

**-ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE HORTOLÂNDIA
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALESSANDRA GABRIELA LANÇONI
KEZIA LORRANE CRISTINA DE OLIVEIRA
SUZI BIANCA DE OLIVEIRA RODRIGUES**

**Como implantar o Home Office na sua empresa da
maneira correta**

**Hortolândia
2022**

**ALESSANDRA GABRIELA LANÇONI
KEZIA LORRANE CRISTINA DE OLIVEIRA
SUZI BIANCA DE OLIVEIRA RODRIGUES**

**Como implantar o Home Office na sua empresa de
maneira certa**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Escola Técnica Estadual de Hortolândia como exigência parcial para obtenção do título de Técnico em Administração sob a orientação da Prof.^a Amanda Rodrigues da Silva e Prof. Wagner Gomes Sebastião.

**Hortolândia
2022**

Como implantar o home office na sua empresa da maneira certa

RESUMO

Por muitos anos, o meio de trabalho era exercido predominantemente presencialmente, mas isso mudou com a pandemia e a chegada do home office. Muitas das aplicações destes regimes de trabalho foram dificultosas tanto às empresas quanto aos funcionários. No entanto, o objetivo desse trabalho foi desenvolver um site para as empresas que desejam mudar a forma de trabalho dos seus funcionários para o home office ou o híbrido, facilitando este processo com um passo a passo baseado nas pesquisas realizadas com empresas que deram certo nos dois modelos. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, exploratórias e quantitativas para conhecer a fundo o home office, e assim, mostrar a melhor estratégia de aplicá-lo no estabelecimento. Foram entrevistados colaboradores da Etec de Hortolândia, Johnson&Johnson, Cellere e CPFL, empresas que aplicaram os modelos remotos de forma eficiente. O trabalho propõe uma forma criativa e inovadora de aproveitar o melhor que o home office e o híbrido podem proporcionar, para que assim, empresas que desejarem possam desfrutar das vantagens destes regimes de trabalho.

Palavras-chave: Home Office, modelo híbrido, empresas, implantação, trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. Diferenças entre home office e modelo híbrido.....	5
2.1 Home Office.....	5
2.2 Trabalho Híbrido	5
3. Divulgação.....	6
4. Entrevistas	6
4.1 Física - Educadores da Etec de Hortolândia	7
4.2. Jurídica – Empresas.....	9
4.2.1 Empresa 1 – Johnson & Johnson	10
4.2.2 Empresa 2 – CPFL	12
4.2.3 Empresa 3 – Cellere.....	14
5. O site “Office Plan”	15
5.1 Aba 1: Vantagens de cada modelo.....	15
5.2 Aba 2: Modelo ideal para cada nicho empresarial	16
5.3 Aba 3: Passo a passo da aplicação.....	16
5.4 Aba 4: Inspire-se em cases de sucesso	19
5.4.1 Modelo Híbrido:.....	19
5.4.2 Home office:.....	20
5.5 Aba 5: Quem somos.....	21
6. CONCLUSÃO	21
7. REFERÊNCIAS	23

1. INTRODUÇÃO

No contexto pandêmico e com o distanciamento exigido, muitas organizações foram obrigadas a reformularem seus modelos de trabalho, de acordo com Lizote et al., 2020:

Os impactos causados por esta pandemia se refletem na economia, na sociedade, e, também na saúde e bem-estar dos indivíduos. Neste contexto, está sendo necessário buscar novas maneiras de fazer as coisas, exigindo assim que os gestores pensem na modificação e adaptação de estratégias, de modo a buscar meios de atender às novas exigências, assim como a adaptabilidade as novas formas de trabalho

Uma dessas novas maneiras encontradas foi o home office, que, nessas condições, passou a ser uma opção viável para as empresas. Com o passar do tempo, percebeu-se que esse regime de trabalho é eficaz e mais econômico: “Estudos demonstram que se os funcionários trabalharem em suas residências, as empresas conseguem economizar de 30% até 70%” (M. S. Brik & A. Brik, 2013 apud Haubrich e Froehlich (2020), p. 171) despertando assim, o interesse de muitas empresas. Pensando nisso, foi desenvolvido o guia: “Office Plan - o home office da maneira certa na sua empresa”.

O tema em questão é extremamente atual e recente. Mesmo que o conceito de home office seja algo estudado há muitos anos, mais especificamente, desde 1970 onde teve seu surgimento com a crise do petróleo e a necessidade de menor fluxo de trânsito (BERNARDINO et al 2009, p. 5), recentemente, com a chegada da pandemia, ele se tornou muito mais relevante.

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver um modelo de transição para empresas que optaram para o trabalho em home office e conceituar o home office e sua ascensão nas organizações após a chegada da pandemia através de estudos das estratégias usadas pelas empresas Johnson & Johnson, Cellere e CPFL para a implantação desse regime de trabalho.

Sem ter um preparo adequado na hora da implantação do home office, muitas empresas acabaram retornando para o modelo presencial, o objetivo deste trabalho é apresentar como o regime de atividades laborais a distância é viável para as empresas mesmo após a pandemia.

2. Diferenças entre home office e modelo híbrido

2.1 Home Office

O termo home office denota a inclusão em um espaço, sem definição de tamanho, atribuído a apenas ocupações profissionais e estabelecido na residência do trabalhador, podendo ou não o uso de instrumentos tecnológicos para a execução de suas funções. (Ellison, 1999; Lim & Teo,2000).

