo régimen de trabajo en el espacio físico, la cultura organizacional, la disponibilidad de equipos, la adaptación a nuevos programas y tecnologías, las dificultades por la falta de contacto cara a cara con el equipo y la alta demanda de equipos.

Palabras clave: adaptación; coronavirus; estrategias; *home office*;

1. INTRODUÇÃO

No período da pandemia do novo Coronavírus (COVID), iniciado em março de 2020 observou-se um dado crescente relacionado ao fechamento das empresas no Estado de Pernambuco. Segundo o levantamento de informações da Junta Comercial do Estado de Pernambuco (JUCEPE), publicado pelo Jornal do Comércio, em 2022, a matéria informa que “Em 2020 foram 31.085 fechamentos. Já em 2021 42.628 negócios, não conseguiram manter as portas abertas” (JC ONLINE, 2022)

Nessa perspectiva, diante da enorme dificuldade das empresas se manterem em funcionamento, o trabalho remoto foi considerado às pressas como uma solução forçada que poderia diminuir os impactos causados pelo período pandêmico por estar ainda em um estágio de quarentena e isolamento social, inicialmente sendo adotada sem um grande planejamento e na maioria dos casos sem uma estrutura adequada para o colaborador.

Portanto, as organizações precisaram começar a pensar em como retornariam às atividades dentro desta nova realidade, entendendo a necessidade de desenvolver um novo olhar sob uma visão eficiente para gerar estratégias que as auxiliassem a produzir resultados eficazes para este processo de adaptação. “Desse modo, o *home office* é um tema emergente, e carece de novos estudos”. I. L. Aderaldo e col. (2017).

De acordo com uma matéria publicada pelo site Agência Brasil por Alana Gandra (2021) “as empresas avaliam que o teletrabalho trouxe benefícios para todos” e afirmam também que “o sistema de trabalho *home office* (teletrabalho) que começou a ser adotado em função da pandemia do novo coronavírus, apresenta tendência de permanência”.

O presente artigo com base no que é apresentado, busca responder a seguinte questão: quais estratégias beneficiaram as empresas NAGEM (Pernambuco) e H Morais Corretora de Seguros no *home office* de modo a facilitar o fluxo de adaptação ao novo regime de trabalho? Para este resultado, a pesquisa teve como objetivo principal analisar a eficácia das diferentes estratégias adotadas pelas empresas em questão. Como objetivos específicos foi necessário levantar as estratégias adotadas pelas empresas para adaptar seus processos e rotina ao regime *home office*; analisar as principais dores das empresas para manter a normalidade de seus processos e

1. Professor(a) da UNIBRA. Maior titulação já concluída. E-mail: brian.victor@grupounibra.com.

rotina durante o regime *home office*; demonstrar as possibilidades de melhoria através de ferramentas que auxiliem as empresas manter a normalidade de seus processos e rotina.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa classifica-se como exploratória, que, conforme Gil (2017), “as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador”. O autor menciona ainda:

Estas pesquisas têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como intuito principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Gil (2002, p. 41).

O objetivo deste estudo consiste em analisar a eficácia das diferentes estratégias adotadas pelas empresas e quais as diferenças na adoção de estratégias para adaptação ao novo regime de trabalho foi necessário o desenvolvimento de uma investigação com base no método qualitativo.

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalística, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas e eles conferem. Denzin e Lincoln (2006, p. 17).

O material da pesquisa foi coletado nas empresas Nagem e H Morais corretora de seguros, na tentativa de obter uma visão ampla a coleta de dados foi feita através

de entrevistas envolvendo os líderes dos níveis: operacional, tático e estratégico para examinar o planejamento da gestão da equipe durante a pandemia. Na tentativa de entender como foi dado o suporte que no momento em questão seria indispensável, quais os meios utilizados para comunicação, como foi estabelecido as metas, o monitoramento do período de trabalho da equipe, e finalmente, como se deu todo o processo mudança na rotina da liderança habitual para o modo remoto.

3. RESULTADOS

3.1 Escolhas das estratégias de implementação

O regime de teletrabalho foi uma estratégia adotada por diversas empresas durante a pandemia como tentativa de sobrevivência em meio ao caos causado pela pandemia do covid-19. O modelo de trabalho remoto foi criado há mais de 50 anos, proporcionando mudanças na forma de execução do trabalho, no qual as pessoas exercendo as atividades da organização de casa, para Silva (2009, p. 86), “o *home office*, é uma forma de trabalho flexível, tanto de tempo, espaço de comunicação, sendo mais que uma questão tecnológica, mas também social e organizacional.”

Para (SILVA, 2009, p. 88): *Home office* foi como uma forma de flexibilização em três dimensões: local, pela descentralização de um local único (escritório central) para qualquer outro local alternativo, quer seja casa, escritório virtual, escritório móvel ou carro; tempo – pela flexibilização do tempo – pois se pode trabalhar nos horários mais convenientes e do Meio, pelo uso de recursos de telecomunicações como meio de transporte das informações.

“Percebe-se que não há consenso entre os autores sobre as terminologias para identificar o *home office*, também conhecido como trabalho à distância, trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual, teletrabalho” (Bellini et al., 2011).

3.1.1 As escolhas das estratégias de implantação

No início do ano de 2020 foi descoberto o coronavírus, que foi espalhado rapidamente, com isso trouxe uma grande crise que abalou a sociedade. Por meio do *home office* foi possível respeitar a medida de distanciamento social sem

comprometer as atividades empresariais, um dos maiores desafios encontrados no trabalho remoto está relacionado à saúde.

“A implantação do teletrabalho altera significativamente a forma como a empresa organiza suas funções, controles e infraestrutura, assim como produz alterações na dinâmica do indivíduo, no seu sistema de auto-regulação e na sua sociabilidade.” (SILVA, 2009, p. 88).

O trabalho remoto foi uma escolha necessária e imediata das empresas Nagem (Pernambuco) e H Morais Corretora de se manter ativa no mercado durante o período de quarentena, entre os anos de 2020 e 2021. Mas durante o processo de adaptação do *home office* houve muitas dúvidas e incertezas sobre de como seria essa nova modalidade de trabalho. Foi preciso para ambas as empresas não só se reinventar, mas também criar e buscar estratégias que fossem aplicadas de forma com o que os funcionários pudessem desenvolver suas atividades de maneira remota sem perder a eficiência e a eficácia. As Principais estratégias que foram adotadas por ambas empresas foi a de equipar tecnologicamente as suas equipes, buscar novas ferramentas tecnológicas que fossem auxiliar, controlar e supervisionar os seus funcionários, manter o controle de produtividade e de vendas, ter uma comunicação ativa entre líderes, gestores e subordinados, ter um controle de entrada e saída dos funcionários nos seus horários de trabalho, e de se manter firme no mercado para que elas pudessem realizar as suas principais atividades de forma remota e que ao mesmo tempo não fosse diminuída a produtividade e a excelência.

Com isso as empresas precisaram adaptar os lares dos seus funcionários para que de tal forma toda a infraestrutura que fosse necessária estivesse ao alcance deles. Foi preciso buscar a ajuda da logística e do RH das empresas, para se poder ter um rendimento estratégico eficiente, assim as duas partes das empresas precisavam se unir para poder fazer com que essas estratégias fossem colocadas em prática e fossem aplicadas de forma rápida. Para a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que foi incluído pela Lei nº 13.467, de 2017, As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

O mundo tem presenciado nos últimos anos uma verdadeira explosão no mundo das comunicações. Desse modo, com a evolução da tecnologia e da

comunicação, diversos setores tiveram um impulso em suas atividades. Vive-se uma época na qual a busca pela integração tem se tornado constante. A comunicação pela web tem o importante papel de romper distâncias.

3.1.2 Adaptação das estratégias e vantagens e desvantagens para rotina em *home office*

Quando questionados sobre a adaptação das estratégias que foram escolhidas e colocadas em prática, muitos colaboradores e líderes sentiram um pouco de dificuldade logo de início, durante o processo de adaptação do *home office* surgiram muitas dúvidas e questionamentos de como por exemplo seria essa nova etapa de adaptação para os funcionários, de como ficaria a questão dos horários de entrada e saída, de como ficaria os treinamentos e reuniões, de como seria a observação do contato feito com o cliente e de se realmente aquilo que é feito presencialmente estaria sendo feito igual de forma remota. Foi preciso ter feedback quase imediato dos funcionários e dos clientes para se obter uma verificação do que estava dando certo e do que não estava.

