

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA  
PAULA SOUZA  
ETEC JOSÉ MARTIMINIANO DA SILVA**

**Curso Técnico de Administração**

**A implantação do home office em meio a pandemia: as  
diferenças de gestão nas empresas para sua adaptação**

**Bianca Meni Furtado  
Henrique Oliveira  
Karen Avelar dos Santos  
Maria Claudia Batista Gervoni  
Mariana da Silva Gabriel  
Rodrigo Oliveira Silva**

**Ribeirão Preto  
Dezembro/ 2022**



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA  
PAULA SOUZA  
ETEC JOSÉ MARTIMINIANO DA SILVA**

**Curso Técnico de Administração**

**A implantação do home office em meio a pandemia: as  
diferenças de gestão nas empresas para sua adaptação**

**Apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso como requisito básico  
Para a formação do Curso de Técnico em Administração.  
Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Marcelo Alves Pereira**

**Ribeirão Preto  
Dezembro/ 2022**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Alunos: Bianca Meni Furtado  
Henrique Oliveira  
Karen Avelar dos Santos  
Maria Claudia Batista Gervoni  
Mariana da Silva Gabriel  
Rodrigo Oliveira Silva**

**Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
pela comissão julgadora:**

**Título: A implantação do home office em meio a pandemia: as diferenças de  
gestão nas empresas para sua adaptação**

---

**Prof. Orientador Marcelo Alves Pereira**

---

**Prof. Coorientador .....**

---

**Professor Coordenador do Curso de Técnico em Administração**

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a todos os que nos ajudaram ao longo desta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos nossos familiares, que nos incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a nossa ausência enquanto nos dedicávamos à realização deste trabalho.

Aos amigos, que sempre estiveram ao nosso lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo em que nos dedicamos a este trabalho.

Aos professores, e em especial ao nosso orientador, Marcelo, pelas correções e ensinamentos que nos permitiram apresentar um melhor desempenho no nosso processo de formação profissional ao longo do curso.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o nosso processo de aprendizado.

## EPÍGRAFE

*“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”*

*(Peter Drucke)*

## RESUMO

Em 2020 foi vivido um contexto de pandemia (Covid-19), ou seja, um momento emergencial, no qual todos tiveram que se adaptar. No ramo empresarial foi necessário a tomada de providências para que dentro do possível o trabalho continuasse de forma segura. A partir disso, o modo “*Home Office*” foi colocado em prática. Com base nisso, foram analisadas empresas que não estavam habituadas e precisaram gerenciar essa mudança repentinamente e adaptá-la à nova realidade, de forma que não alterasse a qualidade do seu serviço. Para que chegasse em uma conclusão, esse trabalho partiu de uma pesquisa exploratória, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade do problema em questão, no qual, envolveu levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes da área. Com isso, este estudo visou analisar e compreender formas de gestão de diferentes empresas, onde foi questionado seu desempenho, suporte, dificuldades, pontos negativos e positivos e seu futuro com essa ferramenta. Logo, à medida em que avaliamos, percebeu-se que a forma de administração de ambas as empresas é semelhante. Todavia, uma demonstrou ter um plano contingencial melhor estruturado que a outra.

**Palavras chaves: gestão; home office; contingência**

## **ABSTRACT**

In 2020, a pandemic context (Covid-19) was experienced, in the words, an emergency moment, in which everyone had to adapt. In the business sector, it was necessary to take steps to ensure that the work continued as safely as possible. From there, the "Home Office" mode was put into practice. Based on this, companies were analyzed that were not used to it and needed to manage this change suddenly and adapt it to the new reality, in a way that did not alter the quality of their service. In order to reach a conclusion, this work started from an exploratory research, with the objective of providing greater familiarity with the problem in question, which involved a bibliographic survey and interviews with experienced people in the area. Then, this study aimed to analyze and understand ways of managing different companies, where their performance, support, difficulties, negative and positive points and their future with this tool were questioned. Therefore, as we evaluated, it was noticed that the form of administration of both companies is similar. However, one proved to have a better structured contingency plan than the other.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1.1 – Treinamento para utilização das ferramentas do home office.....	31
Figura 3.1.2 - Tipo de treinamento aplicado.....	31
Figura 3.1.3 - Competência com maior nível de dificuldade de execução.....	32
Figura 3.1.4 - Preparo para mudança de trabalho repentina.....	32
Figura 3.1.5 - Preparo dos líderes para reestruturação do trabalho.....	33
Figura 3.1.6 - Necessidade de obter um plano de contingência.....	33
Figura 3.1.7 - Acidentes de trabalho em home office.....	34
Figura 3.1.8 - Inspeção sanitária em home office.....	34
Figura 3.1.9 - Controle de horas extras .....	35
Figura 3.2.1 - Principais desafios dos programadores na pandemia.....	35
Figura 3.2.2 - Contribuição da tecnologia e da comunicação no home office.....	36
Figura 3.2.3 - Tecnologias essenciais para o teletrabalho.....	36
Figura 3.2.4 - Continuidade da produtividade no caso de falhas.....	37
Figura 3.3.1 - Opinião sobre o home office.....	37
Figura 3.3.2 - Condições de ambiente e tecnologia para o home office.....	38
Figura 3.3.3 - Saúde mental no home office.....	38
Figura 3.3.4 - Situações de indisposição no momento de teletrabalho.....	39
Figura 3.3.5 - Opinião de possíveis cuidados da empresa com os colaboradores.....	39

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13-15</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.3 OBJETIVOS GERAIS.....	14
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.5 MÉTODOS E TÉCNICAS.....	15
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>16-30</b>
2.1 Teoria da contingência.....	16
2.2 Treinamento e capacitação.....	18
2.3 Tecnologia.....	21
2.4 Legislação trabalhista.....	24
2.5 Estrutura de trabalho.....	26
2.6 Saúde mental.....	28
<b>3. PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>31</b>
3.1.1 – Treinamento para utilização das ferramentas do home office.....	31
3.1.2 - Tipo de treinamento aplicado.....	31
3.1.3 - Competência com maior nível de dificuldade de execução.....	32
3.1.4 - Preparo para mudança de trabalho repentina.....	32
3.1.5 - Preparo dos líderes para reestruturação do trabalho.....	33
3.1.6 - Necessidade de obter um plano de contingência.....	33
3.1.7 - Acidentes de trabalho em home office.....	34
3.1.8 - Inspeção sanitária em home office.....	34
3.1.9 - Controle de horas extras.....	35
3.2.1 - Principais desafios na pandemia.....	35
3.2.2 - Contribuição da tecnologia e da comunicação no home office.....	36
3.2.3 - Tecnologias essenciais para o teletrabalho.....	36
3.2.4 - Continuidade da produtividade no caso de falhas.....	37
3.3.1 - Opinião sobre o home office.....	37
3.3.2 - Condições de ambiente e tecnologia para o home office.....	38
3.3.3 - Saúde mental no home office.....	38
3.3.4 - Situações de indisposição no momento de teletrabalho.....	39
3.3.5 - Opinião de possíveis cuidados da empresa com os colaboradores.....	39
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41-43</b>

<b>APÊNDICES.....</b>	<b>44-48</b>
<b>APENDICE A.....</b>	<b>44</b>
<b>APENDICE B.....</b>	<b>46</b>
<b>APENDICE C.....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, tudo é relativo, tudo depende. Segundo Chiavenato (2004), "As empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais." As características das organizações dependem das características do ambiente que estão inseridas. Nesse sentido, o ambiente molda as organizações.

Em 2020 foi vivido um contexto de pandemia (Covid-19), ou seja, um momento emergencial, no qual todos tiveram que se adaptar. No ramo empresarial foi necessário a tomada de providências para que dentro do possível o trabalho continuasse de forma segura. A partir disso, o modo "*Home Office*" foi colocado em prática.

De acordo com Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, segundo o artigo 75-B da CLT: "Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo". Nesse caso, teletrabalho sendo a significação/tradução do termo "*Home Office*".

Contudo, diversas empresas já vivenciavam esse método de trabalho por opção própria. Porém, no momento pandêmico, isso se tornou uma necessidade para a contribuição na saúde e segurança da sociedade, na qual, empresas que não estavam habituadas precisaram gerenciar essa mudança repentinamente e adaptá-la à nova realidade, de forma que não alterasse a qualidade do seu serviço. Segundo Mello (2020), "De acordo com o estudo, 41% dos funcionários das empresas foram colocados em regime de home office."

Por fim, o *Home Office*, anteriormente era tido somente como opção, e a partir de uma contingência (pandemia) foi preciso a sua adaptação "obrigatoriamente". Com isso, este trabalho visa analisar e compreender formas de gestão de diferentes empresas, questionando seu desempenho, suporte, dificuldades, pontos negativos e positivos e seu futuro com essa ferramenta.

## **1.1 Justificativa**

Inicialmente, diante de um 2020 pandêmico, surgiu a necessidade de as empresas adotarem o home office para continuarem com seu trabalho, reestruturando seus meios de operação e realocando muito de seus empregados num processo de adaptação rápido e emergencial. Essa demanda perdura até os dias atuais, hoje trabalhada também da maneira híbrida. No entanto, o comodismo e praticidade apresentado pela modalidade acabou, conseqüentemente, se tornando também uma faca de dois gumes.

## **1.2 Questões de pesquisa**

1. Quais os critérios utilizados para definir quais funcionários trabalhariam em home office?
2. Como foi o desempenho dos funcionários com a ferramenta?
3. Como a empresa se faz presente em relação a saúde mental dos colaboradores?
4. Quais foram as dificuldades para a implantação do home office?
5. Quais os impactos positivos e negativos do home office?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivos Gerais**

Contextualizar e analisar como foi aplicado e desenvolvido o home office pelas empresas no período de pandemia.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Analisar a disposição da empresa para o home office em relação aos funcionários.
2. Exibir qual foi o desempenho dos funcionários no home office.
3. Apresentar os possíveis cuidados que a empresa deve obter em relação à saúde mental dos funcionários em home office.
4. Relatar as dificuldades na aplicação do home office.

5. Identificar os pontos positivos e negativos do home office na prática.

#### **1.4 Métodos e técnicas**

Os métodos e técnicas utilizados neste trabalho partiram de uma pesquisa exploratória, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade do problema em questão, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes da área.

Como forma de abordagem adotou-se um caráter qualitativo por conta de se avaliar comportamentos e a necessidade de adaptação no contexto vivido.

Em relação a procedimentos técnicos foram usados a pesquisa bibliográfica e documental. As técnicas de pesquisa foram a partir de questionários com perguntas abertas e fechadas. Para chegar nesse resultado foram entrevistadas 18 pessoas de 2 empresas no mês de setembro de 2022.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Teoria da contingência

Um dos fundamentos da administração de uma empresa é a organização. A coordenação capacita uma empresa nas mais diversas situações contingenciais, improváveis de acontecer até que cheguem ao cotidiano. Um exemplo disso é a pandemia, hoje contornada por muitas empresas com a implantação do home office, um meio organizado de se trabalhar dentro do eventual. Pode-se dizer que a teoria da contingência gira em torno da tecnologia e ambiente dispostos à empresa.