Segundo Strong (2021) o home office oferece vantagens tanto para o trabalhador quanto para a empresa. Entre elas estão a maior flexibilidade quanto ao local, forma e vestimentas na execução da função, menor gasto de tempo com transportes, maior autonomia e possibilidade de autogestão, possibilidade de realização de cursos de capacitação de forma remota, economizando tempo e otimizando o processo de aprendizagem. Já para a empresa a maior flexibilidade também é uma vantagem pela redução de custos com transporte do colaborador e de estrutura de postos de trabalho. Para a obtenção desses benefícios, vale ressaltar que a empresa deve buscar profissionais com grande capacidade de autogestão e autorresponsabilidade, já que a ausência de colegas de trabalho pode causar desmotivação e prejudicar a produtividade. A tecnologia, no entanto, tem oferecido uma relação cada vez mais interativa para esses funcionários, amenizando os prejuízos que esse distanciamento pode causar.

2.2 Trabalho Híbrido

Já o trabalho híbrido caracteriza-se, segundo Strong (2021) por um modelo intermediário entre o Home Office e o presencial, e tem como principais vantagens o conforto e a flexibilidade, já que o colaborador tem a liberdade de trabalhar como, onde e quando for melhor para ele, podendo escolher, por exemplo, se o melhor local de trabalho é em sua casa, na sede da empresa ou em escritórios flexíveis (coworkings).

O modelo híbrido, segundo Oliveira et al. (2021) “ao mesclar o trabalho remoto com o presencial abre um leque maior de benefícios para o colaborador e a

organização”. Dessa forma, ambos obtêm as vantagens de ambos os modelos. Dentre as vantagens listadas por Strong (2021) encontram-se a redução de atrasos, que beneficia tanto a empresa quanto o funcionário, otimização do tempo, pois as atividades podem ser divididas da maneira que melhor se adequem, descentralização hierárquica, já que o trabalhador possui maior autonomia de trabalho e melhora na gestão de tempo, que oferece maior qualidade de vida ao funcionário e conseqüentemente a valorização do capital humano.

3. Divulgação

As redes sociais estão presentes na vida da maioria das pessoas. O Instagram é uma rede social que pode ser usada como ferramenta para promover a si mesmo, uma ideia ou um negócio.

O Instagram atrai a atenção das pessoas, pois permite que os seus usuários interajam com o criador do conteúdo, curtir as postagens, comentar, tirar dúvidas e compartilhar com os amigos (OLIVEIRA, HENRIQUE, 2016) Baseado nisso decidiu-se divulgar as ideias do projeto através do Instagram, que se destaca cada vez mais, pelo alto engajamento diante de outras redes sociais.

Foi criado o Instagram com o intuito de que as pessoas, e empresas, conheçam sobre os três modelos de trabalho mais conhecidos atualmente: home office, híbrido e presencial e descubram qual se encaixa melhor na sua empresa. Escolheu-se o Instagram para isso, pois facilita a comunicação entre os usuários e a empresa.

Link do perfil: https://www.instagram.com/office_plan/

4. Entrevistas

Para um estudo mais aprofundado do tema, viu-se necessário a realização de entrevistas, utilizadas principalmente como fonte de coleta de dados. (FRASER, 2004).

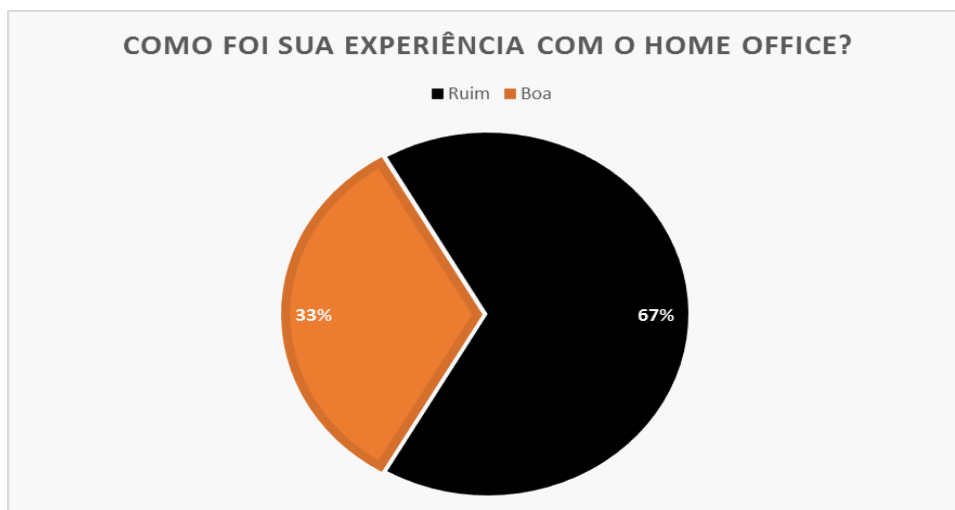
A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. (Lüdke apud André, 1986: 33-34).