Com esse feedback foi possível ver que as estratégias implantadas estavam funcionando e ao decorrer do tempo não só se acostumaram com os novos processos, mas até hoje em dia utilizam. Como por exemplo uma estratégia de reuniões e treinamentos online, antes da pandemia muitas reuniões e treinamentos de novos produtos ou até mesmo de sistemas eram feitos de forma presencial, mas com a pandemia foi preciso continuar a ter treinamentos e reuniões de forma online, com isso as empresas precisaram buscar ferramentas de auxílio, para poder reunir os seus funcionários de forma virtual.

Para a OIT, Organização Internacional do Trabalho, o teletrabalho define-se:

Teletrabalho ou trabalho remoto: significa a possibilidade de trabalhar fora do local de trabalho, em locais como a própria residência, o que permite adaptar as demandas familiares com os horários de trabalho. O uso prolongado desta medida pode levar ao isolamento e à ausência de separação entre os tempos de trabalho e livre. (OIT, 2013).

Uma das maiores dificuldades de adaptação para os líderes durante esse processo foi o de motivação, solidão, interação e manutenção dos relacionamentos interpessoais entre funcionários e líderes, como por exemplo quando se está em uma empresa de forma presencial é mais fácil e até mesmo mais ágil solucionar problemas e trocar informações com os outros colegas pois só é preciso ir até a mesa do funcionário para pedir uma ajuda ou trocar experiência, já de forma remota quando se há um problema ou até mesmo uma demanda que seja maior do que a esperada o funcionário se ver só para poder resolver aquele problema, e em muitas situações vai até ao seu líder para tentar resolver uma situação que se estivesse de forma presencial não precisaria, além disso as relações sociais dos funcionários não são as mesmas pois não há o contato direto um com o outro, pois só se encontram em reuniões e treinamentos online.

Os canais de comunicação precisam estar sempre abertos, é muito importante que toda a comunicação aconteça como se estivesse presencialmente, utilizando as ferramentas de comunicação. Também é essencial que os colaboradores não esqueçam que *home office* não é um trabalho individual, ainda existe uma equipe e que todos precisam estar em comunicação constante, seja para tirar dúvidas sobre alguma atividade, informar algum problema e/ou dificuldade, ou ainda informar a conclusão de uma determinada tarefa, tanto para seus companheiros de equipe quanto para a liderança. (Mesquita, 2020).

Já a maior vantagem para os líderes durante o processo de adaptação foi referente a questões econômicas da empresa com um escritório físico e trabalhadores que vão ao local de trabalho é preciso ter custos fixos como por exemplo, luz, água, aluguel, internet, vale transporte para os trabalhadores entre outros, já com a implantação do *home office* esses custos foram diminuídos ou até mesmo cortados.

De acordo com Barros e Silva (2010) “O teletrabalho pode apontar significativas reduções ao custo do escritório, sendo ele a modalidade de trabalho escolhida por muitas empresas que detêm tal objetivo.” Também segundo Möller (2012): “A estrutura organizacional das empresas, através da adoção da modalidade do teletrabalho passou-se a ser alterada positivamente, pois combina fatores de flexibilidade no horário da execução das atividades bem como onde tais funções são realizadas.”

Já para os funcionários durante o período de adaptação e implantação do *home office* uma das maiores dificuldades foi a de horas extras trabalhadas pois se trabalhava muito mais de forma remota do que de forma presencial e não havia um sistema que pudesse ajudar e monitorar as entradas e saídas dos funcionários. Quando os trabalhadores estavam de forma remota não conseguia se ter um controle de horas, de que horas pegava e de que horas saía, e com isso fazia com que os trabalhadores fazem horas extras mais não recebiam por fora do seu salário pois não tinha um controle ou uma ferramenta de auxílio para fazer a verificação, com isso a adaptação de uma ferramenta de auxílio para entrada e saída é de extrema importância, para se ter o controle de horas. Mas a maior vantagem pelos colaboradores foi na questão do deslocamento muitos gastam horas no trânsito para chegar na empresa e com o *home office* se tem essa facilidade de não precisar se locomover.

Segundo Perin (apud BARROS; SILVA, 2010): “A migração para o regime de teletrabalho é capaz de provocar mudanças psicológicas no indivíduo com a organização, bem como afetar na relação do mesmo com a sua família e sociedade. No entanto, torna-se pertinente ressaltar que através de uma gestão de tempo, o *home office* pode se tornar viável para um indivíduo que procura mais tempo de convívio com a família, sem deixar de realizar seus compromissos profissionais.”

3.1.3 Aplicação das ferramentas de tecnologia para continuidade dos processos

Uma das estratégias que foram implantadas pelas empresas H Morais e Nagem (Pernambuco) foi a de buscar ferramentas tecnológicas para auxiliar e ajudar essa nova forma de trabalhar remotamente. A estratégia de buscar novas ferramentas foi umas das primeiras, pois a empresa precisava se manter em todos os seus setores funcionando de forma com que não se perca a produtividade. Precisavam manter os treinamentos, a comunicação aberta, as metas cumpridas, a relação com os clientes e o bem-estar do funcionário. Uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas para se fazer reuniões e treinamentos foram as Google Meet e o Zoom que possibilita a interação de várias pessoas ao mesmo tempo, visualização de arquivos,

compartilhamento de tela, gravação de reunião, ativar legendas, baixar transcrições e tem um limite de 100 participantes em contas gratuitas, uma das grandes vantagens dessas ferramentas é a possibilidade de interação entre os funcionários e os líderes, pois através dessas ferramentas é possível manter a comunicação direta e atualizada entre os setores das empresa. Logo no início da adaptação ao *home office* na empresa H Morais os funcionários ficavam durante o período de expediente logados nas suas contas do Google Meet para poder se ter uma interação direta e até mesmo para se ter uma visualização de quem estava trabalhando e de quem não estava, essa ferramenta é utilizada até hoje, para reuniões com clientes ou treinamentos de novos sistemas, coisa que antes da pandemia não era feito, pois era tudo de forma presencial.

Hoje em dia, a tecnologia é vital para você ganhar tempo. Ninguém mais vive off-line, todo mundo tem pelo menos um celular ou um e-mail. A metodologia precisa ter suporte de ferramenta para dar resultado. Essa é uma das coisas mais significativas segundo as pesquisas que desenvolvemos sobre como a produtividade entra na vida de uma pessoa.

[...] Em primeiro lugar vem a metodologia, que ensina um modelo mental baseado em um novo padrão de uso do tempo; depois vem a ferramenta, que dá suporte à aplicação do método e faz o novo modelo ser sustentado; e, finalmente, a persistência, pois nada acontece da noite para o dia em produtividade, é preciso treinar muito seu modelo mental. (BARBOSA, 2012).

Outra ferramenta que foi utilizada foi o Trello, o Trello é uma ferramenta colaborativa que organiza projetos em quadros, em que são inseridas listas de tarefas a serem seguidas individualmente ou em equipe, cada lista recebe cartões com descrições, prazos determinados e objetivos a serem concluídos, essa ferramenta foi aplicada durante o período em que o *home office* já estava acontecendo, ela serviu para os supervisores terem uma melhor visão sobre os prazos a serem cumpridos e fazer uma cobrança correta para os operadores, outra ferramenta que foi bastante utilizada foi o Digisac que é utilizado até os dias atuais pela empresa H Morais. O Digisac é um multicanal de rede interna de telefonia, funciona mais ou menos como um WhatsApp business, onde se tem uma conta comercial e você consegue ter uma

conversa mais formal com o cliente, a grande diferença entre o WhatsApp business e o Digisac é de que apenas um número é utilizado para conversas, como por exemplo o cliente precisa falar com um operador mas o número que ele irá salvar será a do supervisor, desse jeito o operador fala com o cliente pelo seu Digisac mas o supervisor tem acesso total pelo seu WhatsApp business da conversa do operador dessa maneira ele consegue ter o controle de como está indo o processo de conversação com o cliente, e se preferir pode até entrar no meio da conversa para ajudar o operador e fechar a venda. O Digisac é utilizado até os dias atuais, pois facilita a vida dos gestores para aplicação de feedback e de visualização se o trabalho está realmente sendo feito. Durante o processo de *home office* foi se tentado achar uma ferramenta que auxiliasse na questão das horas extras dos funcionários, mas não foi implantada uma nova ferramenta, a maneira que se era feita o controle das horas era através do Digisac onde os funcionários avisaram quando iam começar a trabalhar, tirar o intervalo e voltar pra trabalhar.

3.1.4 Desfecho das estratégias

Durante o processo de adaptação e aplicação das estratégias se houve um grande aprendizado do que se levar para o futuro da empresa e do que não se levar depois do fim do *home office*, as ferramentas de auxílio vieram a ajudar nesse momento em que tudo era tão incerto e novo, mas mesmo com toda a ajuda tecnológica ainda existem grandes dificuldades e estratégias que não irão ser levadas pelas empresas.