“Teoria da contingência é a corrente mais recente que parte do princípio de que a Administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização”, (CHIAVENATO, 1976). Idalberto Chiavenato corrobora com esse ponto de vista sobre tecnologia e ambiente apontando como a organização de uma empresa é circunstancial, e complementa:

A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado. (CHIAVENATO, 1976).

Donaldson (1998) reforça como a organização é uma variação de estruturas de acordo com determinados fatores contingenciais, em consonância com o que Chiavenato (1976) diz:

A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. (CHIAVENATO, 1976)

A teoria da contingência foi lapidada por vários pesquisadores para chegar no consenso atual. Max Weber (1947), por exemplo, já tinha um modelo para se lidar com esses fatores contingenciais, retratado por Chiavenato (1976) como:

O modelo burocrático de Weber no qual toda contingência é prevista e manipulada por especialistas orientados por regras, enquanto as influências ambientais sob a forma de clientes são controladas pelo tratamento impessoal da clientela por meio de regras padronizadas. (CHIAVENATO, 1976)

Esse modelo burocrático de Weber (1947), leva “a um sistema de regras e procedimentos para lidar com as contingências relacionadas com as atividades do trabalho” (CHIAVENATO, 1976), porém, segundo o próprio Chiavenato (1976):

A Teoria da Burocracia caracteriza-se também por uma concepção introvertida, restrita e limitada da organização, já que preocupada apenas com os aspectos internos e formais de um sistema fechado, hermético e monolítico. (CHIAVENATO, 1976),

Lawrence e Lorsch (1972) trazem uma resposta melhor para os déficits da empresa em situações contingenciais. Segundo a dupla, os problemas de organização estão na diferenciação e integração. Sendo a diferenciação:

Subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada para um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento reage somente àquela parte do ambiente que vante para a sua própria tarefa especializada. Se houver diferenciação nos ambientes de tarefa aparecerão diferenciações na estrutura e na abordagem dos departamentos. (CHIAVENATO, 1976)

E a integração:

Processo oposto à diferenciação e é gerado por pressões vindas do ambiente da organização no sentido de obter unidade de esforços e coordenação entre os vários departamentos. (CHIAVENATO, 1976)

Desta maneira “a empresa que mais se aproxima das características requeridas pelo ambiente terá mais sucesso do que a empresa que se afasta muito delas” (CHIAVENATO, 1976).

Os mencionados deixam evidente que para uma boa prevenção contingencial, é necessário adaptação, e é onde a tecnologia entra, estimado por Chiavenato (1976) da seguinte forma:

Ao lado do ambiente, a tecnologia constitui outra variável independente que influencia as características organizacionais (variáveis dependentes). Além do impacto ambiental (para certos autores, imperativo ambiental), existe o impacto tecnológico (para outros autores, imperativo tecnológico) sobre as organizações. (CHIAVENATO, 1976)

A tecnologia é imprescindível para que haja uma adaptação e, conseqüentemente, uma organização dentro de conflitos do ambiente. Chiavenato (1976) salienta:

As organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar suas operações e realizar suas tarefas. A tecnologia adotada pode ser tosca e rudimentar (como a faxina e a limpeza feitas com vassoura ou escovão) como

pode ser sofisticada (como o processamento de dados pelo computador). Mas é evidente que as organizações dependem da tecnologia para poder funcionar e alcançar seus objetivos.

Thompson (1976) esclarece isso com a sua famosa tipologia de tecnologias, cujo ressaltam que “a tecnologia é uma importante variável para a compreensão das ações das empresas”.

Em suma, a teoria da contingência “focaliza a organização de fora para dentro” (CHIAVENATO, 1976) e “focaliza a organização como um meio de utilização racional da tecnologia” (CHIAVENATO, 1976), pois “para a abordagem contingencial são as características ambientais que condicionam as características organizacionais”, (CHIAVENATO 1976).

E no contexto atual, a pandemia de fato foi o gatilho ambiental que trouxe o home office, considerado uma ação administrativa tecnológica derivada de uma situação contingente. No entanto, ele é tão momentâneo quanto a própria pandemia, já que, de acordo com Chiavenato (1976), para a teoria contingencial tudo é relativo e tudo depende.

Assim, as afirmações de diversos autores aplicam-se ao home office na pandemia, pois ela é um fruto da administração que disseca a empresa ao todo e alinha o externo e o interno de uma empresa.

## **2.2. Treinamento e capacitação**

Primeiramente, é necessário compreender a diferença entre os dois termos. O treinamento é um processo com foco principal no aperfeiçoamento das habilidades do profissional, garante novos métodos e ensinamentos para conseguir alcançar diversos objetivos na empresa. Na capacitação o objetivo principal é desenvolver e preparar os colaboradores para atividades específicas. Através de determinada competência, é possível o ensinamento de diferentes habilidades moldando o colaborador para desempenhar as funções determinadas.

Visto isso, pode-se entender melhor quais benefícios o treinamento traz.

Com o treinamento, os colaboradores compreendem os valores, políticas e filosofia da empresa. Essas são informações primordiais e que contribuem diretamente para o melhor desempenho dos serviços realizados de acordo com as diretrizes corporativas. Um funcionário que passa por treinamento, portanto, se torna mais apto a realizar suas atividades com qualidade. (MARQUES, 2021)

É possível listar alguns motivos do porquê de a demanda das empresas fazerem esse investimento. Segundo MARQUES (2021) agrega os seguintes benefícios: aumento da produtividade, aumento da satisfação profissional, melhora da qualidade de trabalho, vantagem competitiva, estímulo ao trabalho em equipe, aumento da motivação dos colaboradores e etc.

Há 4 tipos de treinamento que são essenciais, como:

- Treinamento de integração: Segundo Barbosa (2022), treinamento de integração, também conhecido como onboarding, diz respeito ao treinamento de novos funcionários. Assim, é possível criar um vínculo mais rápido entre as pessoas recém-contratadas e as suas novas atividades, aproximando o colaborador da equipe com a qual ele vai interagir.
- Treinamento técnico: Segundo Barbosa (2022), o treinamento técnico se destaca por garantir que todos fiquem cientes, ao mesmo tempo, de todo o processo. Dessa maneira, facilitando identificar dúvidas e dificuldades em assimilar as novas atividades. Tornando em uma produtividade mais eficiente, assim que a tecnologia for implementada.
- Treinamento motivacional: Segundo Barbosa (2022), com o treinamento motivacional, é possível oferecer: Palestras motivacionais; Dinâmicas em grupo; Avaliações de desempenho com feedbacks; Convenções; Confraternização. Entre várias soluções que possam melhorar a questão psicológica dentro da empresa.
- Treinamento corporativo: Segundo Barbosa (2022), o treinamento corporativo é uma junção de todos os tipos de treinamento e desenvolvimento. Ou seja: é a criação de um setor que compreende, antecipadamente, não só a importância nessas atividades, mas que entende quais usá-las e a melhor estratégia para isso.

Junto disso, há diferentes programas de treinamento, para atender tipos diferentes de empresas, segundo BARBOSA (2022), são eles: Trainee, Visita técnica, Workshops, palestras e congressos, Gamificação, Programa de mentoria e Ensino à distância.

E a falta desse treinamento também traz consequências.

A falta de treinamento adequado, por outro lado, pode trazer prejuízos para a corporação. Isso porque quando o funcionário precisa aprender sua função na prática, a lei de “tentativa e erro” é a que predomina. Até que o acerto prevaleça, o percurso pode ser sinuoso e danoso à empresa. (MARQUES, 2021)

Porém, há meios corretos de envolver esses treinamentos para obter uma boa capacitação dos funcionários. Segundo DIAS (2022), “Quando falamos de um processo de capacitação estruturado isso não significa somente entregar uma série aleatória de treinamentos que estão em alta no mercado.”

Existem pontos relevantes para gerar os melhores resultados com essas iniciativas:

Forme multiplicadores na empresa. Escolha pessoas comunicativas, com perfil proativo e sejam formadores de opiniões para transmitir de forma precisa as informações desejadas. [...] Reflita sobre o porquê essa capacitação é realmente necessária, quais os problemas que pretende sanar e quais os resultados que são esperados com isso de forma objetiva. [...] Realize os programas definidos através das reais necessidades dos colaboradores, sempre tendo de forma clara e organizada os resultados esperados. [...] Avalie os resultados. (DIAS, 2022)

Contudo, treinamentos e capacitações devem ser realizados em horário de trabalho, excedendo o período além do limite legal deverá ser remunerado como jornada extra. Segundo OLIVEIRA (2010) “[...] os cursos de treinamento e qualificação profissional, exigidos pelo empregador e ministrados em horários distintos da jornada normal de trabalho, rendem ensejo ao pagamento de horas extras.”

Existindo um porém, segundo PORTO (2021) “Em contrapartida, se o curso não for de presença obrigatória, isto é, facultativo, ainda que realizado fora do horário de trabalho normal, não há que se falar em pagamento das horas como extraordinárias, por não serem consideradas como à disposição do empregador.”.

Na sequência, relacionado a funcionários que trabalham de casa, O treinamento para atuação em home office vai além dos recursos de segurança e operação:

Mesmo que haja isolamento social nesse momento, você pode ter a iniciativa de treinar o seu colaborador online mesmo que ele esteja de **home office**. Isso é uma forma de mostrar que você valoriza o profissional. Assuntos como administração de tempo, inteligência emocional e gestão de mudanças são fundamentais.

Um RH especializado pode criar eventos educativos online de forma individual ou coletiva, com conceitos modernos para a aprendizagem de adultos. Uma equipe de recursos humanos possui alinhamento para desenvolver competências comportamentais que serão vitais nessa época de incertezas. Isso ajuda os colaboradores a manter o foco e também a positividade, já que casos de depressão e ansiedade aumentam com esse tipo de situação. (ALLIAGE, 2022)

Logo, uma estratégia de capacitação corporativa criará uma onda de engajamento que pode inspirar mudanças em toda a organização.

Faça do aprendizado uma prioridade para que os funcionários sintam que suas carreiras estão sendo impulsionadas. Se o público-alvo é grande, use pesquisas e questionários para saber o que esperam e personalizar cada experiência. Também busque modelos de avaliação de treinamento para medir o impacto do programa. (ANDRADE, 2021)

### 2.3. Tecnologia

Tecnologia é o termo dado ao conjunto de técnicas, habilidades, métodos e processos que tem como objetivo o aumento da eficiência humana em todas as áreas, visto que quando falamos de tecnologia não estamos citando apenas o hoje.

A agricultura, a invenção da lâmpada, a criação de veículos, são outros exemplos de tecnologia. O avanço tecnológico é algo do nosso dia a dia e nos auxilia na comunicação, produção e evolução de nossa sociedade. Os computadores ultra modernos, tablets e celulares de última geração também são exemplos de tecnologia. (ÂNGELO, 2019)

Com base nisso, em como era nos primórdios e como está atualmente, é correto afirmar que a tecnologia foi a propulsora, sendo essencial no mercado de trabalho quando o assunto é home office.