Foram entrevistados ao todo, seis educadores e quatro empresas, representadas por funcionários. Segmentado em duas partes: a física e a jurídica, cada qual com perguntas personalizadas:

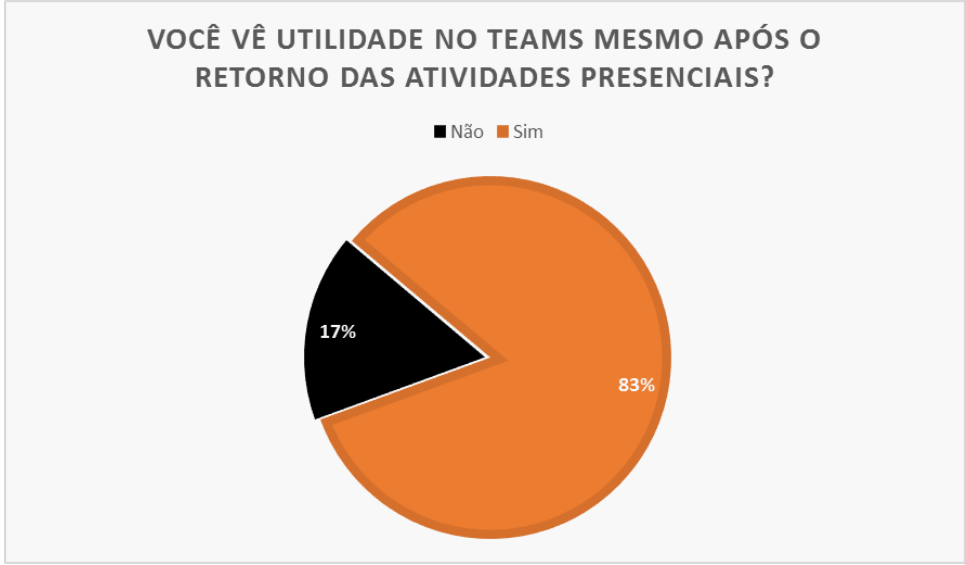
4.1 Física - Educadores da Etec de Hortolândia

- No geral, como foi a sua experiência com o Home Office?
- Encontrou facilidade em se adequar a esse regime de trabalho?
- Já tinha algum conhecimento, através de estudos ou experiência, nessa área da Internet, em computador, pacote office etc.?
- Foi disponibilizado algum curso preparatório? Você acha que ele teve utilidade na prática?
- Você vê utilidade na plataforma Teams mesmo após o retorno das atividades presenciais?
- Quais outros recursos você utilizou além do Teams?
- Se tivesse oportunidade, retornaria para o modelo Home Office?

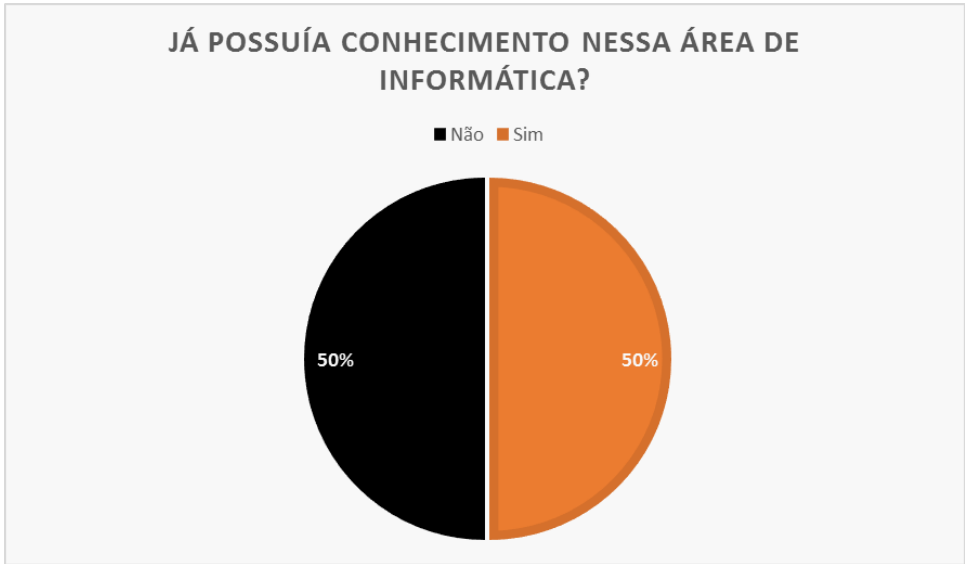
Segue abaixo os gráficos com as respostas:



Fonte: Autoras



Fonte: Autoras



Fonte: Autoras



Fonte: Autoras

A experiência no geral foi razoavelmente negativa devido à falta de equipamentos, a maioria teve uma adaptação difícil, foi oferecido curso preparatório para todos e este foi útil, 100% dos educadores veem utilidade na plataforma Teams mesmo com o retorno das atividades presenciais e apenas 17% retornariam para o Home office.

A maioria dos docentes entrevistados disseram enxergar maiores vantagens no modelo presencial, das quais encontram-se: maior contato entre colegas, o que possibilita um melhor trabalho em equipe e maior engajamento, maior possibilidade de controle e acompanhamento do gestor com os subordinados, horários fixos, permitindo uma rotina mais padronizada.

4.2. Jurídica – Empresas

- Como foi a implantação do home office com a pandemia?
- Quais recursos foram disponibilizados pela empresa, para o colaborador se adequar ao modelo home office? (Software, sites...)
- Com o home office, a empresa se tornou mais produtiva?
- Como é feito/ foi feito para identificar os talentos no home office?

- Quais técnicas foram utilizadas para manter a motivação dos funcionários durante a pandemia?
- Por que ao invés do home office, algumas empresas optaram pelo modelo híbrido?
- O home office foi bem aceito pelos funcionários?
- Se tivessem aplicado de forma mais organizada, acha que os resultados teriam sido melhores?

