

OS IMPACTOS DA ADOÇÃO DO HOME OFFICE NA GESTÃO DE PESSOAS

Diego Romualdo Polegatti dos Santos¹ – Etec Prof^a Nair Luccas Ribeiro

Diulia Evelin Cano dos Santos² – Etec Prof^a Nair Luccas Ribeiro

Leonardo Gabriel da Silva Pereira³ – Etec Prof^a Nair Luccas Ribeiro

Renata Oliveira de Souza⁴ – Etec Prof^a Nair Luccas Ribeiro

Carolina Pires Santos⁵ – Etec Prof^a Nair Luccas Ribeiro

RESUMO

A evolução do cenário organizacional tem sido marcada pela crescente adoção do *home office*, intensificada durante a pandemia de COVID-19. Este artigo propõe uma análise ampla dos impactos dessa transição na gestão de pessoas dentro das organizações e tem como objetivo geral analisar os impactos, desafios e oportunidades geradas pela implantação do *home office* na gestão de pessoas, identificando as principais estratégias para promover um ambiente de trabalho remoto eficaz e saudável. Além disso, possui objetivos específicos como: investigar as mudanças na dinâmica de trabalho e na cultura organizacional decorrentes da transição para o *home office*; avaliar os desafios enfrentados pelos gestores de recursos humanos na gestão de equipes remotas e identificar as oportunidades oferecidas pelo trabalho remoto para promover a flexibilidade, autonomia e qualidade de vida dos colaboradores. Quanto à sua finalidade, esse artigo enquadra-se como pesquisa básica, utiliza uma abordagem qualitativa e aplica a pesquisa bibliográfica como procedimento para a coleta de dados. A hipótese pressuposta sugere que o *home office* consegue trazer flexibilidade e economia de tempo em deslocamentos, favorecendo a autonomia e o equilíbrio na vida e no trabalho. No entanto, enfrenta desafios como a comunicação reduzida e o isolamento social. Os resultados desta pesquisa reforçam a necessidade de uma abordagem proativa e centrada nas pessoas. Ao enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo *home office*, as organizações podem promover um ambiente de trabalho remoto mais eficaz, saudável e satisfatório para seus colaboradores, contribuindo assim para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo.

Palavras-chave: Home office. Trabalho remoto. Impactos. Covid-19.

ABSTRACT

The evolution of the organizational landscape has been marked by the increasing adoption of remote work, intensified during the COVID-19 pandemic. This article proposes a comprehensive analysis of the impacts of this transition on people management within organizations and its overall objective is to assess the effects, challenges, and opportunities generated by the implementation of remote work in people management, identifying key strategies to promote an effective and healthy remote work environment. Additionally, this article has the specific objective to investigate changes in work

¹ - Técnico em Administração – e-mail: diego.santos782@etec.sp.gov.br

² - Técnico em Administração – e-mail: diulia.santos01@etec.sp.gov.br

³ - Técnico em Administração – e-mail: leonardo.pereira261@etec.sp.gov.br

⁴ - Técnico em Administração – e-mail: renata.souza202@etec.sp.gov.br

⁵ - Bacharel em Administração – e-mail: carolina.santos376@etec.sp.gov.br – Orientadora

dynamics and organizational culture resulting from the shift to remote work, evaluate the challenges faced by human resources managers in managing remote teams, and identify opportunities offered by remote work to enhance flexibility, autonomy, and employee quality of life. In terms of purpose, this article falls under basic research, employs a qualitative approach, and utilizes bibliographic research as a data collection procedure. The underlying hypothesis suggests that remote work can bring flexibility and time savings in commuting, favoring autonomy and work-life balance. However, it also faces challenges such as reduced communication and social isolation. The research findings reinforce the need for a proactive, people-centered approach. By addressing challenges and leveraging the opportunities presented by remote work, organizations can promote a more effective, healthy, and satisfying remote work environment for their employees, contributing to long-term success and sustainability its purpose, this article qualifies as basic research, uses a qualitative approach, and applies bibliographic research as a procedure for data collection. The assumed hypothesis suggests that home office can bring flexibility and time savings in commuting, favoring autonomy and balance in life and work. However, it faces challenges such as reduced communication and social isolation. The results of this research reinforce the need for a proactive and people-centered approach. By addressing the challenges and seizing the opportunities offered by home office, organizations can promote a more effective, healthy, and satisfactory remote work environment for their employees, thus contributing to long-term success and sustainability.

Keywords: Home office. Remote work. Impacts. Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 teve um impacto sem precedentes na forma como o trabalho é realizado em todo o mundo. Com o surgimento de medidas de distanciamento social e restrições de movimento, as organizações foram forçadas a adotar o *home office* como uma alternativa viável para manter suas operações em andamento.