A necessidade de se trabalhar em casa, como chamamos o trabalho *home office*, mostra-se uma alternativa eficaz para uma empresa que pretende diminuir ou até mesmo cortar alguns custos gerados com funcionários. Isso pelo fato de que, inegavelmente, há uma economia de tempo de locomoção entre casa e empresa. Ademais, na atual situação de crise na saúde devido a pandemia, é necessário evitar aglomerações em qualquer ambiente, principalmente, o de trabalho. (KENOBY, 2020).

Um das estratégias que deram certo e continuam sendo usadas até hoje são as de ferramentas de auxílio, que dão todo um suporte necessário para os

colaboradores e gestores, o google Meet é um exemplo, antes do período do trabalho remoto ter sido decretado, era preciso se ter reuniões ou treinamentos de forma presencial, fazendo com o que os colaboradores perdessem muito tempo se deslocando de um lugar para o outro ou até mesmo não conseguindo comparecer pois os locais de treinamentos e reuniões são extremamente distantes uns dos outros, com google Meet ou o zoom é possível se ter reuniões e treinamentos de qualquer lugar tendo uma melhoria no aproveitamento de tempo. O Digsac também veio para somar e para ficar com ele é possível se manter contanto com o cliente e o supervisor ou gestor ter acesso direto às informações, dessa maneira não é preciso ficar perguntando a mesma coisa para o cliente pois se tem acesso direto a conversa, onde se pode verificar o que foi pedido, o que foi passado e a maneira com que foi tratado o cliente, fora que o cliente não precisa ficar ligando e falando com vários números aleatórios, através do mesmo número o cliente consegue ser transferido para qualquer setor em qualquer momento, sem ter a necessidade de passar a mesma solicitação para o atendente porque o mesmo já tem as informações necessárias salva na mesma conversa. O trello também foi uma ferramenta de auxílio que foi pensada em ser implantada durante o processo de estratégias para o período de *home office* que conseguiu ser utilizada e aproveitada durante o trabalho remoto, pois os líderes conseguiam ter acesso direto ao andamento dos processos e das demandas que eram pedidas, podendo verificar se aquilo que foi pedido estava sendo feita de maneira correta e no prazo.

Planejar é definir, sempre por escrito, o caminho que será percorrido. É prever os possíveis problemas, identificar os passos intermediários, definir os prazos e os recursos. Planejar é economizar tempo – tanto na realização de suas metas quanto no trabalho diário. Sucesso por obra do acaso é raro. (BARBOSA, 2012, p. 71).

Uma das estratégias que não funcionaram tanto para os líderes tanto para os colaboradores foi a de ter um controle de entrada e saída dos funcionários nos seus horários de trabalho, com o trabalho presencial o trabalhador assim que chega ao local bate o seu ponto ou então assina a sua entrada, intervalo e saída, já com o trabalho remoto essa vivência de presença e horas ficou muito complicada para ser comprida. Durante o período de *home office* a queixa maior dos funcionários foi de se

fazer horas extras e não estar se recebendo por isso, pois quando se está trabalhando em casa é mais difícil se ter um controle de entrada e saídas, com isso muitos fizeram horas extras e não receberam, a maior parte dos participantes relataram trabalhar além de sua carga horária e houve indícios de insatisfação neste assunto. entende-se que este é um problema recorrente e que há uma necessidade de regulamentação mais direta para com as empresas. Os gestores devem pensar em maneiras de oferecer um ambiente seguro e animador mesmo à distância.

A implantação do teletrabalho altera significativamente a forma como a empresa organiza suas funções, controles e infraestrutura, assim como produz alterações na dinâmica do indivíduo, no seu sistema de autorregulação e na sua sociabilidade. (SILVA, 2009, p. 88).

3.2 Dificuldades no desenvolvimento de estratégias

As empresas tiveram bastante dificuldade para se adaptar ao período de *home office* onde tiveram que desenvolver estratégias para se manter no mercado. Para poder conduzir melhor o desempenho dos funcionários, as empresas tiveram que planejar de forma mais organizada como conduziriam e monitorariam cada funcionário. Esse novo desafio não foi fácil para uma boa parte dos funcionários pois nem todos se sentiam confortáveis com o estilo *home office* como por exemplo o setor de vendas da empresa Nagem. Habitados a sempre ter que estar em contato com público, com a pandemia isso não seria possível e esse motivo causou medo de haver um desligamento em massa, porém, com toda dificuldade nenhum colaborador deste setor foi desligado. Já na empresa H Morais Corretora de Seguros houveram demissões até a empresa conseguir se adaptar perfeitamente ao *home office* e a as dificuldades trazidas pelas restrições da pandemia do novo coronavírus.

O momento de vivenciado no Brasil tem resultado em milhões de trabalhadores cujas atividades laborais são afetadas, levando os mesmos e suas empresas buscarem se adaptar rapidamente a esse novo modelo no mercado de trabalho para evitar a paralisação das atividades. Segundo fontes do IBGE – PNAD COVID19, “o Brasil tinha uma média de 7,9 milhões de trabalhadores trabalhando remotamente em

novembro de 2020, com aumento esperado em 2021 e anos subsequentes devido às circunstâncias nacionais.” (IPEA, 2021).

Portanto, o objetivo destes dados é investigar e analisar o impacto da relação de emprego no modelo de trabalho domiciliar, quais sejam as dificuldades enfrentadas por essa forma de trabalho tanto para empregados quanto para empregadores e seus aspectos legais, e em que condições os trabalhadores no Brasil deve manter a relação laboral adaptando-se à transição do trabalho presencial para o trabalho remoto. Trabalhar em casa virou tendência em 2020, prevalecendo em 2021, totalmente razoável e seguro porque distanciamento social e conselhos de distanciamento com a Organização Mundial da Saúde, o trabalho remoto tem sido usado em vários setores públicos e privados e muitos trabalhadores tiveram muitas dificuldades pois tinham contato direto com o público e com seus clientes e com a pandemia todos tiveram que ficar em lockdown onde trabalhariam em casa e alguns deles não tinham as máquinas adequadas nem todo seu material de trabalho e os poucos que estavam com os materiais fornecidos pela própria empresa não tinham muita experiência e precisaram de um pouco de tempo para ficarem confortáveis ao modo *home office*.

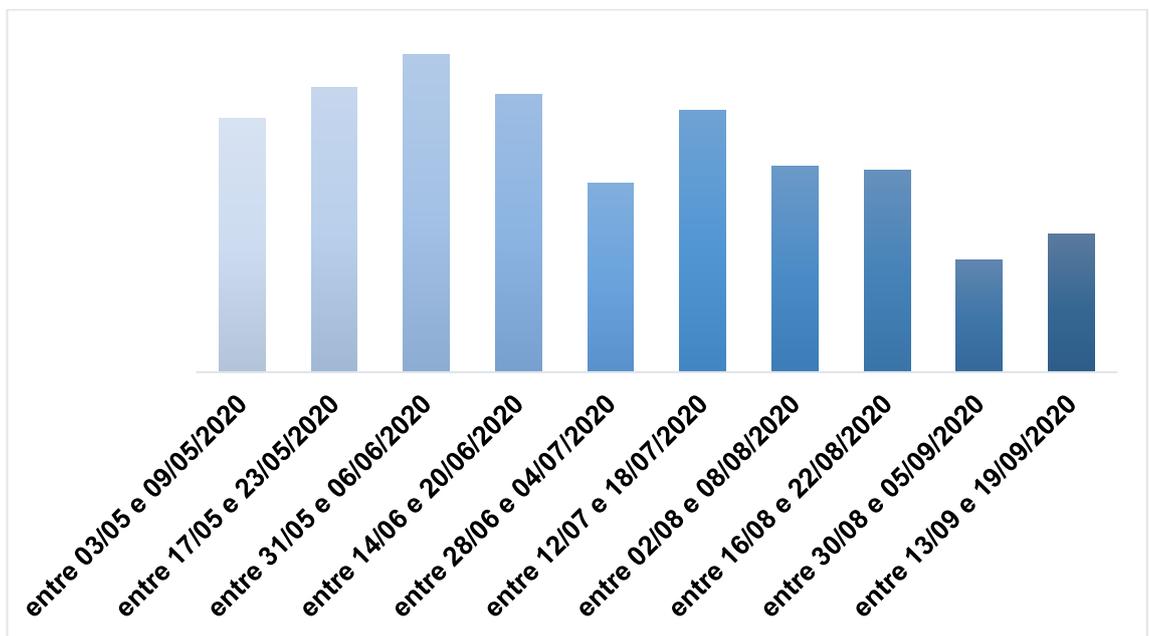
3.2.1 Impasses no processo de implementação