4.2.1 Empresa 1 – Johnson & Johnson

O primeiro entrevistado foi Matias Gomes, administrador de recursos humanos sênior da empresa Johnson&Johnson e que durante a pandemia teve experiência com o home office. Atualmente a organização encontra-se trabalhando em formato híbrido. De acordo com os dados coletados na entrevista:

A implantação do home office ocorreu de modo gradual e foi constituída por uma primeira parte em que a empresa disponibilizou os recursos físicos como computador, cadeira de escritório e uma escrivaninha e uma segunda parte com enfoque na adesão dos funcionários ao sistema da empresa, e acesso VPN, garantindo que todos tivessem os aparelhos necessários.

Posteriormente, a empresa passou a oferecer um subsídio para custos com a internet dos colaboradores, além de outros gastos adicionais, mais tarde preocupados com a saúde física do trabalhador, ofereceram reembolso na compra de aparelhos de exercícios físicos em casa. Quanto aos programas utilizados, a empresa utilizou-se do aplicativo Zoom inicialmente, mas migrou para o Teams, o que possibilitou o uso de muitos novos recursos e melhorando a produtividade. Também foi relatado que o SharePoint foi de muita utilidade e permitiu mais agilidade que o e-mail para o compartilhamento de documentos.

Quanto à produtividade, o entrevistado afirmou que houve uma estabilidade, trazendo benefícios e ao mesmo tempo desafios a serem enfrentados. Alguns

benefícios citados foram a possibilidade de continuidade de trabalho do funcionário adoecido, podendo assim que se sentisse melhor voltar às atividades remotamente, mesmo durante o período de afastamento, por exemplo, da covid. Outros benefícios: a redução de atrasos, menor perda de tempo com locomoção e mais tempo de trabalho efetivo. Já alguns desafios enfrentados no home office foram a dificuldade de alguns funcionários para manterem-se motivados sozinhos, já que presencialmente eram contagiados pela energia do grupo, motivados pelos líderes e tinham seus rendimentos acompanhados de perto, mas em casa e sem acompanhamento direto perdiam a produtividade trazendo prejuízos à empresa.

Os processos de recrutamento e seleção foram bastante afetados pelo distanciamento exigido. Foi constatado que as entrevistas online eram pouco eficazes e tinham grandes margens de erro na contratação, além de dificultarem as técnicas de leitura corporal. Por isso a estratégia que mais funcionou, segundo Matias, para a análise dos candidatos foi a simulação de situações de trabalho com o candidato e avaliação de seu desempenho.

Já nas análises do funcionário que já trabalha na empresa, a principal forma de avaliação de desempenho, rendimentos e produtividade foi através de números, metas e prazos. Como não era possível a observação direta do colaborador, essa forma se mostrou a mais eficaz e que permitia uma avaliação mais assertiva. Dessa maneira, aos trabalhadores que não conseguiam atingir suas metas eram feitos questionamentos e tentativas de entender o porquê desses resultados, e buscas por melhorias nos problemas detectados.

A motivação dos funcionários foi uma questão muito pensada durante o período remoto. Presencialmente a empresa adotava o *fun at work* para o entretenimento e descontração no local de trabalho. Já no home office novas estratégias tiveram que ser desenvolvidas. A primeira delas foi o uso do “Kahoot!”, uma plataforma educacional de perguntas e respostas em que os gestores podem criar questionários e que pode ser usada na empresa por exemplo, para identificar o conhecimento dos funcionários a respeito dos processos internos (B2B Stack, 2021). Os colaboradores que possuíam maior pontuação ganhavam benefícios como encerrar o expediente mais cedo em um dia da semana. Outra estratégia foi oferecer

essas vantagens aos funcionários com maior produtividade no mês e que tivessem maior rendimento. Atividades que buscassem a união e entretenimento das equipes também foram aplicadas, como o “amigo secreto remoto” durante a época de afastamento.

Também foram realizadas reuniões online *one on one* que, segundo Dias, 2022 é uma reunião que “envolve o encontro entre apenas duas pessoas, proporcionando uma conversa mais individualizada e específica.” E acontece entre gestor e colaborador, onde estes podem discutir assuntos da empresa que muitas vezes não chegam até o líder. Na pandemia ela foi usada como uma estratégia para a preservação da saúde mental do funcionário, já que ali ele tinha oportunidade de relatar suas dificuldades do trabalho remoto, e juntos, buscarem melhorias.

Na empresa Jhonson&Jhonson o modelo híbrido foi escolhido após a pandemia em vez dos modelos 100% home office ou presencial por possibilitar vantagens tanto a empresa quanto ao colaborador. Para a empresa esta forma de trabalho tem sido mais benéfica pela economia de espaço, já que o prédio atualmente não tem capacidade de abrigar a quantidade de funcionários que ali trabalham. Para o trabalhador o formato híbrido também trouxe muitas vantagens principalmente pela flexibilidade e autonomia para decidir a qual modelo ele melhor se adequa, o que também tem servido como uma estratégia para redução de turnover. A continuidade do modelo híbrido após o fim do distanciamento foi muito bem aceita pelas diversas vantagens que ofereceu.

Neste período de isolamento o capital humano foi um dos mais valorizados e pensados pela organização, e a importância dada por eles fica nítida através destas ações. O entrevistado justifica essa preocupação pela insubstituibilidade de seres humanos por máquinas, pois estas não criam, não decidem, não têm a capacidade de elaborar soluções e inovar, por isso devem ser tão valorizados.