Essa mudança rápida e generalizada no ambiente de trabalho não apenas demonstrou a adaptabilidade das empresas, mas também evidenciou os desafios e oportunidades relativas ao trabalho remoto. Nesse sentido, a compreensão aprofundada dos efeitos dessa transição na gestão de pessoas é crucial.

As implicações do *home office* vão muito além do simples ajuste do local de trabalho, elas envolvem a dinâmica das relações laborais, a cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Portanto, é importante explorar de forma abrangente como essa mudança afeta a gestão de pessoas e como os gestores podem desenvolver estratégias eficazes para lidar com os desafios decorrentes e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo trabalho remoto.

Com a crescente adoção do *home office*, surge a necessidade de compreender como essa prática afeta a gestão de pessoas nas organizações. Sendo assim, essa pesquisa busca

responder os seguintes questionamentos: quais são os impactos, desafios e oportunidades causadas pela adoção do *home office* nas empresas e na gestão de pessoas?

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar os impactos, desafios e oportunidades geradas pela implantação do *home office* na gestão de pessoas, identificando as principais estratégias para promover um ambiente de trabalho remoto eficaz e saudável.

Com essa finalidade, alguns objetivos específicos se fazem necessários, como: investigar as mudanças na dinâmica de trabalho e na cultura organizacional decorrentes da transição para o *home office*; avaliar os desafios enfrentados pelos gestores de recursos humanos na gestão de equipes remotas, como comunicação, engajamento e monitoramento de desempenho e identificar as oportunidades oferecidas pelo trabalho remoto para promover a flexibilidade, autonomia e qualidade de vida dos colaboradores.

A adoção generalizada do *home office* pode conduzir a uma variedade de benefícios tangíveis, tais como a ampliação da flexibilidade e a redução do tempo gasto em deslocamentos, proporcionando aos colaboradores maior autonomia e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Contudo, esse modelo também se depara com desafios significativos, tais como a possível deterioração da comunicação interpessoal, o risco de isolamento social e a complexidade na gestão eficiente do tempo e das tarefas.

Este estudo se justifica por contribuir significativamente para o avanço do conhecimento acadêmico sobre o tema. Ao analisar os impactos do *home office* na gestão de pessoas, pode-se fornecer *insights* valiosos que não só enriquecerão a base teórica existente, mas também orientarão práticas e políticas organizacionais futuras. Essa pesquisa não apenas alimentará o debate acadêmico sobre o futuro do trabalho, mas também oferecerá orientações práticas para gestores, ajudando-os a navegar com sucesso por este novo cenário laboral.

O presente artigo classifica-se como pesquisa básica, utiliza uma abordagem qualitativa e aplica a pesquisa bibliográfica como procedimento para a coleta de dados.

2 CONTEXTO HISTÓRICO DO *HOME OFFICE*

O termo *home office* origina-se na língua inglesa e traduz-se para o português como “escritório em casa”. Neste contexto, o *home office*, ou trabalho remoto, é definido como uma prática em que os colaboradores realizam suas atividades profissionais fora do ambiente de trabalho, geralmente em suas casas (GAJENDRAN & HARRISON, 2007).

Os primeiros registros de trabalho remoto datam de 1857 nos Estados Unidos, onde as tarefas eram realizadas com o auxílio de um telégrafo, um sistema usado para a transmissão e recepção de mensagens:

O princípio de funcionamento do telégrafo óptico era muito simples, sustentava-se sobre um mecanismo visível de longe, tendo sua vista facilitada pelo uso de lunetas bem como pelo emprego de um código de transmissão/decodificação. O sistema francês contava com uma série de torres, dispostas em sequência, da forma mais linear possível. Como cada torre era dotada de um telescópio, sinais emitidos em cada uma eram vistos com facilidade pelo operador da torre vizinha, que os retransmitia para a torre subsequente. (FINCATO, 2016, p.369).

O termo "tele trabalho" ganhou força na década de 1970, durante a crise do petróleo, quando os custos de deslocamento começaram a afetar as finanças das empresas. Trabalhar em casa se tornou uma solução mais econômica. No entanto, a verdadeira popularização do *home office* começou a se materializar com o advento da revolução tecnológica e das telecomunicações no final do século XX e início do século XXI (RAFALSKI e ANDRADE, 2015).