O período da pandemia trouxe dificuldades até então nunca cogitadas pela maioria dos gestores brasileiros, obrigando-os a desenvolver novas estratégias para manter suas respectivas empresas operantes no mercado. Para poder conduzir melhor o desempenho dos funcionários cada empresa teve planejaram de forma muito mais organizada como conduziram e monitorariam cada funcionário. Não foi fácil para a maioria dos colaboradores a adaptação a essa nova realidade de *home office*, a expressão *home office*, ao ser traduzida para a língua portuguesa significa “escritório em casa”, a ideia de trabalhar de casa sem contato com a equipe e o distanciamento do ambiente laboral causava desconforto, principalmente para setores que necessitavam de intenso contato direto com o cliente, como o setor de vendas da empresa Nagem, que foi um dos setores da companhia que mais sentiu os impactos das restrições do *lockdown*, tendo iminência até mesmo de demissões/desligamentos, que apesar de todos os empecilhos pelos quais a empresa passou, não se concretizaram. Já na empresa H Moraes Corretora aconteceram demissões até a empresa conseguir se adaptar às dificuldades da pandemia, sobretudo, o novo

“normal” do *home office*. O momento de pandemia vivenciado no Brasil teve impacto em milhões de trabalhadores de praticamente todas as áreas, cujas atividades laborais foram afetadas os obrigando a se adaptar às novas formas de trabalho, mesmo com pouca ou nenhuma orientação de como lidar com as mudanças.

Entre maio e novembro de 2020 o Brasil tinha uma média de 7,9 milhões de trabalhadores trabalhando remotamente como apresenta o gráfico:

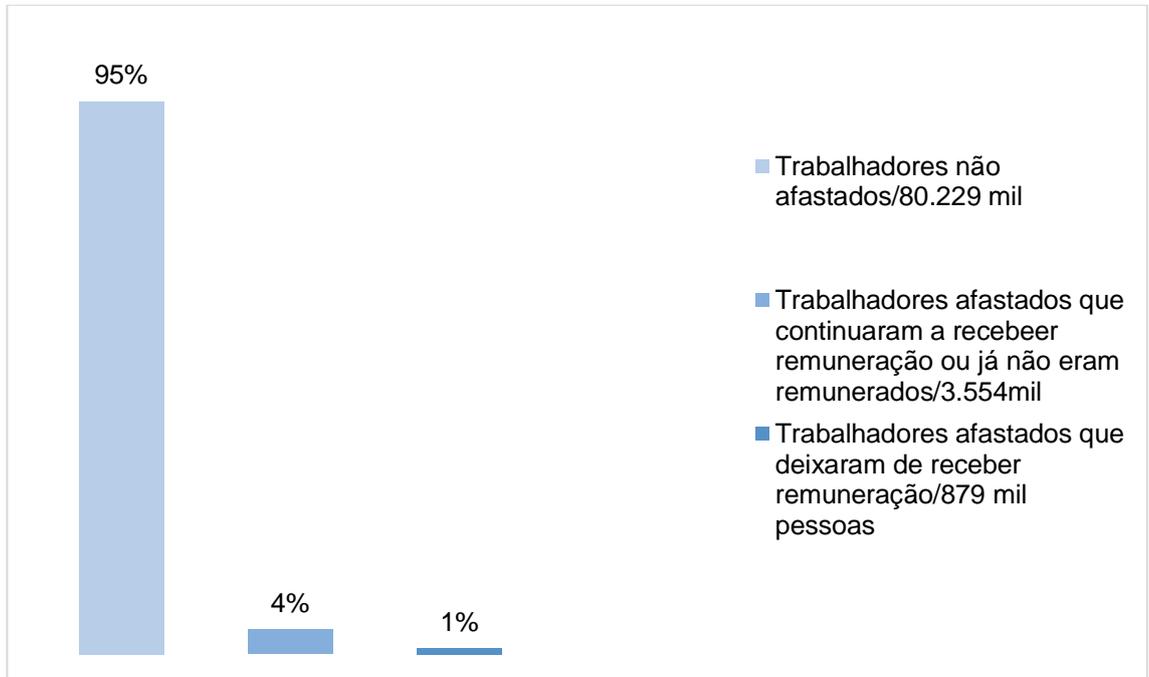
Gráfico 1 – TRABALHO REMOTO NO BRASIL ENTRE MAIO/2020 E NOVEMBRO/2020



Fonte: IBGE – PNAD COVID19 (2020)

Desses, pelo menos 879 mil trabalhadores ficaram afastados sem receber remuneração como demonstrado abaixo:

Gráfico 2 – ÍNDICE DE AFASTAMENTO DO TRABALHO



Fonte: IBGE – PNAD COVID19 (2020).

Esses dados evidenciam as consequências negativas da adoção do *home office* para parte dos trabalhadores, que apesar de pequena comparada à de “trabalhadores não afastados”, ainda têm influência relevante no mercado de trabalho. Além disso, demonstram que trabalhar em casa virou tendência em 2020, prevalecendo em 2021, totalmente razoável por conta dos conselhos de distanciamento social da Organização Mundial da Saúde.

O trabalho remoto tem sido usado em vários setores sejam eles públicos ou privados e muitos trabalhadores tiveram diversas dificuldades, entre elas a falta de materiais e ambiente adequado para desempenhar suas tarefas em residência.

Outra barreira pertinente de ser mencionada é a relação entre colaboradores que com a distância imposta pelo *lockdown* pode ser abalada, além da precarização da comunicação, que pode comprometer projetos e metas da empresa. O monitoramento também se faz um empecilho relevante a ser citado, afinal, o conforto de casa pode causar acomodamento e decaimento da disciplina dos funcionários, que acabam por deixar prazos extrapolarem, afinal, o controle da empresa fica aquém do

tido no presencial. Não se pode deixar de citar fatos importantes em um relacionamento de emprego, onde os funcionários trabalham em casa ao invés de terem um horário de trabalho fixo.

O *home office* é definido da seguinte forma:

O *home office* caracteriza-se como uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Estas evoluções, como o desenvolvimento e o uso frequente da Internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores. (FROEHLICH; TASCHETTO; 2019, p. 3)

É notório que a ideia de desenvolvimento das relações laborais, mesmo que a contragosto dos colaboradores, através dos séculos, as relações em empresas se moldavam de acordo com as situações, e não há indício que com o modelo trazido com a pandemia seja diferente.

3.2.2 Desafios do *home office*

O *home office* trouxe diversos contratempos para as duas empresas, desde problemas com a documentação ou a forma para ser aplicada no sistema até o modo de trabalho dos funcionários, como a inconveniência de compartilhar tarefas, espaços e dispositivos nem sempre ser fácil. Do ponto de vista da empresa há a economia de instalações, energia, água, limpeza, etc. Mas há uma perda de comunicação interpessoal, muito importante Para relacionamentos, formação de equipes e até inovação como é citado no trecho a seguir:

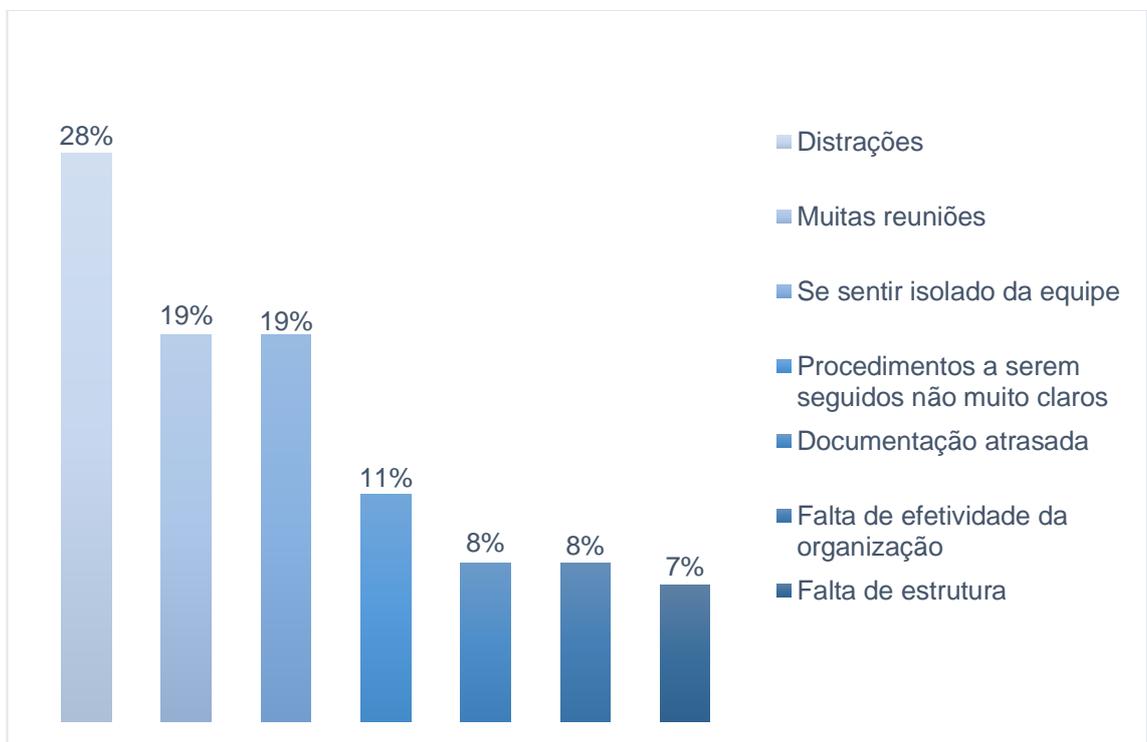
Os desafios identificados incluem cultura organizacional, modelo contratual, indisciplina, falta de comprometimento, dificuldades da ausência de contato presencial com a equipe e tecnologia insuficiente" (HAUBRIC; FROEHLICH; 2020 p. 167).