Em 2020, as empresas enfrentaram um desafio único e nunca visto: o surgimento e a disseminação do coronavírus, que criou uma interrupção generalizada das operações comerciais em todo o mundo, com uma tendência crescente para o trabalho remoto. E agora, todos os nossos hábitos foram remoldados e muitas pessoas não pretendem voltar ao trabalho presencial tão cedo. Mas, com os avanços tecnológicos de hoje, os recursos disponíveis permitem que as empresas mantenham boa parte da sua força de trabalho efetivamente em home office, beneficiando todos os envolvidos. Todo esse movimento no mercado de trabalho vem acontecendo por

mudanças comportamentais dos próprios profissionais e também pelas necessidades do próprio mercado. (SOUZA, 2022)

Acrescentando a isto temos outros dois autores que destacam a importância da tecnologia e de suas ferramentas no Home Office:

Com a tecnologia é possível transmitir e receber dados com maior rapidez e essa dinâmica é a chave de tudo. A Internet é o grande agente tecnológico que permite que as informações trafeguem e sejam trocadas em tempo real, possibilitando assim que novos modelos de negócios sejam possíveis. Com esse cenário, o Home Office é o “berço” muitas vezes de novos negócios ou então é o responsável pela migração digital de negócios que já existem no modelo offline. (JUSTINO, 2018)

E para Andrion (2020), se as ferramentas usadas forem as certas, as empresas conseguem equilibrar a flexibilidade que os funcionários desejam e, ao mesmo tempo, ter a segurança dos dados da companhia. No trabalho remoto, a tecnologia que mais se consagrou foi a virtualização de aplicações e estações de trabalho inteiras, fazendo com que a pessoa trabalhe em qualquer lugar, com variados tipos de dispositivos e conexões de internet.

Porém, ainda assim há empresas e colaboradores que possuem o pensamento de que essa distância proporcionada pelo trabalho remoto prejudica a eficiência e a produtividade de seus colaboradores, mas a tecnologia e seus profissionais vieram nos mostrar que tudo pode ser controlado.

Isso porque, se antes a escolha entre o presencial e o home office era influenciada pela falta de visibilidade da produtividade das suas equipes, hoje, por outro lado, as empresas podem contar com diversos softwares que facilitam o dia a dia dos colaboradores e gestores. Existem programas, dos mais simples aos mais sofisticados, capazes de auxiliar a gestão de entregas, promover um onboarding para integração de novos funcionários e até que suprem o desafio de mensurar o desempenho de seus colaboradores em suas tarefas. (SOUZA, 2022)

Esses softwares e programas de gestão nos auxiliam em diversas áreas, como por exemplo: facilidade de comunicação entre líderes e funcionários, acompanhamento do fluxo de trabalho, controle de metas, armazenamento de dados e documentos na nuvem e com segurança e etc.

Além disso, é importante dizer que por mais que o Home Office seja um grande passo, sua implementação pode se tornar um desafio um pouco complicado de ser resolvido para aqueles que não possuem a infraestrutura de TI básica para esse modelo de trabalho.

A infraestrutura de TI de uma empresa precisa de 5 equipamentos essenciais para a realização das suas demandas, como os computadores ou notebooks, hardware, roteadores e repetidores de sinal e impressoras. Combinando-os com o software, todos os colaboradores são capazes de ter todo o aparato necessário para sua produtividade. (DESCOMPLICK IBYTE, 2021)

Da mesma forma que é necessário um bom equipamento tecnológico, é preciso também ter uma boa equipe de suporte de TI, para estar de prontidão caso ocorra alguma intermitência.

De modo geral, o suporte técnico de TI presta serviço de assistência para uso, manutenção e instalação de qualquer recurso tecnológico de uma empresa. Hoje, quase não conseguimos imaginar a rotina de trabalho sem o uso de artifícios da tecnologia da informação e, por isso, as organizações precisam que seus setores estejam preparados para suprir a demanda de assistência. Antes mesmo do trabalho remoto, a assistência de TI já possuía dois termos de definição, o help desk e service desk. O primeiro, atende demandas simples, enquanto o segundo foca em resolver problemas de alta complexidade. Nesse sentido, o help desk é um dos modelos mais utilizado para o suporte de TI para home office, pois é um serviço que pode ser prestado remotamente como, por exemplo, instalação ou problemas com softwares, lentidão de máquinas, dificuldade com acesso à internet, logins, senhas, entre outros. (FINDUP, 2021)

Todavia, organizações sejam elas de pequeno ou grande porte, enfrentam alguns desafios para oferecer um serviço especializado e profissional nesta área.

Os negócios de pequeno porte, na maioria das vezes, não possuem orçamento para manter uma boa equipe de suporte de TI, enquanto as grandes companhias do varejo, por exemplo, com lojas espalhadas por diversas localidades, têm dificuldade em disponibilizar apoio simultâneo em todos os lugares ao mesmo tempo. Nesta situação, as brechas para falhas podem sofrer aumento considerável e, conseqüentemente, impactar o alcance de metas e lucros da empresa. Por causa disso, inúmeros empreendimentos optam pela terceirização de TI, seja para economizar ou para dispor de alternativas de atendimento escalável e com maior capilaridade. (FINDUP, 2021)

Baseando-se nisso, entra o questionamento de como preparar e manter a equipe de suporte para o teletrabalho:

Toda a infraestrutura de TI precisa estar devidamente preparada. O gestor de TI possui uma responsabilidade fundamental na esquematização do modelo de trabalho do setor de TI que prestará todo o suporte de tecnologia para o home office. A área técnica precisa fornecer um atendimento rápido, oferecer toda estrutura de conexão para que os trabalhadores estejam idealmente conectados para o home office, entre outras ações. O TI pode fornecer todo suporte e equipamentos de conexão necessários, mas é imprescindível que o seu uso adequado seja incentivado na nova cultura. Existem formatos para

se fazer um bom uso das ferramentas de TI no home office, e isso pode auxiliar no aumento de produtividade dos trabalhadores. Por fim, se a sua estratégia é continuar gerando valor aos seus serviços, sem perder o foco no core business do negócio e ainda contar com um bom suporte de TI para o home office dos seus colaboradores, a melhor solução pode ser contratar uma empresa parceira especializada. Além de garantir o apoio tecnológico e a produtividade geral, as organizações conseguem economizar ainda mais com os investimentos no setor, sem deixar de contar com agilidade, segurança e eficácia nas soluções. (FINDUP, 2021)

Desta maneira, a tecnologia foi e ainda é uma grande cúmplice, tanto para aqueles que estão em trabalho híbrido, quanto para quem já 100% em home office. Claro que não podemos descartar os desafios vividos a cada novo passo, porém é para isso que ela veio, para nos auxiliar e maximizar os pontos positivos e darmos o nosso melhor para diminuir os negativos.

É importante observar que a tecnologia pode ser uma grande aliada no caminho das empresas que querem manter suas atividades remotas ou não, e pode ajudar no acompanhamento de jornadas que ajudam o profissional a entender seus pontos fortes e fracos, direcionando seus esforços para melhorar suas deficiências e serem ainda mais produtivos. Se tem algo que a experiência da pandemia nos ensinou, é que podemos contar com a tecnologia para muitas tarefas, seja no trabalho remoto, nas reuniões virtuais que ajudam a reduzir a locomoção ou no simples fato de poder morar e trabalhar de qualquer lugar; seja no uso de comércio eletrônico e transações virtuais (incluindo compra on-line – retirada na loja, entrega em restaurante, mercearia on-line, educação on-line e telemedicina). Tudo isso vem da tecnologia e sua evolução, e, por que não, aplicar isso para o benefício das corporações que não querem perder talentos por conta de modelos de trabalho que hoje já são ineficientes? (SOUZA, 2022)

## **2.4. Legislação trabalhista**

Na legislação trabalhista são estabelecidos os direitos e deveres dos funcionários e patrões como, por exemplo, a jornada de trabalho, remuneração, férias, normas de segurança do trabalho e outras regras fundamentais para as relações de trabalho. No Brasil a legislação trabalhista foi alterada em 2017, com o objetivo de simplificar os processos e trazer mais segurança. A modernização das leis trabalhistas teve como principal objetivo tornar-se mais compatível com o mundo do trabalho e as formas de produção do século 21. A carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), foi criada antes mesmo do surgimento da CLT, mais especificamente em 1932. É um documento que comprova o contrato de trabalho de uma pessoa, assim como o tempo

de serviço do trabalhador para fins trabalhistas e previdenciários, com o objetivo de garantir que os profissionais recebam os benefícios estabelecidos pela CLT.

As regras são determinadas para o bom funcionamento do mercado de trabalho e servem para regulamentar a relação contratual, também pode agregar em outras regulamentações como o direito coletivo, regulamentação de profissões. Devem ser regras claras e de fácil compreensão.

"A Lei 14.437 retoma, com algumas mudanças, regras do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, que foi adotado durante a crise causada pela pandemia de covid-19. O programa passa a ser permanente e poderá ser instituído sempre que houver estado de calamidade pública." (AGÊNCIA SENADO, 2022)

As novas relações de trabalho que foram adotadas em vista dos ocorridos em meio a pandemia.

De acordo com CAVALLINI, 2022 "Entre as mudanças no trabalho remoto está a possibilidade de adoção do modelo híbrido (alternância entre o home office e trabalho presencial) e a contratação com controle de jornada ou por produção."

" A principal mudança é uma regulamentação nova sobre o home office, com mais informações sobre o modelo híbrido, em que o trabalhador vai ao local de trabalho em algum momento, mas também trabalha de casa." (MALAR, 2022)

Diante disto o home office não é uma modalidade nova, já vem sendo executada a bastante tempo, porém tomou grandes proporções em meio a pandemia.

"O home office é uma modalidade de trabalho executada fora das dependências da empresa. Embora a tradução do termo seja "trabalho em domicílio", a verdade é que importa menos de onde o colaborador vai executar a tarefa, e mais que se mantenham as entregas, as prioridades e a produtividade."(GAVA,2022)

Diante deste momento pandêmico a reforma trabalhista que já estava em andamento teve que se reajustar novamente para se encaixar nos novos meios de trabalho para que assim pudesse melhorar as condições dos trabalhadores em home office.

"A reforma trabalhista prestigiou a negociação coletiva, consagrada na Constituição de 1988, como principal instrumento para ajustes e soluções

pactuadas entre empregadores e trabalhadores nas relações do trabalho. Ao permitir, expressamente, a negociação de uma ampla lista de rotinas que poderão ser negociadas – ao mesmo tempo em que reforçou a proteção aos direitos constitucionais, era desejo de 8 em cada 10 brasileiros.” (Portal da indústria, 2021)

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço e à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz.” (SENNA, sd)

Conforme (GAVA, 2022) Na reforma trabalhista de 2017 houve a regulamentação do teletrabalho na CLT, com a implantação de regras para a adoção da modalidade.