O surgimento da internet, e-mail, videoconferência e outras ferramentas de comunicação digital permitiram uma maior conectividade entre funcionários e suas empresas, criando as condições para o trabalho remoto. As empresas começaram a perceber os benefícios potenciais do *home office*, como redução de custos de infraestrutura, aumento da flexibilidade para os funcionários e a capacidade de atrair talentos globais.

Além disso, eventos como a crise do petróleo na década de 1970 aceleraram a adoção do *home office*. A crise do petróleo destacou a necessidade de reduzir viagens e otimizar recursos, enquanto a pandemia forçou muitas empresas a adotarem o trabalho remoto como uma medida de segurança para proteger seus funcionários.

No Brasil, o trabalho remoto foi implementado oficialmente em 1997 e o tele trabalho foi reconhecido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 2017. O artigo 75-b declara que “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”.

Mesmo preterido pelas organizações mais tradicionais, o *home office* ganhou força e prestígio com o isolamento forçado impelido pela pandemia da COVID-19, sendo adotado como regime alternativo de trabalho para assegurar a continuidade das atividades organizacionais em tempos de contato reduzido. Dentre as modalidades de trabalho remoto, o *home office* se destaca como uma das mais populares, especialmente no atual contexto pandêmico. (ROCHA; AMADOR, 2018).

Hoje, o *home office* é uma realidade para milhões de trabalhadores em todo o mundo, moldando não apenas a forma como as empresas operam, mas também a cultura do trabalho e as expectativas dos funcionários em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Este fenômeno histórico continua a evoluir à medida que novas tecnologias e mudanças sociais moldam o ambiente de trabalho do futuro.

3 TEORIAS E CONCEITOS RELACIONADOS AO TRABALHO REMOTO

A compreensão dos impactos da adoção do *home office* na gestão de pessoas requer uma análise aprofundada das teorias e conceitos relacionados ao trabalho remoto, às mudanças organizacionais e ao gerenciamento de pessoas.

Essa modalidade de trabalho tem suas raízes em teorias como a Flexibilidade Organizacional e a Teoria da Contingência e se fundamenta na Teoria da Mudança Organizacional e a Teoria da Cultura Organizacional durante o processo de transição do trabalho presencial para o *home office*.

3.1 Teoria da Flexibilidade Organizacional

A teoria da flexibilidade organizacional é uma abordagem estratégica fundamental para as empresas enfrentarem um ambiente empresarial em constante mudança. Trata-se da

capacidade da organização de se adaptar e responder de forma eficaz às mudanças do ambiente externo e interno, mantendo sua eficiência e competitividade.

De acordo com Mendes (2002, p.29) “o tema flexibilidade organizacional está relacionado a estratégias gerenciais que influenciam a efetividade e competitividade das empresas, e o mesmo pode ser analisado tanto sob perspectivas mais abrangentes como sob perspectivas mais específicas”. A flexibilidade organizacional pode ser examinada em várias dimensões, incluindo estratégica, estrutural, de processos, de recursos humanos e tecnológica.

A flexibilidade estratégica refere-se à capacidade de uma organização de se adaptar e responder de forma eficaz a mudanças no ambiente externo, bem como de ajustar suas próprias estratégias internas. Isso pode envolver a capacidade de mudar rapidamente de direção, adotar novas tecnologias, reorganizar processos internos e até mesmo entrar em novos mercados, ou seja, é fundamental para as empresas enfrentarem as incertezas e se manterem competitivas.

Já flexibilidade estrutural se refere à capacidade de uma organização de adaptar e reconfigurar suas estruturas organizacionais, processos e recursos para atender às demandas em constante mudança do ambiente de negócios. Isso pode envolver a capacidade de redesenhar rapidamente a organização, realocar recursos, reorganizar equipes de trabalho e até mesmo mudar a forma como as decisões são tomadas dentro da empresa.

De acordo com Buiar (1998, p. 3) a flexibilidade estrutural “trata da análise de quanto a informatização, inovação tecnológica e a capacitação da mão-de-obra se traduz em desenvolvimento de flexibilidade do processo produtivo em resposta às mudanças em curso”.

A flexibilidade de processos pode ser vista como uma relação multidimensional que envolve a formalização dos processos em modelos para estruturar o trabalho, ao mesmo tempo em que mantém a capacidade da organização de ser ágil e responder a situações novas e imprevistas. Ela é crucial para a sobrevivência e o sucesso das empresas em um ambiente de negócios que está sempre evoluindo.

A flexibilidade de recursos humanos refere-se à capacidade de uma empresa de adaptar suas práticas de gestão de pessoas para atender às necessidades tanto da organização quanto dos funcionários. Isso pode incluir a implementação de horários de trabalho flexíveis, a possibilidade de trabalho remoto, políticas de compartilhamento de empregos, e a adaptação

das responsabilidades de trabalho para acomodar as habilidades individuais dos colaboradores.