4.2.2 Empresa 2 – CPFL

A segunda entrevistada foi Solange Souza, analista contábil das distribuidoras da empresa CPFL energia, localizada na região de Campinas, que no decorrer da

pandemia, atuaram no modelo home office. Atualmente, a corporação optou pelo modelo híbrido de trabalho. De acordo com os dados coletados na entrevista:

Em decorrência da crise pandêmica que o mundo estava passando, a implantação do home office foi feita de modo repentino. Por meados de março de 2020, a empresa já não estava funcionando com 100% dos trabalhadores presencialmente, e quando veio a quarentena a empresa foi obrigada a colocar seus funcionários no home office, os quais tiveram que se adequar aos recursos que estavam disponíveis naquele momento, além de procurar os melhores meios para se adaptar e continuar a realização das suas funções de casa.

Posteriormente, umas das coisas que mudou foi o sistema de ponto, que no home office passou a ser eletrônico. O sistema utilizado foi o AGORA, e atualmente a CPFL ainda usa esse sistema.

A empresa não tinha como ter o controle de atividades dos funcionários que atuavam em escritório, com isso, o gestor perdeu um pouco de controle dos colaboradores, então as tarefas passaram a ser registradas em planilhas de Excel, para que o gestor estivesse ciente das realizações do funcionário.

A empresa se tornou mais produtiva principalmente nas áreas administrativas, como por exemplo, na contabilidade. Do ponto de vista de Souza os funcionários renderam mais em casa do que quando estavam na empresa. As entregas que haveriam de ser feitas para o governo foram feitas com antecedência, a agilidade dos funcionários cresceu em comparação ao presencial, e isso se deve, na percepção de Souza, porque em casa há menos distrações e com isso, o colaborador consegue se manter mais focado. Dessa forma, com o home office, o serviço foi feito sem atrasos, com muito mais tranquilidade e qualidade.

Na parte de custo, foi bem mais econômico para a empresa pela questão de custos de energia, material, documentos que antes eram impressos e passaram a ser online e com aluguel.

Os processos de recrutamento foram bem afetados pela falta de contato. A entrevistada relata ter entrado na empresa na pandemia, onde foi treinada totalmente

online. Além disso, para manter a união da equipe e localizar novos talentos, eram feitas reuniões pelo Teams frequentemente e palestras.

Um dos que não exatamente deu-se pela providência da empresa, foi o tempo a mais que o funcionário ganhava por não estar no trânsito, melhorando sua qualidade de vida. Foi algo bem positivo, e que segundo ela, permitiu aproximá-la mais da família e realizar atividades físicas.

Quanto à motivação dos funcionários, foi debatido pela empresa o melhor meio para mantê-los motivados no cenário instável que o mundo passava. Um desses meios foi o incentivo à ginástica laboral: os eventos realizados no presencial, passaram a serem feitos no online e a empresa passou a oferecer um auxílio academia.

Na empresa CPFL, após a quarentena, o modelo híbrido foi o escolhido ao invés do home office, segundo Souza, porque o home office é ainda incerto e não possui a legislação adequada.

Foram realizadas diversas pesquisas dentro da CPFL para saber a opinião dos funcionários, e o meio termo que encontraram foi o híbrido, que agradou a maioria. Também se notou que o home office é o mais bem aceito pelos colaboradores mais jovens, enquanto os funcionários mais velhos preferiram 100% presencial, estes não gostaram e nem se adaptaram bem ao home office por já estarem acostumados ao presencial.

A entrevistada, por fim, afirmou que, inicialmente, se não fosse por uma pandemia, as empresas em geral não teriam transitado para o home office.

4.2.3 Empresa 3 – Cellere

A representante da empresa Cellere, Thabata, é analista de suporte júnior. Segundo ela: a implantação do home office na empresa foi mais fácil pois uma parte da equipe já trabalhava nesse modelo. Os próprios funcionários lançam as horas trabalhadas pelo site disponibilizado pela empresa, eles têm reuniões semanais pelo

aplicativo Teams que tratam sobre os problemas que surgem e o desempenho do pessoal, apresentando uma maior organização.

A empresa se tornou mais produtiva com o home office, resolvendo manter se manter 100% na modalidade.

Como a companhia é de tecnologia, os funcionários podem se especializar cada vez mais, através de um aplicativo disponibilizado pela empresa com cursos online, dando a oportunidade de uma constante aprendizagem e melhoria. Os líderes podem acompanhar o que os funcionários estão aprendendo.

O desempenho é avaliado pelos resultados alcançados e também pela convivência com o time.

Entre as técnicas usadas para manter a motivação dos funcionários durante a pandemia, pode-se constar as reuniões, a plataforma de cursos e o auxílio home office, onde uma quantia a mais é depositada para o colaborador para arcar com os custos desse regime de trabalho.

O Home office foi bem aceito pelos funcionários, apresentando mais prós do que contras, mesmo estando distante das pessoas, é mais viável pois não tem a locomoção de cada dia, trazendo economia de tempo e dinheiro.