A continuidade da modernização trabalhista é essencial para criar um meio de trabalho mais favorável aos investimentos e a geração de empregos, com o início da pandemia esta modernização ganhou força pois foi necessário mandar funcionários trabalharem em home office e abriu vagas de empregos aqueles que não tinham como se dispor a sair de sua residência agora podem trabalhar de casa ou de onde estiverem.

“Em situações de calamidade pública, o contratador pode mudar o regime trabalhista sem aviso prévio, neste cenário a responsabilidade de adquirir os equipamentos e infraestruturas e arcar com os gastos é do contratador.” (MALAR, 2022)

“A MP estabelece que os empregados em regime de home office precisam seguir as disposições da legislação, mesmo que ele se mude para outro estado. O texto permite ainda que o empregado não viva no Brasil. Referente ao retorno ao trabalho presencial, a MP determina que o empregador não é responsável por arcar com as despesas caso o empregado tenha optado por realizar o teletrabalho fora da localidade prevista no contrato, a menos que haja um acordo determinando essa ajuda. Caso o empregado tenha recebido equipamentos da empresa para realizar o home office, incluindo softwares, máquinas e ferramentas digitais, o tempo de uso delas fora da jornada de trabalho não pode ser configurado como um regime de sobreaviso ou prontidão para trabalhar, a menos que haja previsão em acordo individual ou coletivo.” (MALAR, 2022)

## **2.5. Estrutura de Trabalho**

Devido a pandemia de *Covid-19*, as empresas precisaram se adaptar rapidamente, pois se não corriam o risco de ter que fechar e parar com os negócios. A reestruturação de trabalho era urgente e necessária. Implantar o home office foi a saída. Todavia, as organizações não estavam preparadas para essas mudanças

abruptas. Através de pesquisas, podemos identificar os diferentes tipos de gestão que cada instituição adotou na situação pandêmica.

Além das dificuldades de demanda e oferta de matérias primas, muitas empresas tiveram que enfrentar o afastamento de funcionários contaminados por covid (34,0%), se adaptar as novas regras de funcionamento, com capacidade reduzida, medidas de distanciamento, de higienização, entre outras (33,2%), principalmente nos setores da construção, serviços e comércio. (BITTENCOURT, TOBLER e JUNIOR, 2021)

Diante de todos estes desafios, foi difícil para as organizações se manterem em funcionamento. Foi então que o teletrabalho, mais conhecido como home office, se mostrou imprescindível para continuar com a rotina corporativa. Entretanto, é correto afirmar que todas as empresas adotaram o home office na pandemia? De acordo com Sutto:

Os escritórios até estão voltando a ficar cheios, mas o home office continua sendo o modelo de trabalho mais adotado pelas empresas brasileiras em quase dois anos de pandemia do coronavírus. Números da Korn Ferry, consultoria global de carreira, mostra que 85% das companhias adotaram totalmente o home office. O percentual foi obtido em pesquisa realizada junto a 170 empresas em novembro de 2021. (SUTTO, 2022)

Os números surpreendem e não mentem. Todavia, não foi fácil inserir repentinamente este modelo de trabalho. As organizações se depararam com muitos empecilhos, dentre eles os principais são: Manter a comunicação e colaboração à distância, distrações domésticas, manter a produtividade, superar a solidão e o isolamento e manter a motivação.

Muitas empresas chegaram a buscar orientação jurídica sobre como proceder com o home-office de seus funcionários. “No boom da pandemia em março, as empresas entram em desespero e orientamos quanto à marcação de pontos, hora extras, entre outros. Hoje a procura diminuiu uns 95%. Agora, já adaptadas, elas têm buscado orientação sobre a adoção do modelo híbrido”, conta Abner Felipe, do escritório DHBC Advogados. (AGUIAR, 2021)

Não podemos deixar de reconhecer que a tecnologia foi o fator primordial para tornar possível toda essa mudança. De acordo com Alejandra:

O Zoom, o mais famoso deles, viu seu uso disparar em poucas semanas. Outros como o Google Meet e o Skype também entraram na onda. Essas tecnologias estão, sem dúvidas alguma, entre as que mais cresceram no último ano e meio. Isso mudou completamente o cenário de trabalho no mundo e a maioria dos especialistas concorda que esse é um caminho sem retorno. (ALEJANDRA, 2021)

Mas, como funcionou a gestão neste formato de trabalho?

Ter o subordinado perto para monitorar não é mais parte da realidade, e a administração de times precisa se adaptar e modernizar. Partir do pressuposto de que é preciso “ficar em cima” para o trabalhador render pode não ser a melhor saída, pois, além de sobrecarregar o gestor, que precisa ficar sempre “vigiando”, cria um clima de desconfiança e se torna inviável sem estar presente no espaço. Afinal, entrar em contato não é mais tão simples sem dividir a mesma sala. (JUNIOR, 2021)

Portanto, fica claro que a estrutura de trabalho remoto adotada teve resistência a princípio, porém foi sendo mais bem aceita se tornando até mesmo uma excelente opção para incorporar nas mais diversas empresas. Contudo, somente com o tempo será possível ter um vislumbre maior dessa realidade.

## **2.6. Saúde mental**

Muitas empresas optaram pela forma de trabalho remoto, possibilitando trabalhar em Home Office. No entanto, são muitas as alterações envolvidas nessa mudança de ambiente de trabalho e não são todas as pessoas que se adaptam de maneira adequada, e conseqüentemente são afetadas pelo sofrimento psíquico. Como em qualquer mudança, são vários os fatores que permeiam esse novo contexto, tais como: a redução das interações sociais, possível aumento da carga horária de trabalho, necessidade de reorganização da rotina e do espaço, autogestão, entre outros. Por ser ainda algo novo, pode existir certa dificuldade para se criar intervenções capazes de promover um acompanhamento e apoio ao empregado em relação às questões psicológicas.

A intensidade do trabalho em nossa subjetividade foi potencializada, através do teletrabalho, em uma situação de isolamento social. O trabalho começou a ocupar e dividir espaço com outras atividades, misturando e invadindo espaços que antes possuíam limitações mais claras. Essa intensificação pode ocasionar a diminuição dos espaços e momentos dedicados ao ócio, ao convívio familiar, ao descanso e à reabilitação física e mental. Os cuidados com a saúde física e mental devem ser ampliados em momentos de crise, sendo necessário o alerta de que o trabalho não pode ser extenuante e provocador de adoecimento. (LOSEKANN e MOURÃO, 2020)

O afastamento do ambiente físico de trabalho, a falta de contato presencial com colegas de trabalho, solidão, remanejamento da residência para o trabalho home office, entre outras importantes questões.

Então para minimizar a disseminação do vírus e evitar a aglomeração adotaram o home office como forma de trabalho.

A modalidade também conhecida por teletrabalho traz algumas questões de mudança na sociabilidade destes locais.

De acordo com a legislação o teletrabalho foi definido da seguinte forma:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (JUSBRASIL, 1943)

A Reforma Trabalhista (Lei n. 13.467 de 2017) inseriu na CLT o termo teletrabalho (artigos 75-A a 75-E, e artigo 62, III). Com o desenvolvimento dos estudos, da Doutrina e da própria jurisprudência trabalhista, os termos teletrabalho e trabalho remoto aproximaram-se, sendo admitidos para classificar a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs. Comparecimentos esporádicos às dependências do empregador, como uma reunião mensal, ou treinamentos, não são suficientes para descaracterizar o teletrabalho. Para que a modalidade seja possível, a lei determina que o teletrabalho conste expressamente no contrato individual de trabalho, especificando as tarefas a serem realizadas pelo empregado. (Gemma, Lima, & Bergström, 2021).

Desse modo, o home office pode ser interpretado como uma configuração de flexibilização, compreendendo três diferentes situações, onde o primeiro seria o local, pois o funcionário passa a ter diversos locais para fazer suas funções; a segunda situação está na possibilidade do funcionário em organizar o seu próprio tempo, e a terceira situação se refere ao meio de comunicação, uma vez que os dados e informações podem ser transmitidas de forma virtual através de e-mails, internet, redes sociais, telefones, entre outros (NASCIMENTO, TORRES & NERY, 2020, pag. 4 apud MELLO, 1999; ROSENFELD & ALVES, 2011).

O profissional pode sofrer com a fragmentação da identidade e desvalorização da profissão, última categoria encontrada, devido à necessidade de realizar diversas tarefas que não consistiam na prática habitual da profissão (OLIVEIRA, 2004 – apud MEDEIROS, SANTIAGO, PAULA, PIMENTA, 2021).

Os colaboradores por conta do distanciamento social precisaram aderir ao trabalho por home office, e em muitas famílias foi necessário uma nova adequação para dividir o espaço doméstico com os demais membros, que estavam igualmente impedidos de exercer suas tarefas, sendo necessário a adaptação das regras e do relacionamento familiar, por confusão ou invasão das atividades do trabalho nesses espaços cabe às empresas contribuírem para o bem-estar da equipe, redesenhando o novo modelo de trabalho com o intuito de minimizar aspectos negativos da modalidade, colaborando assim na prevenção do adoecimento psíquico.

Contudo podemos concluir que já existiam aspectos negativos no trabalho remoto, mas as medidas de isolamento social para contenção da pandemia fizeram com que apesar de proteger o sujeito da exposição ao vírus, também os vulnerabilizaram diante das questões pessoais (FERREIRA e BARBOSA, 2020).

### 3. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada no mês de setembro de 2022. Foram entrevistadas 18 pessoas por meio de envio de formulários, aos gestores, programadores e colaboradores. Possibilitando as seguintes análises.

#### 3.1. Pesquisa com os gestores

A pesquisa foi realizada com 2 gestores, de duas empresas diferentes.

Figura 3.1.1. - Treinamento para utilização das ferramentas do home office



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.1.1. ambas empresas forneceram treinamento das ferramentas para utilização do home office.

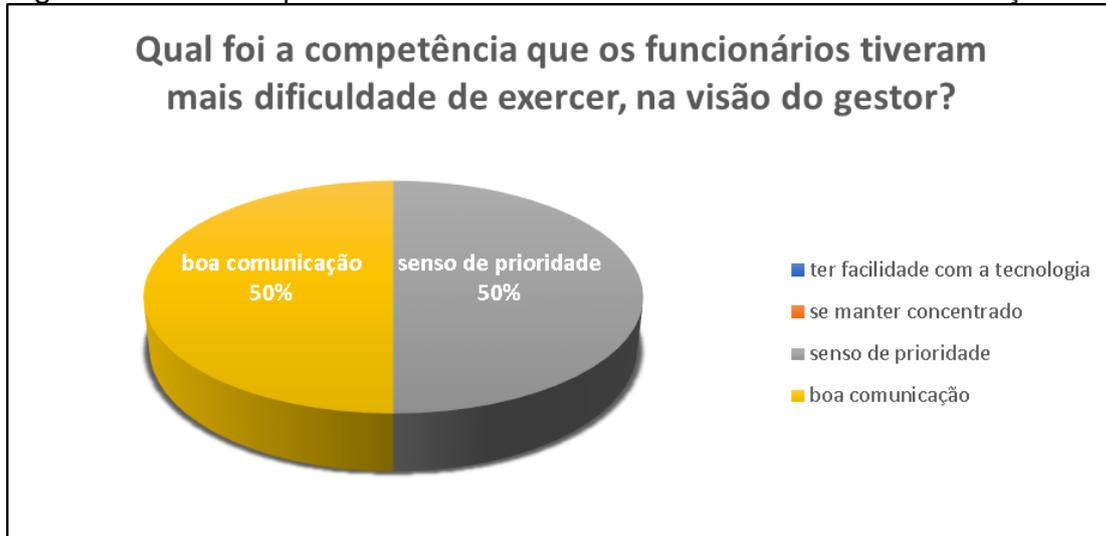
Figura 3.1.2. - Tipo de treinamento aplicado



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.1.2. ambas empresas optaram somente na aplicação do treinamento técnico.