No contexto empresarial a flexibilidade tecnológica é a capacidade de um sistema ou tecnologia de se adaptar e ajustar facilmente a diferentes condições, necessidades ou mudanças. A flexibilidade tecnológica é crucial para manter a competitividade em um mercado que está em constante evolução, onde novas tecnologias e demandas surgem rapidamente. De acordo com Chiavenato (2010, p.33):

A tecnologia implica necessidade de avaliar e de atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os processos tecnológicos. As organizações excelentes não são as que detêm a tecnologia mais avançada e sofisticada, mas aquelas que sabem extrair o máximo proveito de suas tecnologias atuais. O preparo e capacitação das pessoas estão por trás disso, são as pessoas que aplicam e operam a tecnologia existente na organização e isso contribui com a eficiência potencial real e a eficácia do processo. (CHIAVENATO, 2010. p.33)

Além disso, a flexibilidade tecnológica é importante para o futuro do serviço público e das carreiras, pois as habilidades exigidas dos profissionais estão mudando. Com o avanço tecnológico, espera-se que os trabalhadores do futuro sejam mais adaptáveis, empáticos e capazes de lidar com uma variedade maior de tarefas e desafios.

3.2 Teoria da Contingência

A teoria da contingência é uma abordagem que enfatiza a importância de se considerar o contexto e as circunstâncias específicas ao analisar e compreender os fenômenos organizacionais. Ao contrário de teorias universais que buscam estabelecer princípios e práticas aplicáveis a todas as situações, a teoria da contingência reconhece que não há uma única melhor maneira de organizar ou gerenciar uma empresa.

De acordo com Brandt (2010; p. 136):

A Teoria da Contingência busca definir e explicar o processo de mudança organizacional interno e externo das organizações e suas interdependências com os fatores ambientais e explicando fatores. De certa forma essa teoria fornece argumentos que possibilitam uma melhor compreensão de fatores que levaram

determinada empresa reagir ao ambiente, implementar determinado sistema de gestão ou simplesmente abandoná-lo.

Essa teoria sugere que as melhores práticas e estratégias organizacionais variam de acordo com as contingências ambientais, tecnológicas, culturais e estruturais enfrentadas pela empresa. Portanto, a eficácia de uma determinada abordagem depende da adaptação às condições específicas do ambiente em que a empresa opera.

Por exemplo, uma estrutura organizacional hierárquica pode ser mais eficaz em um ambiente estável e previsível, onde as tarefas são rotineiras e bem definidas. No entanto, em um ambiente dinâmico e incerto, uma estrutura mais plana e flexível pode ser mais adequada para permitir uma rápida resposta às mudanças do mercado.

Da mesma forma, as práticas de gestão de recursos humanos, como sistemas de recompensa e estilo de liderança, devem ser adaptadas às características do ambiente e da cultura organizacional. Em um ambiente onde a inovação e a criatividade são valorizadas, por exemplo, um estilo de liderança mais participativo e empoderador pode ser mais eficaz do que um estilo autocrático.

A teoria da contingência reconhece que não existe uma fórmula única para o sucesso organizacional e destaca a importância de se ajustar e adaptar continuamente às mudanças do ambiente. Ao compreender as contingências específicas enfrentadas pela empresa, os gestores podem tomar decisões mais informadas e eficazes, aumentando as chances de sucesso em longo prazo.

3.3 Teorias da Mudança e da Cultura Organizacional

A transição do trabalho presencial para o trabalho remoto traz diversos impactos para a estrutura e a cultura das empresas. Nesse sentido, a Teoria da Mudança Organizacional e a Teoria da Cultura Organizacional são de extrema relevância. A Teoria da Cultura Organizacional enfatiza a importância de promover valores, crenças e práticas que apoiem a eficácia e o bem-estar dos colaboradores em um ambiente remoto (SCHEIN, 1990).

Já a Teoria da Mudança Organizacional destaca a necessidade de abordar resistências e facilitar a adaptação a novos modelos de trabalho, reconhecendo que a mudança organizacional pode encontrar obstáculos que precisam ser superados (BALOGUN & HAILEY, 2004).

Essas teorias e conceitos fornecem uma base sólida para a compreensão dos desafios e oportunidades associados à adoção do *home office* na gestão de pessoas nas organizações. Ao considerar esses fundamentos teóricos, é possível desenvolver estratégias eficazes para gerenciar equipes remotas e promover um ambiente de trabalho remoto produtivo e saudável.