5. O site “Office Plan”

Link do site: <https://sites.google.com/view/office-plan/p%C3%A1gina-inicial?authuser=0>

O site “Office Plan” foi desenvolvido para auxiliar as empresas na implantação do modelo híbrido e home office. Nele, encontram-se guias com a finalidade de auxiliar as empresas de diferentes formas, são elas:

5.1 Aba 1: Vantagens de cada modelo

Nesta aba visa-se oferecer informações sobre os modelos de trabalho e apresentar suas vantagens, a fim de auxiliar o gestor numa escolha assertiva de qual modelo aplicar. As vantagens foram listadas com base nas informações obtidas nas entrevistas e no referencial teórico contidos neste artigo.

5.2 Aba 2: Modelo ideal para cada nicho empresarial

De acordo com Strong (2021) há profissões que possuem maior facilidade de se adequar ao home office, listam-se: E-commerce, trabalhos artísticos e de design, marketing digital, consultorias, aulas particulares e personal trainer. Portanto, infere-se que as áreas com maior facilidade com o home office são as áreas de **tecnologia, produção criativa e atendimentos e consultorias individuais**, pois nestas há por si só uma possibilidade de autonomia do profissional, e uma menor necessidade de controle por parte do gestor.

Quanto ao modelo híbrido, as áreas que tiveram maior adaptação, de acordo com os dados obtidos nas entrevistas, foram principalmente a administrativa, que teve maior grau de aceitação dos funcionários, somado a vantagens às organizações; a área de aprendizado, de forma que a tecnologia auxilie trazendo recursos que otimize as atividades permitindo maior economia de tempo e eficiência, além das aulas em modelo semipresencial. Portanto, as áreas que tiveram melhor adequação foram a **administrativa e ensino**.

Já o modelo presencial é o mais viável para todas as áreas, e com ele praticamente todas as profissões podem trabalhar. No entanto, as áreas que mais se destacam são as de **trabalhos manuais, de transporte e medicina**.

Vale ressaltar que essas não são premissas inquestionáveis, mas resultados de pesquisas. Dessa forma, cabe também ao gestor analisar qual modelo se encaixa mais com os objetivos de sua empresa, preferência dos funcionários, e qual deles é mais viável para sua empresa. Com essas informações pretende-se facilitar essa decisão, mas não representar o veredicto final.

5.3 Aba 3: Passo a passo da aplicação

O passo a passo a seguir foi criado com base nas informações obtidas nas entrevistas e a partir de referencial teórico. No site o objetivo desta guia é ajudar empresas que estão iniciando o processo de transição a entenderem quais são as melhores decisões a serem tomadas de modo gradual.

Segundo Strong (2021) há três pontos principais a serem considerados no processo de migração para os modelos remotos: a adoção de tecnologias, proteção de dados e acompanhamento de produtividade. Os dados obtidos nas entrevistas confirmam essas informações, já que a aplicação do home office na empresa Johnson&Johnson se deu com uma primeira parte voltada para a tecnologia e estrutura hardware e software, a segunda, provendo recursos financeiros adicionais para que os colaboradores se mantivessem em home office, e por fim um acompanhamento de desempenho baseado em resultados numéricos. Dessa forma, obteve-se melhores resultados.

O método PODC pode mostrar-se de muita valia para uma aplicação efetiva. Segundo Santos (2022) ele é eficiente em todos os níveis hierárquicos de empresas de qualquer tamanho e nicho de mercado, podendo auxiliar na tomada de decisões, aplicação de processos ou até mesmo realização das atividades diárias. Ele é composto por 4 funções:

Planejamento: é onde são definidos os objetivos a serem alcançados, quais ações serão as melhores a serem tomadas, sempre levando em consideração o cenário do mercado (SANTOS, 2022).

Organização: aqui é definido como será a divisão de autoridade (como o organograma), quais recursos serão necessários, e compartilhado o planejamento com os participantes da decisão (SANTOS, 2021).

Direção: nesta etapa são colocados em prática os passos pré-definidos nas funções anteriores. Nela, mobiliza-se o capital humano através da liderança e motivação para agir em prol dos mesmos objetivos, e é muito importante que os funcionários compreendam o que estão fazendo (SANTOS, 2021).

Controle: aqui são analisados se os resultados práticos estão em acordo com os objetivos esperados. Também é feita a análise do que pode ser melhorado caso não se tenha alcançado as metas (SANTOS, 2021).

Levando-se em consideração esses conceitos, somado às informações obtidas nas entrevistas, o passo a passo da Office Plan constitui-se pela união destes dois dados.

- 1- Planejamento:** Nesta etapa a empresa deve buscar informações a respeito dos modelos de trabalho remotos, fazer a análise de qual modelo se encaixará melhor, levando em consideração o nicho mercadológico, as funções desempenhadas pelos funcionários e a capacidade de disponibilização de recursos para a aplicação;
- 2- Organização:** Nesta etapa o gestor deve organizar como será feito o revezamento presencial/home office (no caso do modelo híbrido), orçar os recursos físicos, financeiros e tecnológicos que deverão ser providenciados aos funcionários, prover o sistema que será utilizado, além de informar aos funcionários as mudanças previstas e se possível, questioná-los sobre suas preferências;
- 3- Direção:** Aqui deve-se colocar em prática os passos planejados. A motivação aos funcionários deve ser um ponto importante a ser levado em consideração, além disso, é necessário que haja sempre suporte e disponibilidade de ajuda em casos de dúvida quanto às tecnologias e modo de trabalho
- 4- Controle:** Nesta etapa o gestor deve analisar se a aplicação do modelo escolhido está acontecendo conforme o esperado, e se os funcionários estão conseguindo se adaptar a ele. O controle de pontos pode ser feito de maneira remota, como no exemplo da empresa CPFL. As maneiras encontradas pelas empresas entrevistadas de medir a produtividade dos funcionários foram através do controle de resultados e cumprimento das metas. Caso o colaborador não tenha conseguido alcançar os objetivos

estabelecidos recomenda-se que seja avaliado quais os motivos, para que ao resolvê-los, haja constante melhoria no modelo de trabalho.