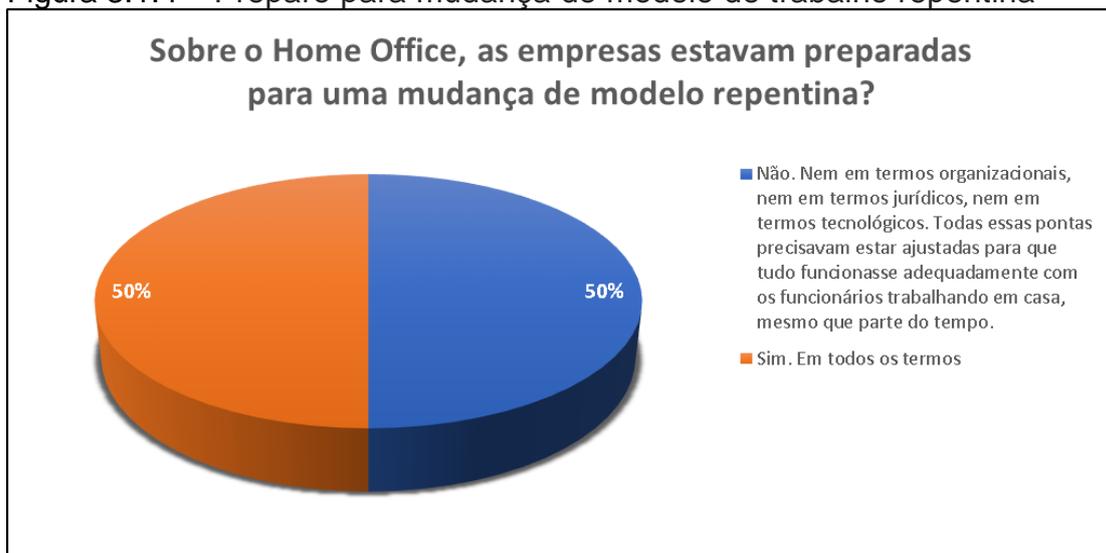
Figura 3.1.3 – Competência com maior nível de dificuldade de execução



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.1.3. na visão do gestor os funcionários tiveram mais dificuldade de exercer o senso de prioridade e uma boa comunicação.

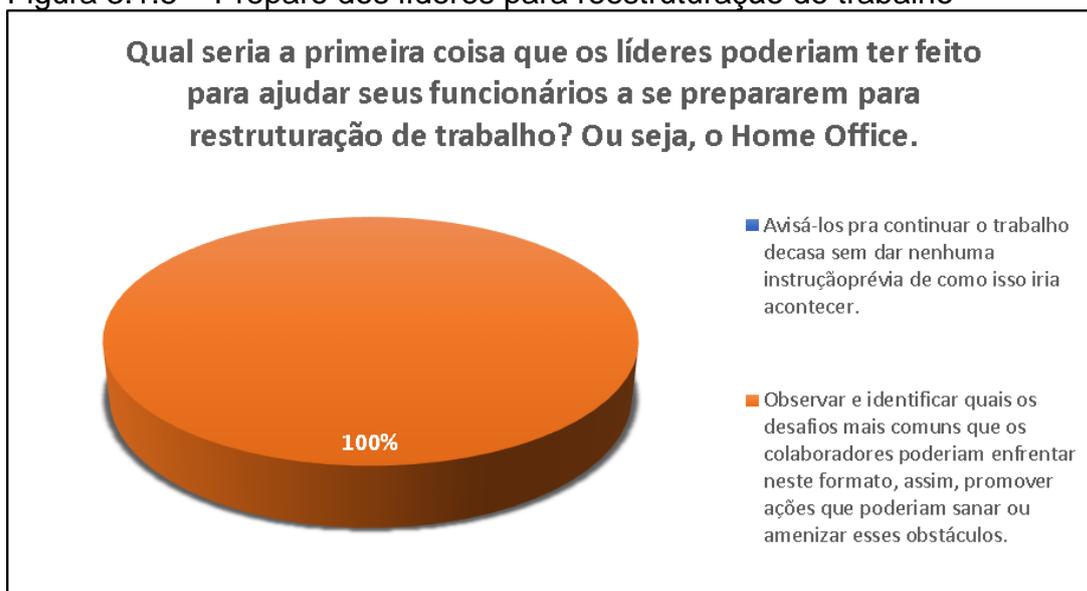
Figura 3.1.4 – Preparo para mudança de modelo de trabalho repentina



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.1.4. uma das empresas estava preparada em todos os termos e outra em nenhum dos termos, necessitando ajustes em todas as áreas

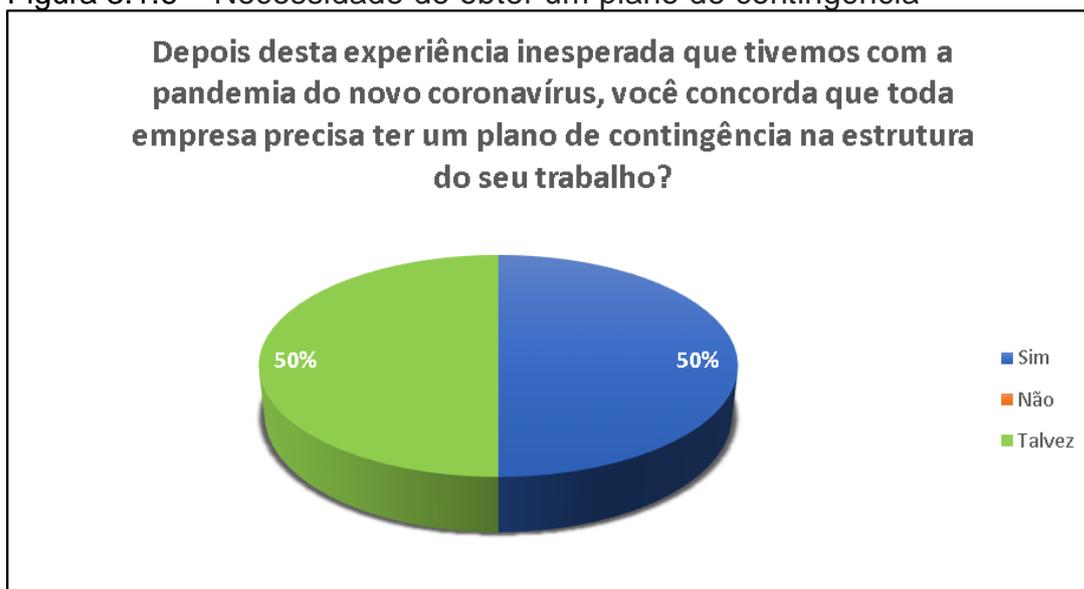
Figura 3.1.5 – Preparo dos líderes para reestruturação do trabalho



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.1.5. os líderes agiram de forma observadora para assim promover ações para amenizar os obstáculos.

Figura 3.1.6 – Necessidade de obter um plano de contingência



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.1.6. uma das empresas concorda com a necessidade de um plano de contingência e a outra alega não tem certeza.

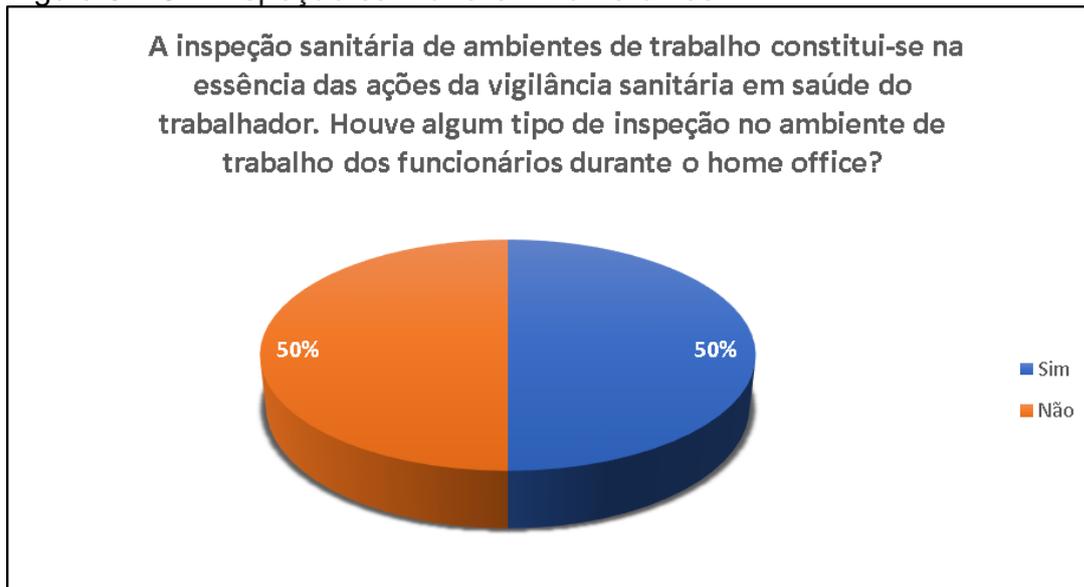
Figura 3.1.7 – Acidentes de trabalho em home office



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.1.7. uma das empresas afirma ter estado dentro da normalidade, outra afirma que foi pouco supervisionado e em alguns casos o colaborador que vai contra regras de ergonomia.

Figura 3.1.8 – Inspeção sanitária em home office



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.1.8. uma das empresas afirma ter feito a inspeção sanitária no espaço de trabalho dos funcionários em home office e a outra nega.