Como dito, o *home office* apresenta adversidades como isolamento social, distrações dos assuntos internos, aumento do fluxo de trabalho, baixa produtividade devido à redução da cobrança e feedback da gerência, além de pressões e perda de foco.

Diante dessa situação, as duas empresas tiveram que lutar para sobreviver de outras formas. Organizando e reorganizando suas equipes para que os mesmos desempenhassem seus papéis, sempre estando atentos às necessidades de funcionários e equipe como um todo. Como se os obstáculos supracitados já não fossem o suficiente outras dificuldades e desafios surgiram, junto com eles, a necessidade de enfrentá-los da melhor maneira possível.

O gráfico a seguir se baseia no estudo realizado em 2021 pela plataforma Gitlab, intitulado “*The remote work report*” para enfileirar os maiores problemas citados por funcionários.

Gráfico 3 - MAIORES DIFICULDADES DO TELETRABALHO



Fonte: *The remote work report* (Gitlab;2021)

A distração estar em primeiro como principal problema citado pelos funcionários na pesquisa sobre *home office* não é uma surpresa, afinal, nem todos os trabalhadores têm acesso a um ambiente silencioso e bem provido com os devidos equipamentos

para exercerem seu papel. Família, obrigações domésticas e barulhos externos acabam por tirar o foco do colaborador.

Na área de saúde, o tempo prolongado sentado durante o ofício pode causar problemas ergonômicos, como problemas de coluna, má circulação nas pernas entre outros.

“Passamos cada vez mais tempo sentados, em posições incorretas, a consumir informação. Embora o trabalho ligado à informação não seja fisicamente tão exigente quanto o trabalho industrial, provoca um stress diferente, através de posições de trabalho estáticas (o aumento do teletrabalho a partir de casa tornou necessário que se desse uma especial importância à ergonomia não só nas empresas, mas também nos lares). A situação é ainda agravada pelo hábito crescente de as pessoas passarem o seu tempo livre num mundo virtual estático (computador, televisão, jogos virtuais, etc.)”. (CASTELLS; CARDOSO; 2005, p.364).

Abaixo são listados os principais males que podem acometer funcionários caso os mesmos não cuidem de sua saúde ergonômica, principalmente os ligados a má postura e ao uso prolongado de computadores, feita com base na matéria “Ergonomia no *home office*: importância, desafios, e ações a se adotar” (CONEXA SAUDE, 2022):

- Má postura
- Uso prolongado de computadores
- Sobrecarga nas articulações
- Cansaço mental
- Tensões musculares
- Dores de cabeça
- Cansaço físico
- Fadiga ocular

Além dos problemas gerais enfrentados por todos os colaboradores há os desafios encarados pelos gestores, que tem a obrigação de conduzir de equipe fazer com que todos desempenhem seus papéis e consigam cumprir todas as metas. A gestora Renata Spallicci, vice-presidente da Apsen farmacêutica, deu uma entrevista ao blog “negócios e gestão empreendedora, a matéria intitulada como ”Os desafios

do gestor durante a pandemia”, trouxe a fala: “[...] duas das grandes tarefas dos líderes na atualidade é saber gerir de forma eficiente o seu tempo e exercer a empatia.” (Renata Spallicci, 2021).

Tempo é um dos principais recursos para um gestor conduzir uma equipe, aumentar a eficiência do tempo gasto pode ser a diferença de um projeto bem-sucedido para um fracasso. “A experiência da covid-19 deixou mais claro do que nunca que os CEOs devem ser extremamente assertivos sobre como usar o tempo.” (Zelandia Silva, 2021).

A empatia por sua vez, traz à tona a necessidade do gestor entender o lado de seus subordinados, suas dificuldades, limitações e necessidades dos mesmos. “A vice-presidente da Apsen Farmacêutica ressalta que se os líderes forem mais empáticos, tolerantes e flexíveis com as pessoas com que trabalham em todo os níveis hierárquicos certamente valerá a pena.” (Silva, 2021).

Embasada a partir da matéria “Trabalho e pandemia: os desafios dos gestores diante do isolamento social de (Schwabe, Christian Zanotto) no site Consultoria RH Junior em agosto de 2020, mostram três tarefas que gestores desempenharam durante a pandemia e os desafios das mesmas.:

Quadro 1 – TAREFAS DESEMPENHADAS POR GESTORES

Gestão remota da equipe	Criação de um ambiente de trabalho saudável para colaboradores	Valores da empresa
Gerir uma equipe já se mostra um desafio excruciante de forma presencial, e esta tarefa se torna mais lancinante no modelo remoto. Por conta da distância, a comunicação e a supervisão são prejudicadas, dificultando o trabalho do administrador de manter a sua equipe focada e disciplinada.	Como já citado anteriormente, a empatia do gestor com seus subordinados é essencial para a boa comunicação, entender quais as necessidades físicas do funcionário apesar de parecer simples pode se mostrar um complicado problema de logística, trazendo mais dor de cabeça ao supervisor.	Demonstrar a todos os colaboradores quais são os objetivos e valores da empresa também recai sobre os ombros do gestor, sendo este o responsável a manter toda a equipe sob seu comando focado neste propósito. Não permitir que funcionários se desvirtuem da missão da companhia pode ser fundamental para o sucesso da desta

Fonte: Trabalho e pandemia: os desafios dos gestores diante do isolamento social; (Schwabe; 2020).

3.3 O lado bom do teletrabalho

Trabalhar em casa pode gerar muitas vantagens aos profissionais e para as empresas, como também pode se ter uma grande dificuldade de adaptação e de rendimento produtivo. Para que o *home office* seja produtivo é necessário muita maturidade e responsabilidade do colaborador, porque em casa é muito mais fácil se distrair.

O trabalho *home office* está se tornando uma tendência global que só faz crescer e no decorrer do tempo, boa parte desse crescimento se deu devido a pandemia enfrentada em 2019, outras justificativas para o crescimento se dá por causa da diminuição de custos, a não necessidade de mobilidade e o aumento da produtividade, além de estimular melhores resultados para a empresa existe também um aumento de satisfação dos colaboradores, porém para que os benefícios sejam conquistados é preciso ser ter um auxílio de alguns recursos fundamentais, como as ferramentas de auxílio que são essenciais para que uma empresa conquiste grande resultados.

3.3.1 Ferramentas que auxiliaram o processo

Para implementar o trabalho de *home office* de uma forma ágil e eficiente é necessário que seja feita uma mudança na organização, a empresa precisa fazer uma boa gestão dos aspectos em todos os setores mais o principal que se precisa ter uma atenção em especial é o aspecto da tecnologia e o da infraestrutura. As ferramentas de auxílio são essenciais para quem se trabalha remotamente, pois é através delas que conseguimos organizar os fluxos de trabalho, manter a comunicação entre os colaboradores, clientes e responsáveis pelos setores, além disso as ferramentas ajudam no aumento da produtividade, controle de processos, economia de tempo, diminuir gastos, aumentar a qualidade de vida dos funcionários, ajudar na poluição entre outros.

Uma das ferramentas que foram utilizadas durante o processo de adaptação do *home office* pela empresa H Moraes e que até os dias de hoje é utilizada mesmo com o final da pandemia é o trello. O intuito da ferramenta é de registrar todas as atividades, independentemente, se elas já foram realizadas

ou se encontram em andamento ou se ainda faltam serem finalizadas, é uma grande aliada para garantir a produtividade durante o dia a dia do funcionário, no trello é possível criar cartões com diferentes tarefas, podem ser criadas algumas etapas para execução de algumas atividades que ajuda os líderes a acompanharem como está sendo realizado os serviços é possível inserir comentários dentro das atividades que precisam ser feitas para que se tenha uma boa fluidez de comunicação e as informações fiquem bem centralizadas, outra ferramenta de auxílio é o google drive que por meio de credencial com *login* e senha é possível salvar diferentes conteúdos e arquivos no sistema, o Google drive funciona como uma espécie de nuvem onde é possível armazenar documentos, vídeos e outros tipos de arquivos, além disso há a possibilidade de compartilhar os seus arquivos com mais de uma pessoa, quando um colaborador atualiza o arquivo é possível verificar a modificação em tempo real o que permite que todos os colaboradores fiquem informados das atualizações em tempo real.