4 IMPLANTAÇÃO DO HOME OFFICE

A implementação para o *home office* implica em mudanças significativas na cultura organizacional e na dinâmica de trabalho. De acordo Chiavenato (2010) toda empresa possui um clima organizacional que é constituído pelo meio interno que é uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse clima organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades.

A transição para o *home office* provoca mudanças significativas na dinâmica de trabalho e na cultura organizacional, como: aumento da confiança e autonomia; proporciona uma comunicação efetiva; fortalece a Cultura Organizacional e promove a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores.

Uma cultura bem definida é fundamental para o sucesso na transição para o *home office*. Empresas que priorizam a cultura organizacional têm colaboradores mais engajados e produtivos. Investir em rituais, cerimônias e conexões interpessoais é essencial para manter a coesão e o senso de pertencimento.

O *home office* permite que as organizações abandonem técnicas ultrapassadas de micro gerenciamento e controle de pessoas no ambiente de trabalho, dando lugar à confiança e a liderança. Os colaboradores passam a ter mais autonomia para gerenciar suas tarefas e horários.

No ambiente de trabalho remoto, a comunicação torna-se ainda mais crucial. As empresas precisam investir em ferramentas e práticas que facilitem a comunicação entre equipes e líderes. Reuniões virtuais, chats e plataformas colaborativas são essenciais para manter todos alinhados e informados

O *home office* trouxe à tona a importância do cuidado com a saúde mental dos colaboradores. As empresas devem oferecer suporte emocional, incentivar pausas regulares e promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Em resumo, a transição para o *home office* não é apenas sobre tecnologia e infraestrutura; é uma oportunidade para redefinir a cultura organizacional, promover a confiança e criar um ambiente de trabalho mais flexível e humano.

4.1 Desafios gerados pela adoção do *home office*

Trabalhar em casa pode levar a distrações, como tarefas domésticas, filhos, animais de estimação ou formas de entretenimento, prejudicando a produtividade. Além disso, a falta de equipamentos e recursos adequados, além de uma conexão com a internet lenta, pode dificultar o trabalho remoto e afetar a eficiência.

Como observa Carvalho Neto e Ramos (2022, p.04):

É possível salientar que o *home office* apresenta pontos positivos a sua adesão perante as organizações, estendidos aos trabalhadores, que compartilham seu tempo de trabalho com suas respectivas rotinas pessoais. Entretanto, apesar da alta adesão na modalidade nos últimos anos, cabe destacar que existem dificuldades aos trabalhadores e as organizações, principalmente no que tange às adaptações, aumento no volume de trabalho e gestão à distância, limitando o desenvolvimento dos profissionais e o acompanhamento das suas entregas (CARVALHO NETO; RAMOS, 2022, p.04):

A segurança das informações é outra questão importante, pois trabalhar de casa pode aumentar os riscos de segurança para os dados da empresa. É importante investir em

segurança digital e oferecer treinamento constante aos trabalhadores para proteger informações sensíveis.

A falta de uma separação clara entre vida pessoal e profissional é outro desafio, pois pode levar a uma carga de trabalho excessiva, com jornadas prolongadas, resultando em estresse e *burnout*. Isso prejudica a saúde dos trabalhadores e pode impactar sua produtividade.

Para quem mora sozinho a falta de interação com colegas pode aumentar a sensação de isolamento social, prejudicando a comunicação e o trabalho em equipe. Em concordância com Haubrich e Froehlich (2020, p. 08):

Verifica-se que funcionários que trabalham em home office possuem tendência a superindividualização do trabalho, podendo sofrer consequências como isolamento social, profissional e político. No futuro pode haver mudança cultural na sociedade, com vulnerabilidade nas relações ligadas ao trabalho e fragilidade referente ao trabalho coletivo e ao isolamento social (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020, p. 08).

Logo, é essencial a busca por estratégias para manter a coesão das equipes e reduzir esse problema.

Inserir novos membros nas equipes pode ser mais difícil com trabalho remoto, por isso é importante ter um processo de integração bem planejado para facilitar essas transições. Avaliar o desempenho dos trabalhadores à distância também pode ser um desafio, por isso ferramentas adequadas devem ser usadas para acompanhar o progresso do trabalho e fornecer feedback.