5.4 Aba 4: Inspire-se em cases de sucesso

5.4.1 Modelo Híbrido:

- Johnson e Johnson

Por mais de 135 anos a Johnson & Johnson busca manter as pessoas saudáveis em todas as idades e em todas as fases da vida. Hoje, como a maior e mais ampla empresa farmacêutica do mundo, parte da jornada das atividades laborais é realizada na entidade e outra parte no home office.

- Cplf

Com 110 anos de trajetória, a CPFL atua em todos os setores do segmento de energia elétrica do país com geração, transmissão, distribuição, comercialização e prestação de serviços. A empresa permaneceu com o modelo híbrido ao vivenciar os benefícios do mesmo.

- Petrobras

Empresa movida pelo desafio de prover energia que assegure a prosperidade de forma ética, segura e competitiva, a Petrobras adotou o formato híbrido para os colaboradores administrativos. Aqui, os funcionários podem desenvolver suas atividades de forma remota, até três vezes por semana. Quem não se adapta ao teletrabalho atua presencialmente durante todos os dias da semana.

- Xerpay

A primeira plataforma financeira a trazer o salário sob demanda ao Brasil, o Xerpay atua no trabalho remoto e possibilitou que os colaboradores optassem pela modalidade que quisessem.

- Crowe Auditoria

Uma das principais empresas de auditoria e consultoria do país, com 12 escritórios e mais de 500 profissionais, que foca nos negócios dos clientes, no entendimento de suas necessidades e oferece serviços customizados. Na Crowe, o trabalho remoto já era prática antes do distanciamento social, sendo exclusivo depois da pandemia.

5.4.2 Home office:

- Cellere

Empresa de tecnologia com quase 20 anos de experiência no fornecimento de soluções tecnológicas para o mercado de TIC, e amplo conhecimento no tratamento e gerenciamento de grandes e complexos volumes de dados, a Cellere opera 100% em Home Office.

- BRQ Digital Solutions

Uma das maiores empresas de transformação digital do Brasil que tem como objetivo acelerar negócios usando inteligência e tecnologia, a BRQ Digital Solutions escolheu a permanência em home office mesmo após a quarentena.

- Datalege Consultoria

A Datalege Consultoria Empresarial, atende as necessidades jurídicas e técnicas que o ambiente digital vem exigindo de empresas e instituições. Já atuava em home office e agora absorveu definitivamente a modalidade.

- Hype50+

Com o objetivo de ajudar marcas e organizações a repensar sua comunicação, produtos e serviços calibrando seu olhar para o público sênior, A Hype50+ se soma a esse movimento com o home office definitivo.

- Home Agent

Fundada em 2011 a partir da necessidade das empresas em desenvolver Contact Centers eficientes e obter profissionais mais qualificados, a Home Agent tem o intuito

de inovar ao dedicar-se exclusivamente à operações de tele atendimento com funcionários atuando 100% em home office.

5.5 Aba 5: Quem somos

Somos um site que oferece consultoria e um guia informativo sobre os tipos de modelos de trabalho.

Com a proposta de trazer para as empresas, dicas, métodos, em etapas, com a finalidade de ajudar e facilitar a transição do presencial, para o híbrido ou o home office.

O guia foi desenvolvido com base nas táticas de empresas que aplicaram de forma correta e deram certo.

6. CONCLUSÃO

Por intermédio deste trabalho, concluiu-se que o teletrabalho é eficiente e pode trazer diversos benefícios tanto à empresa quanto ao colaborador quando aplicado por meio dos métodos certos, com organização e planejamento.

No contexto pós pandêmico o modelo híbrido se tornou o mais eficiente e aceito pois nele aliam-se os benefícios do home office e do modelo presencial: a flexibilidade, economia, gestão de tempo, interação interpessoal e acompanhamento maior.

A preocupação com o colaborador nas organizações entrevistadas, assim como sua valorização, foi um importante quesito que auxiliou no sucesso da aplicação dos modelos remotos. Organizações que investiram mais na qualidade de trabalho dos funcionários obtiveram os melhores resultados mesmo durante os períodos de isolamento.

Muitos gestores possuem receio de trabalhar com modelos a distância porque neles a possibilidade de controle é reduzida. No entanto, através das pesquisas, percebeu-se que é possível fazer um controle eficiente do rendimento dos funcionários, além de ajudá-lo em caso de dificuldades com as atribuições da função.

Levando em consideração que algumas profissões precisam de mais monitoramento que outras, há serviços que melhor se encaixam no modelo híbrido como as áreas administrativa e de ensino. O que irá determinar se o trabalho se encaixa no home office, híbrido ou presencial, é o nível de controle que o gestor tem que exigir de seu colaborador. Como nesses casos, citados acima, precisa haver uma supervisão, mas não tanta, isso não exige que o funcionário esteja na empresa diariamente.

Outra grande vantagem desse regime de trabalho é a economia de espaço. Como os funcionários não precisam se locomover até a empresa, não é necessário um espaço físico que acomode todos, diminuindo gastos com a infraestrutura.