Antes da pandemia as reuniões e treinamentos das equipes eram feitas de modo presencial de forma que todos os colaboradores pudessem estar presente, mas com a pandemia foi necessário buscar outras maneiras de se manter os treinamentos e as reuniões. Algumas ferramentas que auxiliam as empresas são o *Google Meet*, *Zoom* e *Skype*, ambas ferramentas funcionam como uma video conferência, nelas é possível realizar reuniões em áudio ou vídeo, mandar e receber mensagens, enviar arquivos entre outras coisas, além disso é possível fazer o compartilhamento de tela, que permite que todos os envolvidos na videoconferência consigam visualizar a tela do dispositivo de quem está compartilhando. Uma das maiores dificuldades apresentadas pelos trabalhadores foi em questão de impressora e *scanner*, é de extrema necessidade que as empresas adaptem os lares dos funcionários para que todas as atividades que eram feitas no escritório seja feita da mesma forma nas casas dos colaboradores, mas para adaptar cada casa com impressoras e *scanners* seria um custo alto para a empresas, e aí onde entra uma ferramenta de auxílio chamada *CamScanner*, é muito comum tirar fotos de documentos e fazer o envio desses documentos via *e-mail*, mas esse método de fotos não fica tão adequado para os fins profissionais, com isso é só instalar o aplicativo no smartphone que escaneia fotos e documentos além disso a ferramenta permite salvar os arquivos com alta qualidade e ainda salvar em formato PDF.

O *Microsoft Teams* é uma ferramenta que funciona para comunicação dos funcionários, onde podem ser realizadas para fazer treinamentos, também é possível fazer uma gestão à distância, alinhando os processos e também estimulando o desenvolvimento entre os colaboradores, a ferramenta também disponibiliza a criação de salas *on-line*, compartilhamento de arquivos, etc.

Uma das maiores queixas dos funcionários foi sobre a questão da hora extra, quando se está em um ambiente na empresa é possível se ter um controle sobre horário de entrada, horário de saída e horas extras, porém quando estavam em trabalho remoto não se tinha esse controle. É preciso um controle para o bem do funcionário e para o bem da empresa, uma ferramenta de auxílio que vem a ajudar na melhora desse aspecto do *home office* é a ferramenta Pontomais, através dessa ferramenta o colaborador pode bater o ponto onde estiver, via *smartphone*, computador ou *tablet*. Assim que o colaborador bate o ponto o seu gestor recebe a notificação direto no celular para se ter o acompanhamento da jornada de trabalho e para verificar quando a jornada está incompleta, o registro do ponto é feito através do *login* e senha, assim que o colaborador entra no app, a sua geolocalização é ativada para que o sistema possa identificar onde o colaborador realmente está, o ponto pode ser batido através de um código QR CODE que irá fazer a leitura do código que o próprio Pontomais disponibiliza para o colaborador ou fazer a operação através do reconhecimento. No “Pontomais” é possível também anexar documentos como atestados médicos para justificar as ausências.

Outra ferramenta de melhoria e auxílio para as empresas e os colaboradores é o *BRyCloud* que é uma ferramenta de auxílio para autenticação de documentos a distância, através dessa ferramenta é possível assinar documentos de qualquer tipo sem precisar ter contato entre os envolvidos.

O *digisac* foi escolhida durante a pandemia e até hoje é utilizado como rede interna de telefonia pois facilita a vida dos gestores para aplicação de feedback e de visualização se o trabalho está realmente sendo feito. Ele funciona como um *whatsapp business*, onde se tem uma conta comercial e se pode ter uma conversa mais formal com o cliente, o diferencial entre o *whatsapp business* e o esta ferramenta é de que apenas um número é utilizado para conversas, desse jeito o colaborador fala com o cliente e o gestor tem acesso total pelo seu *whatsapp business* à conversa do colaborador e dessa forma ele consegue ter um maior controle da equipe mesmo à distância.

3.3.2 Discussão e análise dos resultados

Abaixo consta a identificação dos entrevistados que forneceram informações que contribuíram para a realização da presente pesquisa:

Quadro 2 – IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Identificação	Empresa	Cargo	Setor
Rodrigo Cruz	NAGEM	SUPERVISOR DE SUPORTE TÉCNICO	T.I
Felipe Resende	NAGEM	DIRETOR GERAL DE VENDAS	DISTRIBUIÇÃO
Rodolfo Palha	NAGEM	COORDENADOR DE VENDAS	CORPORATIVO / TELEVENDAS
Hugo Henrique	H MORAIS	DIRETOR GERAL	DIREÇÃO

Nesta etapa serão apresentados os resultados obtidos pela elaboração do projeto e pela realização do estudo de caso. A amostra da pesquisa consiste em mostrar o lado bom do teletrabalho abordando as vantagens e os desafios enfrentados tanto para os profissionais e também para as empresas.

3.3.3 Dificuldade na conversão para o *home office*

Os participantes foram questionados sobre as principais dificuldades na implementação do modelo de *home office* que já era utilizado em algumas circunstâncias por algumas empresas antes mesmo da pandemia do covid-19, porém, não era tão comum as pessoas trabalharem de casa, logo nem todos os colaboradores da maioria das empresas tinham os equipamentos necessários para poderem trabalhar bem durante o lockdown, o que trouxe à tona o primeiro problema.

Foram perguntados aos entrevistados quais as maiores dificuldades durante o a gestão durante a pandemia do covid-19, a dificuldade da conversão para o *home office* e o ambiente de trabalho não ideal dos colaboradores. E as respostas dadas pelo entrevistado Hugo Henrique acerca do problema enfrentado na adaptação ao *home office* diretor geral da H. Moraes corretora.

A dificuldade de conversão e de renovar a maneira das empresas trabalharem é um problema relevante. Mesmo que o trabalho remoto de casa signifique a redução

de parte dos custos, a adaptação se mostrou um desafio excruciante para algumas empresas.

- a) “No início, sofremos bastante, pois tivemos que adaptar nossa rotina sistêmica, financeira, logística, TI, entre outros para que tudo entrasse em sincronia para termos sucesso. Em relação a adaptação posso falar que fomos rápidos e fizemos dar certo, era nossa única opção. A cada dificuldade ou degrau que surgia prontamente pensávamos em uma solução para que nossa operação não fosse impactada” (Hugo Henrique).

A agilidade forçada fez com que a empresa do mesmo expandisse seus horizontes, essa é uma forma de ver a conversão para o novo modelo laboral com bons olhos, uma forma de ultrapassar limites:

[...] Por parte das empresas, é um bom momento para rever custos e modelos de operações. O trabalho remoto, por exemplo, faz total sentido para diversos segmentos. Além de reduzir custos das empresas com manutenção de espaços físicos, é uma ótima oportunidade de amenizar impactos diretos e indiretos à qualidade de vida das pessoas e do ambiente em que estão inseridas. É essencial, também, que as empresas invistam em tecnologia, segurança e transformação digital para que o trabalho home office seja produtivo, seguro e eficiente (M. Daniel, 2020).

A partir disso conclui-se que desafios e dificuldades podem se tornar oportunidades para que as empresas, seus gestores e colaboradores cresçam e se flexibilizem para lidar com crises e outros empecilhos que possam vir a atrapalhar o andamento dos processos e negócios das mesmas da melhor forma possível, seja planejando os passos que os mesmos devem tomar ou disponibilizando apoio e material para que toda a equipe de trabalho possa exercer sua função de forma eficiente e com pouco desgaste.

3.3.4 O serviço de *delivery*

A modalidade de *delivery* não é uma invenção recente, já fazem alguns anos que empresas de determinados ramos a usam, como os de entrega de alimentos e alguns tipos de produtos não perecíveis, mas com a pandemia veio a oportunidade, e

em alguns casos a necessidade, de que empresas de outros ramos adotassem essa modalidade para que não precisassem ter prejuízos ou até mesmo fechar as portas.

Abaixo está um comentário do entrevistado Rodolfo Palha, que citou a modalidade como um dos motivos que mantiveram sua empresa estável em meio ao *lockdown*.