A gestão de equipes remotas requer habilidades de liderança, comunicação para manter a equipe motivada e também uso eficiente de ferramentas tecnológicas. Lançoni, Oliveira e Rodrigues (2022, p.21) afirmam que:

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. (LANÇONI; OLIVEIRA; RODRIGUES, 2022, p.21)

Em resumo, o sucesso do *home office* depende de lidar com essas desvantagens de forma proativa. É importante que empresas e colaboradores trabalhem juntos para estabelecer estratégias eficazes de gestão remota, garantindo um ambiente de trabalho saudável, produtivo e equilibrado. Com uma abordagem cuidadosa, é possível maximizar os benefícios do trabalho remoto e minimizar suas desvantagens.

4.2 Oportunidades promovidas pelo *home office*

O *home office* vem se tornando uma modalidade de trabalho cada vez mais popular, trazendo diversos benefícios tanto para empresas quanto para colaboradores. Apesar dos desafios, o trabalho remoto oferece uma série de oportunidades para promover a flexibilidade, a autonomia e a qualidade de vida dos colaboradores (PIMENTEL; KURTZ, 2021).

Entre as principais vantagens, está a flexibilidade para organizar melhor os horários de trabalho, desse jeito permitindo que os profissionais escolham os momentos do seu dia em que se sentem mais produtivos e consigam lidar com imprevistos sem atrapalhar suas atividades (PIMENTEL; KURTZ, 2021). Além disso, o *home office* pode abrir portas para a contratação de talentos em regiões distantes, ampliando as possibilidades de diversidade e inclusão nas organizações.

Outra vantagem importante é a economia financeira. As empresas reduzem custos com a manutenção de escritórios, enquanto os colaboradores economizam com deslocamentos diários e despesas com alimentação (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Além disso, o *home office* promove uma melhora na qualidade de vida, pois ele elimina o tempo perdido com trânsito e facilita a vida entre atividades profissionais e pessoais.

A privacidade é outro benefício, especialmente para aqueles que dispõem de um espaço exclusivo para o trabalho em casa, possibilitando um ambiente tranquilo e confortável para realizar suas tarefas. As escalas de trabalho mais flexíveis também são uma vantagem significativa, pois permitem atender às necessidades dos clientes em horários mais amplos e se adequar aos períodos de maior produtividade dos colaboradores.

Otimizar o tempo de trabalho e aumentar a produtividade são outros pontos positivos do *home office*. Os profissionais podem definir seus horários e organizar suas tarefas de maneira eficiente, contribuindo para melhores resultados. Além disso, o conforto de trabalhar de casa proporciona mais horas de sono, facilidade para iniciar o trabalho e momentos de descanso de qualidade.

“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”. (LANÇONI; OLIVEIRA; RODRIGUES, 2022, p.21). Portanto, é importante ressaltar que o sucesso do *home office* depende da infraestrutura disponível em casa e do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Com uma abordagem bem planejada, é possível maximizar as vantagens do trabalho remoto e criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo para todos os envolvidos.

5 ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO DO *HOME OFFICE*

Para promover um ambiente de trabalho remoto eficaz e saudável, é importante estabelecer uma comunicação clara e regular entre os colaboradores. Isso pode ser feito através da definição de canais de comunicação, como e-mail, mensagens instantâneas e videoconferências, e definindo expectativas sobre quando e como a equipe deve se comunicar.

De acordo com Chiavenato (1999), é essencial fornecer a tecnologia adequada para facilitar o trabalho remoto, incluindo software de videoconferência, plataformas de colaboração e sistemas de gerenciamento de projetos. Isso permite que os funcionários realizem suas tarefas de maneira eficiente e se comuniquem claramente, apesar da distância física.

É essencial promover a saúde mental dos funcionários, de acordo com Chiavenato (1999), a saúde mental é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, os processos internos e uma infinidade de variáveis importantes.

Uma boa estratégia seria oferecer recursos de apoio, como sessões de aconselhamento online, grupos de apoio mental, incentivo a pausas regulares e atividades que promovem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, pois ações como essas iriam promover a redução ao estresse e a ansiedade, melhorar o clima organizacional e otimizar a integração entre equipes.

Para alcançar sucesso no trabalho remoto, a empresa deve estabelecer um modelo de trabalho orientado por metas, na qual, os funcionários precisam alcançar resultados estabelecidos previamente pelo gestor. As organizações que incentivam seus colaboradores a alcançarem metas cada vez mais desafiadoras, obtêm resultados superiores. A remuneração variável se torna uma estratégia interessante quando está diretamente relacionada ao esforço empregado para atingir esses objetivos estabelecidos (WOOD JUNIOR; PICARALLI FILHO, 1996)

Outras estratégias incluem promover a interação social através de atividades virtuais, fornecer *feedback* e reconhecimento pelo trabalho bem feito, implementar políticas de segurança cibernética para proteger informações confidenciais e realizar avaliações regulares para identificar áreas de melhoria e garantir que as estratégias adotadas estejam sendo eficazes.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo sobre os impactos da adoção do home office na gestão de pessoas, foi adotado um caminho metodológico que incluiu diversas etapas e técnicas de pesquisa.