Para os docentes um home office 100% não é viável, pois, na área da educação, principalmente no ensino médio, requer do professor, uma atenção maior nos alunos, e isso não é suprido no home office 100%. Além disso, para eles, o trabalho dobrou em casa, e isso afetou negativamente as suas vidas privadas, além de não ter sido oferecido nenhum auxílio a mais durante a pandemia, como, as empresas ofereceram aos seus funcionários.

Com as entrevistas, percebeu-se que as empresas que não obtiveram bons resultados com o home office foram aquelas com pouca organização, que apresentaram falta de suporte técnico. Sendo assim, O home office, quando implantado organizadamente e com os recursos certos, proporciona um aumento no rendimento da empresa.

Através da Office Plan, as empresas terão uma ferramenta para facilitar a aplicação do modelo híbrido, aprimorando as técnicas laborais e aproveitando o melhor de cada tipo de trabalho de maneira assertiva.

7. REFERÊNCIAS

BERNARDINO, A. F., CARNEIRO, J. M. de S., Roglio, K. de dea, & Kato, H. T. (2009). Teletrabalho e gestão de recursos humanos: Análise em uma organização de tecnologia da informação. Anais do Encontro de Administração da Informação, Recife, PE, Brasil, 2.

BRQ. Who we are. Disponível em: <https://www.brq.com/en/who-we-are/about-us/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CPFL. Quem Somos. Disponível em: <https://www.grupocpfl.com.br/institucional/quem-somos>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CROWE. Crowe Macro. Disponível em: <https://www.crowe.com/br>. Acesso em: 18 nov. 2022.

DATALEGE. Quem Somos. Disponível em: <https://datalege.com.br/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

DIAS, Mariana. Reunião one-on-one (1:1): o que é e como fazer na sua empresa. **Gupy**, 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/1-1-entenda-essa-reuniao>> Acesso em: 04 de out. de 2022

Ellison, N. B. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338-356.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas (comp.). DA FALA DO OUTRO AO TEXTO NEGOCIADO: DISCUSSÕES SOBRE A ENTREVISTA NA PESQUISA QUALITATIVA. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/MmkPXF5fCnqVP9MX75q6Rrd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 set. 2022.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**: Management and Connections Journal, Vitória, v. 9, n. 1, p. 168-183, 2020.

HOMEAGENT (ed.). Quem somos. Disponível em: <https://www.homeagent.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

HYPE 50+. Nossa história. Disponível em: <https://hype50mais.com.br/sobre/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

JOHNSON & JOHNSON. About Johnson & Johnson. Disponível em: <https://www.jnj.com/about-jnj>. Acesso em: 18 nov. 2022.

Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2000). To work or not to work at home – An empirical investigation of factors affecting attitudes toward teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560- 586. doi:10.1108/02683940010373392

LINKEDIN. Xerpay (Acquired by Betterfly). Disponível em: <https://br.linkedin.com/company/xerpay>. Acesso em: 18 nov. 2022.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021.

MARIANA NAVISKAS (ed.). 6 empresas que adotaram o home office para sempre após a pandemia. 2020. Disponível em: <https://br.financas.yahoo.com/noticias/6-empresas-que-adotaram-o-home-office-para-sempre-apos-a-pandemia-135743963.html>. Acesso em: 18 nov. 2022.

MIGUEL, Fernanda Valim Côrtes. A ENTREVISTA COMO INSTRUMENTO PARA INVESTIGAÇÃO EM PESQUISAS QUALITATIVAS NO CAMPO DA LINGUÍSTICA APLICADA. 2010. Disponível em: http://www.pgletras.uerj.br/gtlet/arquivos/Del_Entrevista_academica_Polifonia8.pdf. Acesso em: 14 set. 2022.

NEWSLETTER. Home office pós-pandemia: 10 empresas que vão manter o regime. Disponível em: <https://blog.mackenzie.br/mercado-carreira/mercado-de-trabalho/home-office-pos-pandemia-10-empresas-que-vaio-manter-o-regime/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

O FUTURO do Trabalho: Home Office, Híbrido ou Presencial? **Strong Business School**, 2021. Disponível em: < <https://strong.com.br/blog/o-futuro-do-trabalho-home-office-hibrido-ou-presencial/> > Acesso em: 08 de setembro de 2022

OLIVEIRA, M. T. D., & LUZ, L. P. D. (2021). Um novo normal? A adoção do estilo híbrido pelas empresas de tecnologia pós pandemia do COVID-19. OLIVEIRA, S. A.; HENRIQUE, J. L. Índice de Maturidade das Mídias Sociais Instrumento de Estratégia de Marketing de Relacionamento para as Pequenas e Médias Empresas. In: XXXX Encontro da ANPAD, 40, Costa do Sauipe, 2016. Anais. Costa do Sauipe/BA. ANPAD, 2016.

PETROBRAS (ed.). Quem Somos. Disponível em: <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

SANTOS, Nashila. Ciclo PODC – Veja como apenas 4 funções podem melhorar sua gestão e manter seu escritório em constante crescimento. **Gestta**, 2022. Disponível em: <<https://www.gestta.com.br/ciclo-podc-em-empresas-contabeis/>> Acesso em 17 de nov. de 2022.

VOCÊ sabe o que é o Kahoot!? Entenda aqui como funciona!. **B2B Stack**, 2021.
Disponível em: <<https://blog.b2bstack.com.br/kahoot/>> Acesso em: 04 de out. de 2022