- a) "No início foi tudo muito rápido! A empresa teve que correr para se adaptar à nova realidade. Lojas de Shopping e rua fecharam e para não atrapalhar as vendas, foi criado um seguimento de vendas, Delivery, onde fechávamos as vendas por telefone e o pagamento o cliente fazia no ato de recebimento do pedido" (Rodolfo Palha).

A modalidade ficou muito popular nesse período, como mostra um trecho publicado na revista EXAME:

"Para ter uma ideia, 73% dos consumidores de alta renda afirmaram que produto disponível e com possibilidade de entrega via *delivery* é um fator mais importante agora do que antes da pandemia, ante 55% daqueles de baixa renda." (EXAME, 2022).

O discurso do entrevistado somado com o trecho apresentado demonstra muito bem o sucesso desse tipo de modalidade de trabalho, algo que pode indicar que nem todas as empresas precisaram buscar novas soluções, algumas conseguiram utilizar-se de estratégias criadas previamente para outros objetivos e ramos, mais uma vez, evidenciando a impotência da adaptação e da flexibilidade da companhia e de seus gestores.

3.3.5 Tecnologias e estrutura

Esse tópico apresenta os resultados e as análises sobre de como a adaptação na implementação das tecnologias ajudaram as empresas a se manterem ativas durante a pandemia do covid-19, as ferramentas de auxílio foram essenciais para se trabalhar de forma remotamente, porque foi através delas que se pôde ter a comunicação entre os colaboradores, os clientes e os responsáveis, além de ajudar todos os setores da empresa.

A realização das entrevistas teve como objetivo identificar de quais foram as maiores dificuldades de ambas as empresas e de como foi preciso para as mesmas se adaptar de forma rápida ao home office, onde, para Winter (apud MÖLLER, 2012): “o teletrabalho seria uma vantagem para o profissional, pois o mesmo possuiria maior autonomia sobre seu tempo e o modo de realização de suas atividades”.

Durante a entrevista com os gestores ao serem questionados sobre as dificuldades na transição do trabalho presencial para o trabalho de casa foi possível identificar que o conhecimento em tecnologia e a estrutura foram fundamentais fatores para que os colaboradores pudessem se ter um bom desempenho. Seguem abaixo as respostas de cada um dos respondentes:

- a) “Então quando veio a pandemia não sofremos tanto impacto pois já tínhamos uma estrutura preparada. O impacto maior foi em questão de QUANTIDADE e como seria o processo para colocar essas pessoas. Tem a questão também do layout da casa do usuário, muitos trabalhavam na mesa da cozinha pois não tinham um espaço preparado para exercer esse modelo de trabalho” (Rodrigo Cruz).
- b) “As maiores dificuldades estão ligadas a ajustar os nossos processos para funcionarem em home office” (Hugo Henrique).
- c) “Tivemos rapidamente que mudar toda a estrutura do setor para atender aos requisitos do home office, tendo que haver a inclusão de sistemas, os colaboradores tiveram que adaptar em suas casas uma estação de trabalho para poder exercer a função e isso implicou em toda a estrutura física do ambiente quanto ao que teria que ser utilizado (internet, computador, telefone etc)” (Felipe Rezende).
- d) “Quando tudo começou, minha grande preocupação era como a empresa iria fazer para disponibilizar ferramentas para trabalharmos de casa” (Rodolfo Palha).

As respostas dos entrevistados é possível verificar que a estrutura é um fator determinante para que os colaboradores demonstrem um bom desempenho na adaptação do home office de maneira rápida e ágil para conseguir exercer as funções, e que a disponibilização dos objetos de trabalho como notebooks, acessos a programas, etc são de responsabilidade das empresas de acordo com o Art. 2º da

CLT(DECRETO-LEI Nº 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943), que consolida as leis trabalhistas: “é de total obrigação da empresa arcar com despesas geradas pela mudança de modelo laboral adotado pela empresa”. E foi isso o que ocorreu nas empresas, fornecendo os materiais e dando suporte aos colaboradores durante o período de adaptação.

3.3.6 Bem estar psicológico

Este tópico apresenta os resultados sobre a importância do bem estar psicológico dos funcionários e de como a comunicação entre gestores e subordinados foi totalmente necessária para garantir que todos os colaboradores não sofressem com ansiedades, quando questionados sobre o processo de adaptação no período de mudança os entrevistados deram as seguintes respostas:

- a) “Falando por mim, a adaptação foi supertranquila. Até me mantive motivado, pois trabalhar em casa me dava qualidade de vida e mantinha a mente e o corpo bem” (Rodolfo Palha).
- b) “O maior impacto foi mais em adaptação do usuário ao processo que gerava muitas dúvidas e como o setor (TI) estava sobrecarregado, tentávamos ao máximo dar suporte a todo mundo, mas nem sempre era suficiente. A adaptação também exigia paciência em relação aos sistemas, em o colaborador entender que no home office (relâmpago) o sistema não iria rodar tão rápido como se ele estivesse dentro da empresa” (Rodrigo Cruz).
- c) “Tudo o que é novo gera um desconforto inicial, mas depois que percebemos que não seria algo que passaria tão rápido tivemos que fazer um trabalho com toda a equipe, até em psicológico também para fazê-los entender que eles mesmo não estando presentes na empresa ainda faziam parte dela como equipe, como área de vendas e que faziam parte desse projeto. No início muitas pessoas ficaram com medo de serem desligadas da empresa com esse novo “normal” (Felipe Rezende).
- d) “Em relação a adaptação posso falar que fomos rapidos e fizemos dar certo, era nossa unica opção. A cada dificuldade ou degrau que surgia prontamente pensavamos em uma solução para que nossa operação nao fosse impactada” (Hugo Henrique).

Segundo Perin (apud BARROS; SILVA, 2010), “a migração para o regime de teletrabalho é capaz de provocar mudanças psicológicas no indivíduo com a organização, bem como afetar na relação do mesmo com a sua família e sociedade.”

As respostas dos entrevistados são indícios de que o bem estar psicológico dos funcionários foi um fator essencial e indispensável para as equipes, a comunicação entre chefes e subornandos foi primordial para aquele momento. Um dos entrevistados fala que no início se houve um medo e desconforto muito grande , aonde se foi preciso fazer trabalho psicológico para que os funcionários pudessem entender que aquele momento era um momento passageiro e que conseguissem diminuir as suas ansiedades e os seus medos de como por exemplo serem demitidos. O comprometimento das empresas com o bem estar psicológico de seus funcionários é indispensável para o desempenho da equipe como um todo, para isso, a comunicação entre gestores e subordinados se faz totalmente necessária.

“Além do acompanhamento psicológico e, quando necessário, psiquiátrico, é fundamental que o gestor e a área de Gestão de Pessoas sejam acessíveis a todos os colaboradores, respeitando irrestritamente a confidencialidade e estabelecendo meios para propiciar o bem-estar físico, emocional e mental dessas pessoas, assim como das demais.” (Calipo; 2021).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do tema apresentado nesse trabalho deu-se pelo aumento da modalidade do *home office* durante a pandemia do COVID-19 e pelos desafios que as empresas Nagem e H Morais precisaram enfrentar para se manter firme no mercado durante esse período de incertezas.

Claramente o debate sobre o tema abordado estão longe de terminar, visto que as ideias relacionadas ao tema proposto têm diversos conceitos e não possui um formato padrão devido às opiniões e perspectivas distintas.

Com isso, essa pesquisa descreveu o *home office* de acordo com os cenários das empresas selecionadas, sobre como foi necessário se adaptar de forma rápida e eficiente para continuarem ativas mesmo durante o cenário de dificuldades que

estavam enfrentando no momento. Ressalta-se nesta investigação a divergência entre resultados positivos e negativos em relação ao formato do *home office*.

Durante a elaboração deste estudo existiram diversos obstáculos, onde todos foram superados com sucesso pelos autores. Diante da pandemia de COVID-19, dando importância ao tipo da pesquisa e o objeto estudado, as entrevistas com os diretores e gestores de departamento das empresas ajudariam a alcançar o objetivo da pesquisa com mais abundância de detalhes.

As entrevistas contribuíram de maneira imprescindível na elaboração deste projeto e com os resultados dos relatos dos gestores entrevistados, realizaram-se análises referentes as diferentes percepções sobre as vantagens e as dificuldades enfrentadas, relatos sobre a segurança pessoal dos funcionários, a execução das funções de maneira remota, relatos de opinião crítica referente a adaptação e estrutura onde tudo precisou ser alterado rapidamente.

Entre as percepções positivas analisadas destaca-se a adesão de novas tecnologias e ferramentas de auxílio para haver um controle dos seus processos de forma remota. Através dessas novas implantações as empresas perceberam que mesmo de forma presencial seria possível e benéfico continuar a utilizar destes serviços para o aumento dos resultados, melhora do desempenho e para motivação dos colaboradores uma vez que contribuiu de maneira positiva na rotina de trabalho.