O presente trabalho enquadra-se quanto à sua finalidade como pesquisa básica, uma vez que visa gerar conhecimentos teóricos. A pesquisa básica “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.” (PRODANOV, 2013, p. 51).

Quanto à abordagem do problema de pesquisa, optou-se por uma pesquisa qualitativa, considerando que o foco estava na compreensão profunda dos impactos do home office na gestão de recursos humanos, bem como na identificação de estratégias e práticas eficazes para

lidar com esses impactos. De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20) a abordagem qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

O procedimento técnico para coleta de dados utilizado neste estudo é a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica envolve a consulta a revistas acadêmicas, livros, artigos científicos e outros materiais relevantes para obter uma compreensão abrangente dos conceitos, teorias e práticas relacionadas ao trabalho remoto e à gestão de pessoas. Segundo Silva (2005, p. 21) uma pesquisa é considerada bibliográfica “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet”.

Em resumo, os procedimentos metodológicos adotados neste estudo foram fundamentais para coletar dados relevantes e realizar uma análise abrangente dos impactos da adoção do *home office* na gestão de pessoas, bem como para identificar estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho remoto mais produtivo, saudável e resiliente.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de compreender os impactos, desafios e oportunidades geradas pela implantação do *home office* na gestão de pessoas, foi realizada uma entrevista com Márcia Viotto Darci Gonçalves, formada em Engenheira Cartógrafa e MBA em Gestão Ambiental, Supervisora de Geotecnologia Corporativa, na empresa Cocal, usina do setor sucroenergético, que possui colaboradores em *home office*.

Essa entrevista foi realizada em prol de um estudo aprofundado sobre as técnicas que a supervisora utiliza na gestão de suas equipes remotas, identificando assim as principais estratégias para monitoramento e desenvolvimento interpessoal das equipes.

Segundo a entrevistada, as principais vantagens observadas pelos gestores ao implementar o *home office* em suas equipes são: o aumento da produtividade, pois muitas equipes se tornaram mais produtivas trabalhando em casa e a maior satisfação dos colaboradores, pois tornam-se mais felizes e motivados ao possuírem maior flexibilidade em suas rotinas.

Como benefícios para a empresa, a supervisora destaca a maior diversidade de perfis nas equipes, já que o *home office* possibilita a contratação de pessoas de diferentes regiões, culturas e experiências. Isso resulta em uma melhora na qualidade das contratações, aumentando a competência da equipe.

Em relação à redução de custos e investimentos da empresa durante o período de *home office*, Marcia afirma que houve um impacto significativo na redução dos custos operacionais e que, com essa maior flexibilidade financeira, a empresa pode investir em outras áreas, em novos produtos e, principalmente, investir em novas tecnologias e treinamentos para os colaboradores.

Ao ser questionada sobre os desafios que os gestores enfrentam para manter a comunicação e a colaboração efetiva entre membros da equipe remota, a entrevistada declarou que a falta de interação presencial acaba dificultando a leitura da comunicação não verbal e o monitoramento do trabalho dos colaboradores e que o sentimento de isolamento em uma carga de trabalho totalmente remoto pode afetar a produtividade. Além disso, a construção de confiança é mais difícil sem interações presenciais e manter a cultura organizacional exige um esforço consciente, mas é possível.

No que se refere aos impactos causados na produtividade dos funcionários, Marcia afirma que algumas pessoas trabalham melhor em casa, com mais foco e disciplina, enquanto outras têm maiores dificuldades. De acordo com a entrevistada o uso de ferramentas digitais para gestão de tarefas, reuniões regulares por videoconferência, estabelecimento de metas e prazos claros, e a promoção de uma cultura de transparência e confiança são essenciais para manter a produtividade alta e a equipe engajada e motivada.

Com relação à dificuldade de monitorar e avaliar o desempenho dos funcionários em um ambiente de *home office*, a entrevistada revelou que o monitoramento e avaliação do desempenho em trabalho remoto são mais difíceis sem supervisão direta, porém o uso de tecnologia, o engajamento e a relação de confiança com os membros da equipe tornam isso possível. Por isso, ferramentas de monitoramento digital, feedbacks regulares e avaliação baseada em resultados e metas cumpridas são essenciais.