Figura 3.1.9 – Controle de horas extras



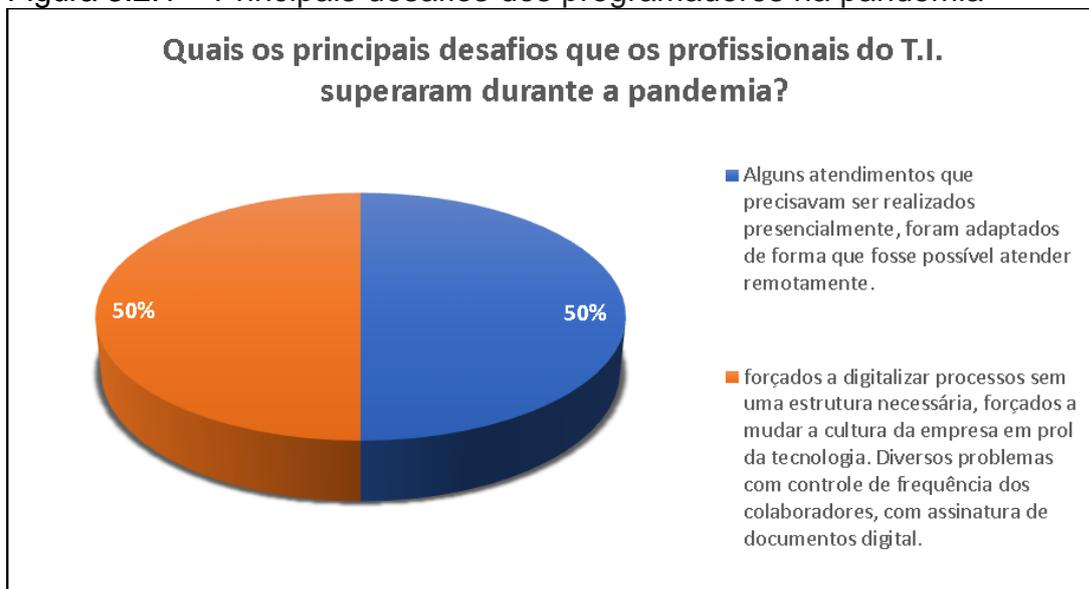
Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.1.9. uma das empresas afirma ter feito o controle correto das horas extras, e a outra afirma ter feito apenas parcialmente.

### 3.2. Pesquisa com os programadores

A pesquisa foi realizada com 2 programadores, de duas empresas diferentes.

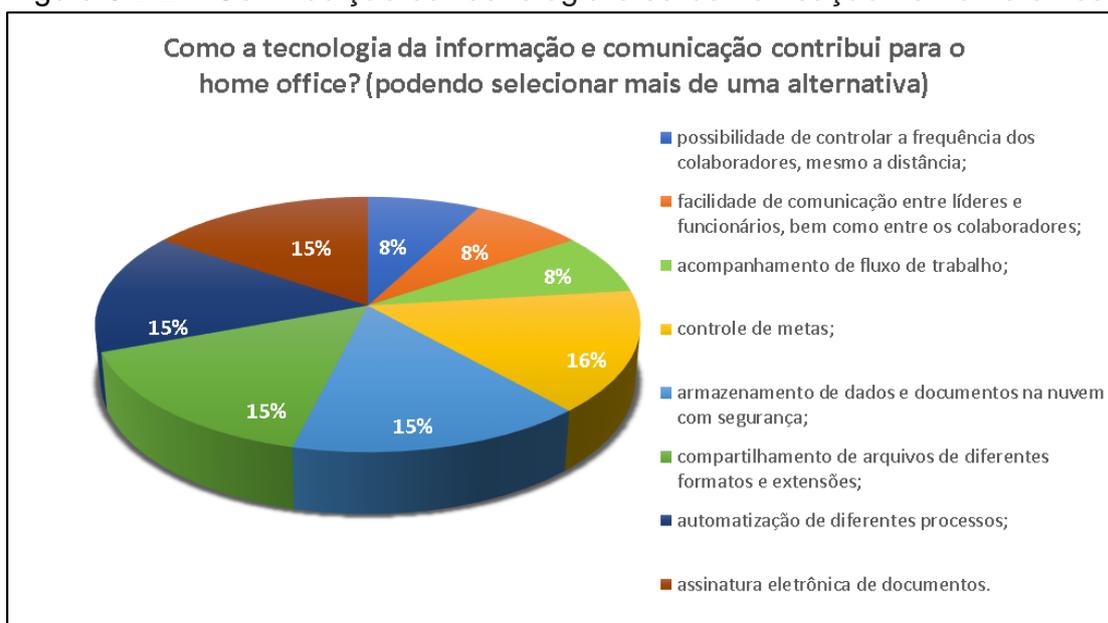
Figura 3.2.1 – Principais desafios dos programadores na pandemia



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.2.1. os desafios foram em relação a processos antes feito de forma presencial ou física e a urgência em digitalizá-los, e na adaptação de formas de atendimento.

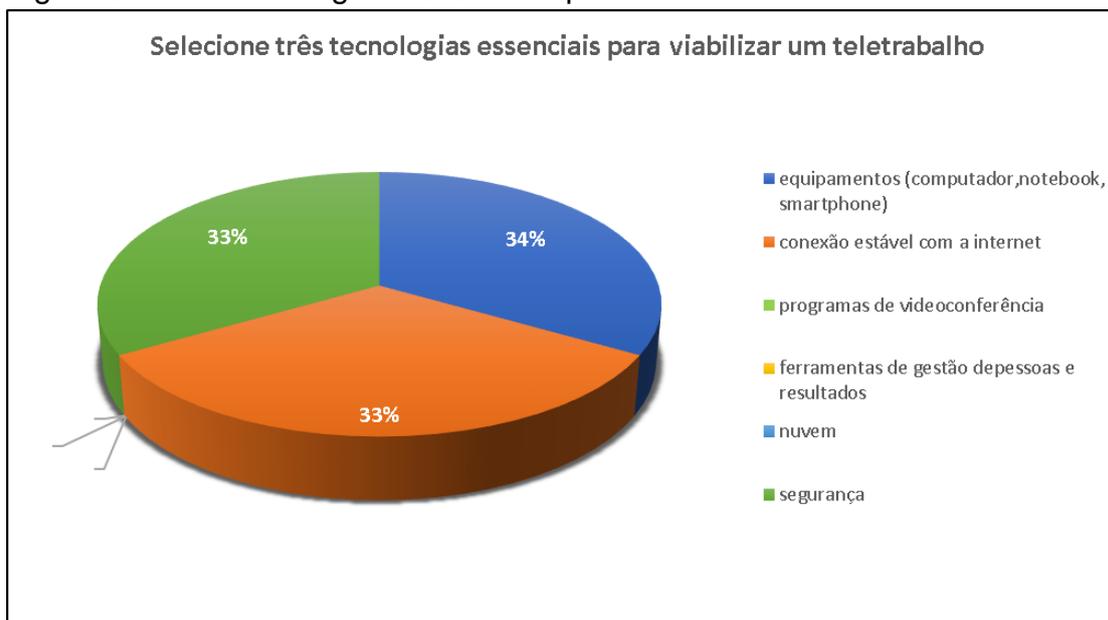
Figura 3.2.2 – Contribuição da tecnologia e da comunicação no home office



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.2.2. a tecnologia da informação tem maior ajuda em: 16% na manutenção de metas, 15% no compartilhamento de arquivos, 15% armazenamento de dados, 15% automatização de processos e 15% assinaturas eletrônicas.

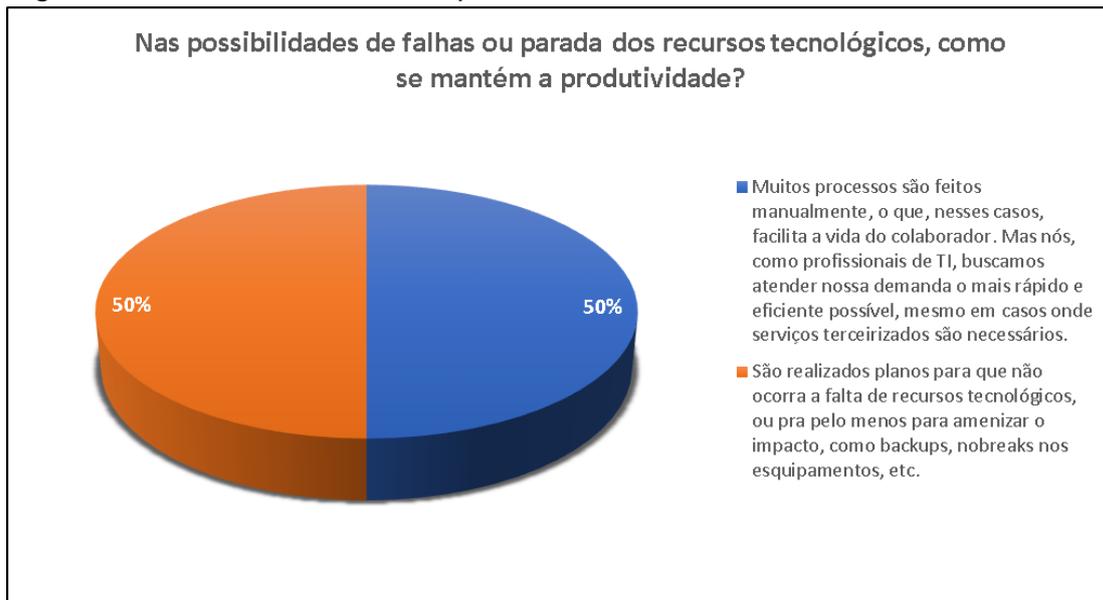
Figura 3.2.3 – Tecnologias essenciais para o teletrabalho



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.2.3. as três tecnologias essenciais são os equipamentos, conexão estável de internet e segurança.

Figura 3.2.4 – Continuidade da produtividade no caso de falhas



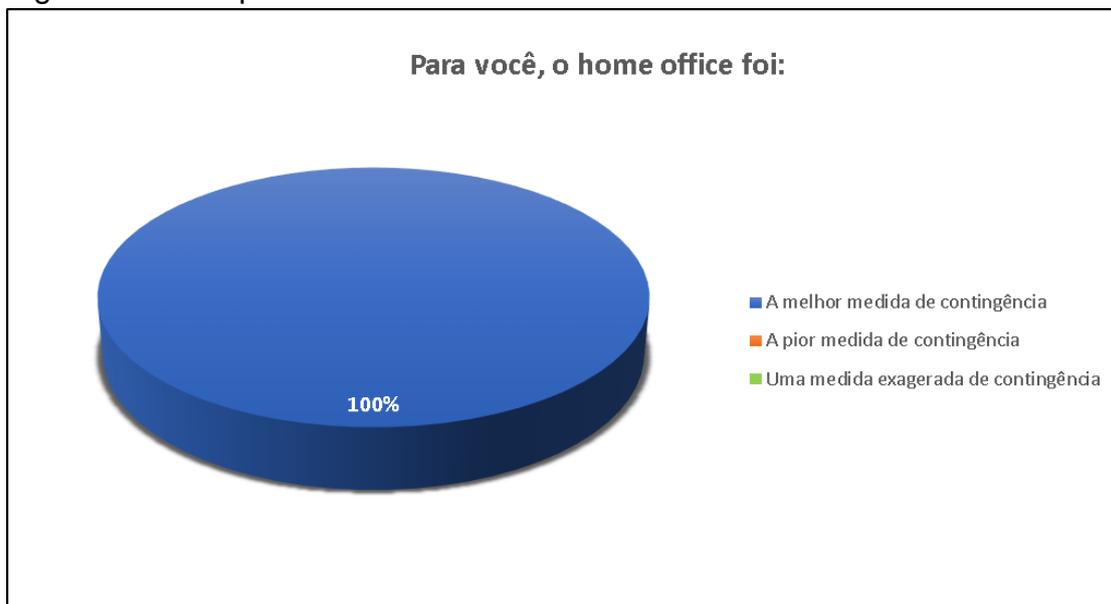
Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.2.4. os programadores trabalham de forma a ter planos para que os problemas possam são resolvidos de forma ágil, e caso não esteja no alcance, serviços terceirizados são acionados.