Os resultados obtidos na pesquisa, demonstram que o *home office* foi favorável para ambas as empresas, porque sem essa possibilidade de trabalho remoto as não se sabe como iriam conseguir se manter em funcionamento devido o panorama enfrentado pelo mercado.

A pesquisa teve como objetivo entender em qual momento as empresas perceberam que seriam “obrigadas” repentinamente a planejar estratégias e buscar alternativas para se manterem de portas abertas e em funcionamento durante a pandemia.

Os dados coletados na pesquisa mostram como foi a experiência do trabalho remoto para os gestores, como sofreram grandes impactos relacionados à motivação, vários impasses referentes à adaptação aos novos programas e as tecnologias que de uma hora para outra precisaram ser implantadas, inúmeros outras causas que demonstram a necessidade de estudar a necessidade de cada colaborador.

As reflexões contidas no estudo são muito relevantes pois mostra que todas as formas de conhecimento são enriquecedoras e que tudo que foi aprendido por ambas

as empresas durante a pandemia poderá ser utilizada como reflexão sobre a importância de se manterem em constante atualização, em busca de novas estratégias para melhorar o desempenho e a adaptação às mudanças de melhoria.

5 REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L. & LIMA, A. C.** Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. Cad. EBAPE.BR, v. 17, 2017, n.spe, pp. 511-533.
- BARBOSA, C. (2012). **A tríade do tempo. Rio e Janeiro:** Sextante. doi:ISBN 978-85-7542-805-4. Disponível em: <<https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMarquivo/arquivos/arquivo/A%20Triade%20Do%20Tempo%20-%20Christian%20Barbosa.pdf>>. Acesso em: 01 de maio de 2022.
- BARROS, LEONARDO. Suporte técnico remoto: como atender a equipe em *home office*. **TANGERINO BLOG**, 28 de maio de 2021. Disponível: <<https://tangerino.com.br/blog/gestao-empresarial/suporte-tecnico-remoto/>> Acesso: 28 de maio. 2022.
- 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.** Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro, v.8, n. 1, artigo 5, mar. 2010.
- BRASIL. Decreto-lei nº 5.453, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/del5452.htm> Acesso: 01 de junho de 2022.
- CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. **A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Ação Política.** Belém: Centro Cultural, 2005, 364 p.
- CONEXA SAUDE. Ergonomia no *home office*: importância, desafios, e ações a se adotar. **CONEXA BLOG**, 14 de abril de 2022. Disponível: <<https://www.conexasaude.com.br/blog/ergonomia-no-home-office-entenda-a-importancia/>> Acesso: 10 de maio. 2022
- CROWD. O segredo das empresas para sobreviverem ao covid-19. **CROWD BLOG**, 06 de julho de 2021. Disponível: <<https://blog.crowd.br.com/o-segredo-das-empresas-para-sobreviverem-ao-covid-19/>> Acesso: 31 de maio. 2022
- DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.
- EXAME.SOLUTIONS. O segredo das empresas que souberam se transformar na pandemia. **EXAME.**, 17 de fevereiro de 2022. Disponível: <<https://exame.com/inovacao/o-segredo-das-empresas-que-souberam-se-transformar-na-pandemia/>> Acesso: 31 de maio. 2022
- FERNANDES, SILVANA. Trabalho remoto, trabalho e *home office*: qual a diferença e o que diz a lei. **PONTOMAIIS blog**, janeiro de 2019. Disponível: <<https://pontomais.com.br/blog/trabalho-remoto-teletrabalho-e-home-office/>> Acesso: 29 de maio. 2022

FROEHLICH, Cristiane; TASCHETTO, Maira. **Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul**. Vale do Sinos e Paranhana: Recape - Revista de Carreiras e Pessoas, p.3, 2019.

GIL, A. C. (2002). **Como Elaborar Projetos de Pesquisa (4 ed.)**. São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GitLab. Remote work report. **GitLab**, 2021. Disponível: <<https://about.gitlab.com/resources/downloads/remote-work-report-2021.pdf>> Acesso: 29 de maio. 2022.

GRANT THORNTON. Covid-19: estratégias adotadas pelas empresas no enfrentamento da crise. **GRANT THORNTON**, 13 de agosto de 2020. Disponível: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/covid-19-estrategias-adotadas-pelas-empresas-no-enfrentamento-da-crise/>> Acesso: 01 de abril. 2022

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. **Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação**. Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 167, 2020.

IBGE. Desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho. **IBGE**, 2020. Disponível: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>> Acesso: 25 de maio. 2022

JUNIOR, RH. Trabalho e pandemia: os desafios dos gestores diante do isolamento social. **CONSULTORIA RH Junior**, 06 de agosto de 2020. Disponível: <<https://rhjunior.com.br/noticias/trabalho-e-pandemia-os-desafios-dos-gestores-diante-do-isolamento-social/>> Acesso: 20 de abril. 2022

LANDO, FELIPE. Pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. Acadêmica. Disponível em <<https://www.academicapesquisa.com.br/post/pesquisa-exploratoria-descritiva-explicativa>>. Acesso em: 19 de março de 2022.

LAVINAS, L. et al. **Trabalho a domicílio: novas formas de contratualidade**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td0717.pdf>. Acessado em: 15 de abril de 2022.

MELO, A. A. (2009). **Teletrabalho: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça**. Brasília. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1530/1/2009_AdrianaAraujoMartinsMelo.pdf>. Acesso em: 30 de abril de 2022.

MELLO, ANDERE, et al. Gestão de pessoas na crise covid-19. **FEEEx**, 29 de abril de 2021. Disponível: <<https://atmosfera.fia.com.br/pesquisas/gestao-de-pessoas-na-covid-19/>> Acesso: 16 de maio. 2022.

Mesquita, A. (17 de 05 de 2020). **Mantenha-se disponível**. Fonte: oitchau.com.br: <https://www.oitchau.com.br/blog/como-implementar-home-office-de-forma-certa-em-sua-empresa/>

MORAES, LUCAS. **Fechamento de empresas ainda cresce quase 40% em Pernambuco e expõe dificuldades burocráticas e econômicas**. JC. Disponível em <<https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2022/02/14941455-fechamento-de-empresas-ainda-cresce-quase-40-em-pernambuco-e-expoe-dificuldades-burocraticas-e-economicas.html>>. Acesso em: 16 de março de 2022.

OIT, O. I. (02 de 05 de 2013). ilo.org. Equilíbrio entre trabalho e família. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_430964.pdf> Acesso: 12 de maio de 2022.

OIT. **Vantagens do trabalho a distância**. 2013. Disponível: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/vantagens-do-trabalho-distancia>>. Acesso: 23 maio de 2022.

SILVA, R. R. (2009). **Home Officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos**. Revista Brasileira de Gestão Urbana, 1(1), pp. 85-94. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/Urbe/article/view/4267/20729>>. Acesso em: 28 de abril de 2022.

SILVA, ZELANDIA. Os desafios do gestor durante a pandemia. **NEGOCIOS & GESTÃO EMPREENDEDOR**, 21 de maio de 2021. Disponível: <<https://empreendedor.com.br/noticia/os-desafios-do-gestor-durante-a-pandemia/>> Acesso: 02 de maio de 2022

Vidalink. **75% das empresas criaram apoio psicológico para funcionários**. Vidalink (Autor não informado), 2021. Disponível em: <<https://site.vidalink.com.br/site/blog/3683/empresas-apoio-psicologico-funcionarios-pandemia/>> Acesso: 02 de junho de 2022.

APÊNDICE A – Questionário sobre os impactos da pandemia e a elaboração de estratégias nas empresas Nagem e H Morais

1. Com o impacto que a pandemia trouxe, quais foram os primeiros pensamentos e/ou questionamentos que surgiram sobre uma provável mudança que viria a acontecer na empresa?
2. Como foi o processo de começar a traçar estratégias na tentativa de contornar todas as restrições que surgiram com a pandemia? Quais as dificuldades
3. Depois que foi escolhido o melhor meio para continuar a operação na empresa, quais foram as primeiras e principais dificuldades sentidas durante a transição?
4. Como foi o processo de adaptação durante o período de mudança?
5. Existiu algum método ou processo tomado, que você percebeu que se tivesse sido pensado antes poderia ter facilitado o processo? Ou algum método que se tivesse sido evitado poderia melhorar o desempenho?
6. Diante das dificuldades que o momento da pandemia trouxe como você descreve o desempenho da organização no plano de ação para iniciar as mudanças, a elaboração dos processos/métodos que foram criados com o intuito de contornar esse período? Foi bom, poderia ter sido melhor etc.