### 3.3. Pesquisa com os colaboradores

A pesquisa foi realizada com 14 colaboradores de empresas diferentes.

Figura 3.3.1 – Opinião sobre o home office



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.3.1. o home office foi a melhor medida de contingência para os funcionários.

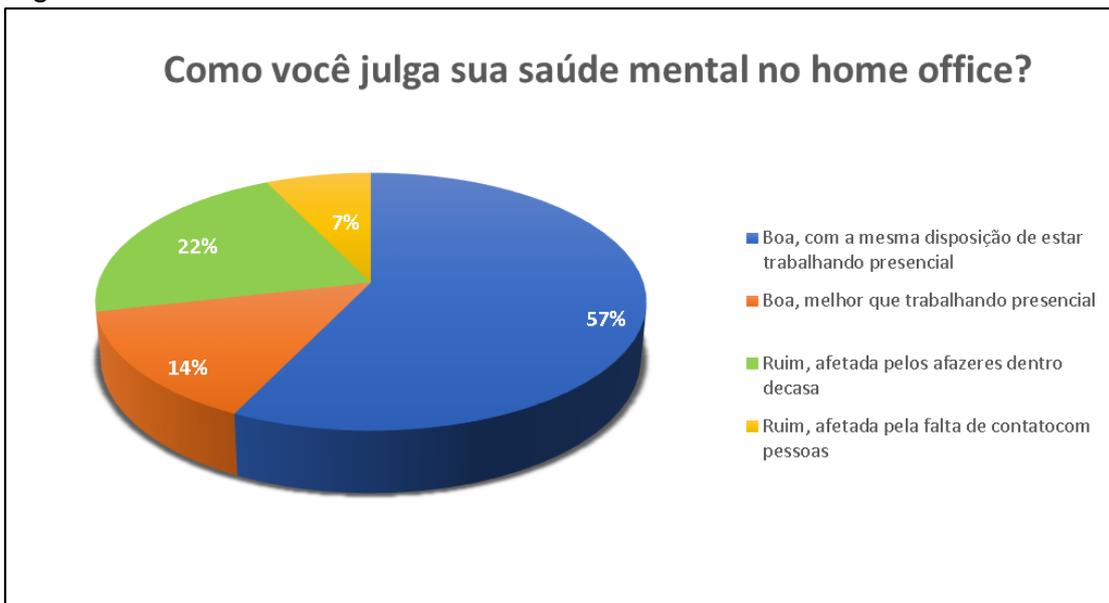
Figura 3.3.2 – Condições de ambiente e tecnologia para o home office



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.3.2. 43% dos funcionários teriam um bom ambiente de trabalho e a tecnologia apropriada.

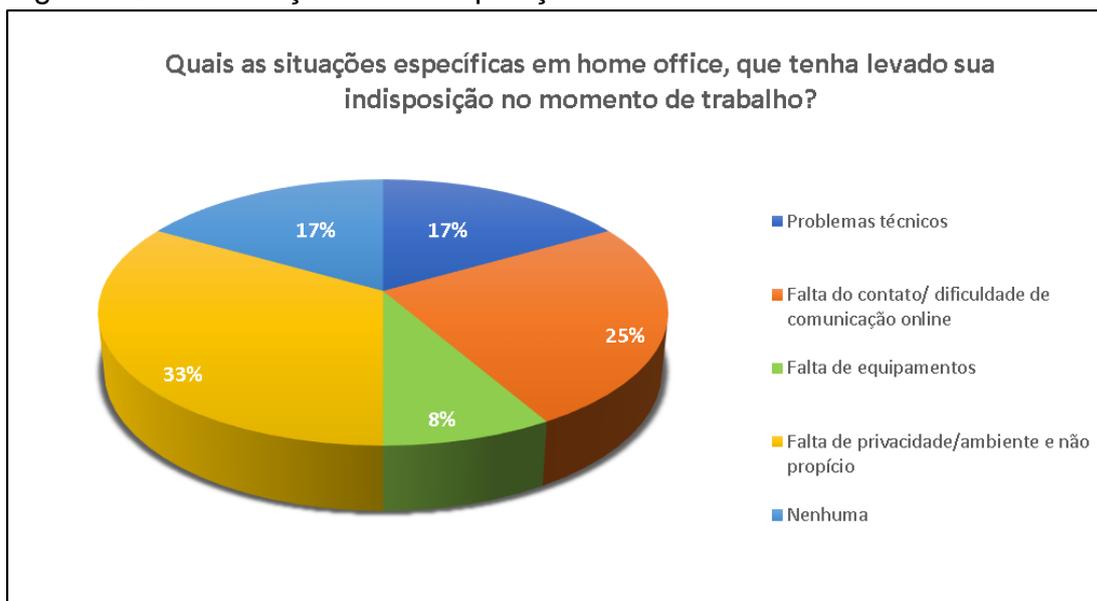
Figura 3.3.3 – Saúde mental no home office



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.3.3. a maior parte dos funcionários (57%) julga estar com a saúde mental boa, com a mesma disposição de estar trabalhando presencialmente.

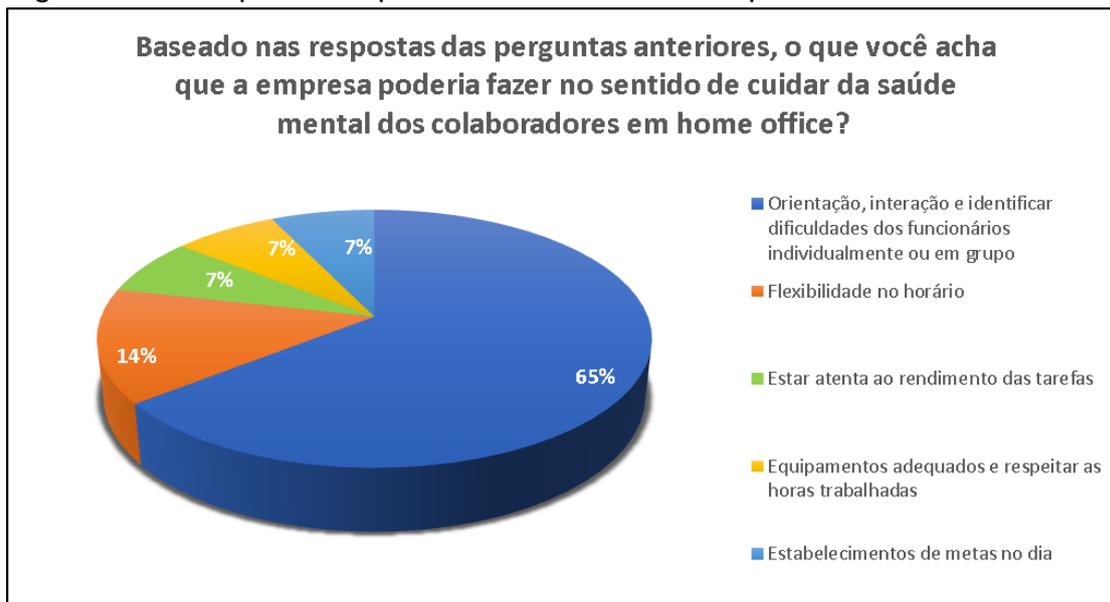
Figura 3.3.4 – Situações de indisposição no momento do teletrabalho



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.3.4. majoritariamente com 33% a falta de privacidade e ambiente apropriado são situações que levem indisposição no home office.

Figura 3.3.5 – Opinião de possíveis cuidados da empresa com os colaboradores



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

De acordo com a figura 3.3.5. a maioria dos funcionários (65%) acredita que a empresa deveria focar mais nos colaboradores, de forma a entender suas dificuldades.

## **4. CONCLUSÃO**

A princípio, a pesquisa teve como objetivo pautar a forma como as empresas administraram a implantação do home office durante a pandemia, tendo em vista o despreparo das organizações brasileiras para situações contingenciais. Foi analisado a disposição das companhias em relação aos funcionários considerando-se a mudança para o teletrabalho. Analisando os dados obtidos, identificamos que ao menos foi fornecido um treinamento técnico para o home office e os colaboradores foram introduzidos adequadamente para esse novo cenário.

Em seguida, observamos o desempenho dos funcionários no trabalho remoto, levando em consideração a afirmação deles que apesar de motivados como no trabalho presencial, a falta de privacidade e ambiente não apropriados levaram à indisposição para realização do serviço, assim gerando uma dificuldade de autodisciplina.

Ao mesmo tempo, procuramos apresentar os possíveis cuidados que a empresa teria que tomar em relação a saúde mental dos funcionários nessa modalidade, pois a maioria dos entrevistados relataram que seus gestores deveriam ser mais participativos na rotina de seus colaboradores, para que dessa forma entendam suas dificuldades.

Ademais, foi apurado o processo de aplicação do home office e como as organizações em geral se adaptaram às adversidades. Segundo as pesquisas, uma das empresas não estava preparada em nenhum dos aspectos, sejam jurídicos ou tecnológicos, para a implantação do home office e a outra não teve impasses para a inserção.

À medida que avaliamos os pontos positivos e negativos do home office, foi apontado pelos entrevistados uma melhor flexibilidade de horários, vestimentas e ambiente de trabalho, além de programas de gestão específicos para o trabalho remoto. Em contrapartida, fugiu do controle a fiscalização de acidentes, inspeção sanitária e até mesmo o uso das horas extras.

Diante do exposto, percebe-se que a forma de administração de ambas as empresas é semelhante. Todavia, uma demonstrando ter um plano contingencial melhor estruturado que a outra. Logo, toda a pesquisa demonstra que ao se ter uma boa organização empresarial se torna mais fácil lidar com situações emergenciais.

## REFERÊNCIAS

ALEJANDRA. A importância da tecnologia em um ano de pandemia. 2021.

Disponível em: <https://www.segs.com.br/info-ti/309637-a-importancia-da-tecnologia-em-um-ano-de-pandemia> Acesso em 11 set 2022

AGUIAR, Estela. Após começo turbulento, empresas se adaptam ao home-office e planejam mantê-lo. 2021. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/apos-comeco-turbulento-empresas-se-adaptam-ao-home-office-e-planejam-mante-lo/#:~:text=De%20acordo%20com%20uma%20pesquisa,dessa%20experi%C3%Aancia%20um%20pouco%20turbulento>. Acesso em 11 set 2022

ALLIAGE. Home Office: Capacitação para seus colaboradores. Disponível em:

<https://alliage.com.br/home-office-capacitacao-para-seus-colaboradores/> Acesso em: 09 set. 2022.

AGENCIA SENADO. Promulgada lei que flexibiliza regras trabalhistas no caso de estado de calamidade. 2022. Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/08/16/promulgada-lei-que-flexibiliza-regras-trabalhistas-no-caso-de-estado-de-calamidade#:~:text=A%20Lei%2014.437%20retoma%2C%20com,houver%20estado%20de%20calamidade%20p%C3%ABlica>. Acesso em 20 set 2022

ANDRADE, Sueli. Cinco soluções para capacitar equipes que se dividem entre o home office e o escritório. 2021. Disponível em:

<https://inforchannel.com.br/2021/08/09/cinco-solucoes-para-capacitar-equipes-que-se-dividem-entre-o-home-office-e-o-escritorio/> Acesso em: 09 set. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei nº5.452, 1º de Maio de 1943. Legislação Trabalhista, Brasília, DF, mai 1943. - <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/o-que-e-legislacao-trabalhista/> Acesso em: 22 mai 2022

BARBOSA, Marcos. Tipos de treinamento e desenvolvimento: 5 opções pra seus colaboradores. 2022. Disponível em:

<https://www.plantareducacao.com.br/tipos-de-treinamento/> Acesso em: 09 set. 2022.

BITTENCOURT, Viviane. TOBLER, Rodolpho. JUNIOR, Aloisio. Impacto da pandemia em empresas e consumidores – Parte 2. 2021. Disponível em:

[https://blogdoibre.fgv.br/posts/impacto-da-pandemia-em-empresas-e-consumidores-parte-2#:~:text=Al%C3%A9m%20das%20dificuldades%20de%20demanda,33%2C%25\)%20principalmente%20nos](https://blogdoibre.fgv.br/posts/impacto-da-pandemia-em-empresas-e-consumidores-parte-2#:~:text=Al%C3%A9m%20das%20dificuldades%20de%20demanda,33%2C%25)%20principalmente%20nos). Acesso em 11 set 2022

Chiavenato, Adalberto – Teoria da Contingência. Wikipedia. Disponível em:

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_da\\_conting%C3%Aancia](https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_conting%C3%Aancia) Acesso em: 22 mai 2022

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 7ª Edição, Campus, 2004.

CAVALLINI, Marta. Mudanças em regras para home office e trabalho híbrido começam a valer; entenda. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/03/28/mp-que-regulamenta-o-home-office-e-publicada-entenda.ghml> Acesso em: 09 set. 2022.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. Atlas, 1988.

DIAS, Mariana. Capacitação profissional: o que é e qual é a sua importância .2022 – Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/capacitacao-profissional> Acesso em: 09 set. 2022.

FLEXUS. Os principais desafios do Home Office: como superá-los e melhorar a qualidade do trabalho remoto em 2021? 2021. Disponível em: <https://www.flexussolucoes.com.br/principais-desafios-do-home-office/> Acesso em 11 set 2022

Gava, Marcela. Home office ou teletrabalho: o que é e quais são as regras da CLT. 2022. Disponível em: <https://factorialhr.com.br/blog/home-office-teletrabalho/>. Acesso em: 09 set. 2022.

GEMMA, Sandra. LIMA, Flavia. BERGSTRÖN, Gustavo. Trabalho das mulheres na pandemia é um fluxo contínuo de atividades que gera sofrimento. 2021. Disponível em: <https://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/7760-trabalho-das-mulheres-na-pandemia-e-um-fluxo-continuo-de-atividades-que-gera-sofrimento> Acesso em 20 set 2022

JUSBRASIL . Artigo 75B do Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/173000264/artigo-75b-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943> Acesso em 20 set 2022

JUNIOR, Galbi. Especialistas e gestores dão dicas para gerir equipes na pandemia. 2021. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2021/04/4918949-especialistas-e-gestores-dao-dicas-para-gerir-equipes-na-pandemia.html> Acesso em 11 set 2022

LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay. O desenvolvimento de organizações: Diagnóstico e Ação. Edgard Blucher, 1972.

LOSEKANN, Raquel. MOURÃO, Helena. DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE. 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/user/Downloads/53637-Texto%20do%20artigo-751375199502-1-10-20200605%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/53637-Texto%20do%20artigo-751375199502-1-10-20200605%20(1).pdf) Acesso em 20 set 2022

Mello, Daniel - Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. Agência Brasil. 28 jul 2020 – Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia> Acesso em: 22 mai 2022

MALAR, João. Novas regras sobre home office entram em vigor nesta segunda; veja o que muda. 2022. Disponível em: - <https://www.cnnbrasil.com.br/business/novas-regras-sobre-home-office-entram-em-vigor-nesta-segunda-veja-o-que-muda/> Acesso em: 09 set. 2022.

MARQUES, José. Por que realizar treinamento nas organizações. 2021. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/por-que-realizar-treinamento-nas-organizacoes/> Acesso em: 09 set. 2022.

OLIVEIRA, Dalila. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000400003>. Acessado em 20 set 2022

Oliveira, Edson. Artigo: O período despendido pelo empregado em cursos e treinamentos deve ser considerado como tempo à disposição do empregador? 2010. Disponível em: <http://www.netcpa.com.br/noticias/ver-noticia.asp?Codigo=54227> Acesso em: 09 set. 2022.

OHUB. Qual a diferença entre treinamento e capacitação? 2019. Disponível em: <https://www.ohub.com.br/ideias/qual-a-diferenca-entre-treinamento-e-capacitacao/#:~:text=O%20treinamento%20garante%20novos%20m%C3%A9todos,os%20colaboradores%20para%20atividades%20espec%C3%ADficas>. Acesso em: 09 set. 2022.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Legislação trabalhista: entenda tudo sobre leis trabalhistas (CLT). 2021. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/o-que-e-legislacao-trabalhista/> Acesso em: 09 set. 2022.

PORTO, João. - Artigo: O período despendido pelo empregado em cursos e treinamentos deve ser considerado como tempo à disposição do empregador? 2021. Disponível em: <http://www.netcpa.com.br/noticias/ver-noticia.asp?Codigo=54227> Acesso em: 09 set. 2022.

Senna, Ayrton. 10 frases sobre a dignidade do trabalho. Sd. Disponível em: <https://www.semprefamilia.com.br/blogs/frasesmensagens/10-frases-sobre-a-dignidade-do-trabalho/> Acesso em 20 set 2022

SUTTO, Giovana. 85% das empresas do país adotaram o trabalho remoto na pandemia, mostra pesquisa. 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/85-das-empresas-do-pais-adotaram-o-trabalho-remoto-na-pandemia-mostra-pesquisa/> Acesso em 11 set 2022

THOMPSON, James. Dinâmica organizacional. McGraw Hill, 1976.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Questões para a gestão

Foi dado treinamento para utilização das ferramentas voltadas ao home office?

- sim
- não

Caso a resposta anterior for sim, qual foi o tipo de treinamento?

- treinamento de integração
- treinamento técnico
- treinamento motivacional
- treinamento corporativo
- n.d.a.

Qual foi a competência que os funcionários tiveram mais dificuldade de exercer, na visão do gestor?

- ter facilidade com a tecnologia
- se manter concentrado
- senso de prioridade
- boa comunicação

Sobre o Home Office, as empresas estavam preparadas para uma mudança de modelo repentina?

- Sim. Somente em termos organizacionais
- Sim. Somente em termos tecnológicos
- Sim. Em todos os termos.
- Não. Em termos jurídicos faltava alinhar algumas coisas
- Não. Nem em termos organizacionais, nem em termos jurídicos, nem em termos tecnológicos. Todas essas pontas precisavam estar ajustadas para que tudo funcionasse adequadamente com os funcionários trabalhando em casa, mesmo que parte do tempo.

Qual seria a primeira coisa que os líderes poderiam ter feito para ajudar seus funcionários a se prepararem para reestruturação de trabalho? Ou seja, o Home Office.

- Avisá-los pra continuar o trabalho de casa sem dar nenhuma instrução prévia de como isso iria acontecer.
- Observar e identificar quais os desafios mais comuns que os colaboradores poderiam enfrentar neste formato, assim, promover ações que poderiam sanar ou amenizar esses obstáculos.
- Garantir que eles tivessem os acessos que precisavam, para que se sentissem parte e não se sentissem deixados para trás. As pessoas têm a tecnologia necessária ou acesso a ela? Quem tem notebook? Quem tem, vai conseguir acessar o trabalho facilmente? Eles terão o software de que precisam para trabalhar, fazer chamadas em conferência, etc? Um líder precisa saber qual é condição de cada um dos membros da equipe.
- Ser transparente com seus colaboradores sobre a situação da empresa e como ficaria a partir do novo método de trabalho adotado.

Depois desta experiência inesperada que tivemos com a pandemia do novo corona vírus, você concorda que toda empresa precisa ter um plano de contingência na estrutura do seu trabalho?

- Sim
- Não
- Talvez

Como ficaram as questões relacionadas aos acidentes de trabalho com os trabalhadores em casa?

-

A inspeção sanitária de ambientes de trabalho constitui-se na essência das ações da vigilância sanitária em saúde do trabalhador. Houve algum tipo de inspeção no ambiente de trabalho dos funcionários durante o home office?

- Sim
- Não

Em questão ao acerto de horas extras que o trabalhador realiza em sua residência, foi controlado de forma correta?

- Sim
- Não
- Parcialmente

## **Apêndice B: Questões para o T.I.**

Como a tecnologia da informação e comunicação contribui para o home office? (Pode selecionar mais de uma alternativa)

- possibilidade de controlar a frequência dos colaboradores, mesmo a distância;
- facilidade de comunicação entre líderes e funcionários, bem como entre os colaboradores;
- aumento da produtividade;
- acompanhamento de fluxo de trabalho;
- controle de metas;
- armazenamento de dados e documentos na nuvem com segurança;
- compartilhamento de arquivos de diferentes formatos e extensões;
- automatização de diferentes processos;
- assinatura eletrônica de documentos.

Quais os principais desafios que os profissionais do T.I. superaram durante a pandemia?

-

Selecione três tecnologias essenciais para viabilizar um teletrabalho:

- equipamentos (computador, notebook, smartphone)
- conexão estável com a internet
- programas de videoconferência
- ferramentas de gestão de pessoas e resultados
- nuvem
- segurança

Nas possibilidades de falhas ou parada dos recursos tecnológicos, como se mantém a produtividade?

-

## **Apêndice C: Questões para os funcionários**

Para você, o home office foi:

- A melhor medida de contingência

- A pior medida de contingência
- Uma medida exagerada de contingência

Ambiente e tecnologia são essenciais para uma medida contingencial dar certo. Por experiência própria, em home office, você teria:

- Um bom ambiente, mas não a tecnologia apropriada
- A tecnologia apropriada, mas não um bom ambiente
- Um bom ambiente e a tecnologia apropriada

Como você julga sua saúde mental no home office?

- Boa, com a mesma disposição de estar trabalhando presencial
- Boa, melhor que trabalhando presencial
- Ruim, afetada pelos afazeres dentro de casa
- Ruim, afetada pela falta de contato com pessoas

Baseado nas respostas das perguntas anteriores, o que você acha que a empresa poderia fazer no sentido de cuidar da saúde mental dos colaboradores em home office?

-

Quais as situações específicas em home office, que tenha levado sua indisposição no momento de trabalho?

-