Por fim, acerca dos problemas relacionados à segurança de dados e informações que são uma preocupação no *home office* a supervisora alega que a implementação de VPNs (Redes Privadas Virtuais), o uso de softwares de segurança e os treinamentos para funcionários sobre práticas seguras *online* foram cruciais para a adaptação ao trabalho remoto.

Os profissionais de Tecnologia da Informação tornaram-se ainda mais importantes nesse contexto.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos impactos da adoção do *home office* na gestão de pessoas proporcionou conhecimentos relevantes sobre os desafios e as oportunidades associadas a essa modalidade de trabalho. Os resultados obtidos destacam a complexidade e a necessidade de uma abordagem aprofundada para lidar com os diversos aspectos do trabalho remoto nas organizações.

É evidente que o *home office* apresenta desafios significativos para os gestores, desde questões relacionadas à comunicação e engajamento da equipe até desafios no monitoramento do desempenho e na gestão do tempo e das tarefas. No entanto, também oferece oportunidades únicas para promover flexibilidade, e qualidade de vida dos colaboradores.

Diante desse cenário, é fundamental que as organizações desenvolvam e implementem estratégias eficazes para lidar com os desafios do *home office* e aproveitar as oportunidades oferecidas por essa modalidade de trabalho. Isso inclui investir em ferramentas e tecnologias de comunicação online, estabelecer metas claras de desempenho, promover a integração e o engajamento da equipe, e oferecer suporte e recursos para ajudar os colaboradores a gerenciar seu tempo de forma eficaz.

Além disso, é importante que as organizações reconheçam a importância de uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade, a colaboração e o bem-estar dos colaboradores, independentemente do local de trabalho. Ao fazer isso, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais adaptável, produtivo e sustentável para todos os envolvidos.

Os resultados desta pesquisa reforçam a necessidade de uma abordagem proativa e centrada nas pessoas para a gestão do *home office*. Ao enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas por essa modalidade de trabalho, as organizações podem promover um ambiente de trabalho remoto mais eficaz, saudável e satisfatório para seus colaboradores, contribuindo assim para o sucesso e a sustentabilidade em longo prazo.

Recomenda-se a continuidade de pesquisas em relação ao *home office* e ao sucesso empresarial que ele pode proporcionar, como o estudo de profissões que podem fornecer melhores desempenhos na adoção e utilização do trabalho remoto. Além de tópicos como o trabalho híbrido, que se baseia no modelo de atuação que combina o formato presencial e a distância e vem ganhando destaque.

REFERÊNCIAS

BALOGUN, J. HAILEY, V. H. **Explorando a mudança estratégica**. 2 ed. Londres: Prentice Hall, 2004.

BRANDT, V. A. **A contabilidade gerencial e sua relação com a teoria institucional e da teoria da contingência**. Revista Ciências Sociais em Perspectiva, v. 9, n. 17, 2010.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em 28 Mai 2024.

BUIAR, D. R. **Flexibilidade Como Vantagem Competitiva no Novo Paradigma Tecnológico**. Encontro Nacional de Engenharia de Engenharia de Produção, Niterói: ENEGEP, 1998.

CARVALHO NETO, C. R. RAMOS, N. M. *Análise dos conflitos e desafios do home office: um estudo bibliométrico das pesquisas publicadas no período de 2016 a 2022*. 17 f. Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri: Manole, p.102. 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

FINCATO, D. **A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura**. Revista Jurídica Luso Brasileira, Lisboa, v. 2, n. 3, p.365-396, mar./abr. 2016.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. **O bom, o ruim e o desconhecido sobre o teletrabalho: meta-análise de mediadores psicológicos e consequências individuais**. Revista de psicologia aplicada, v. 92, n. 6, pág. 1524, 2007.

HAUBRICH, D. B. FROEHLICH, C. **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação**. Revista Gestão & Conexões. v. 9, n. 1, p. 167-184, jan./abr. Vitória, 2020.

LANÇONI, A. G. OLIVEIRA, K. L. C. RODRIGUES, S. B. O. **Como implantar o Home Office na sua empresa da maneira correta**. 26 f. Escola Técnica Estadual De Hortolândia Técnico Em Administração, Hortolândia, 2022.

MENDES, P. J. V. Flexibilidade organizacional análise de uma experiência de organização edivisão do trabalho por processo em ambiente deP&D. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas: Unicamp, 2002.

PIMENTEL, S. R.; KURTZ, D. J. **Satisfação no trabalho e estresse percebido do teletrabalho no Brasil**. Brazilian Journal of Health Review, v. 4, n. 2, p 5679-5697, 2021.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAFALSKI, J. C. ANDRADE, A. L. D. **Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa**. Temas em Psicologia, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

ROCHA, C. T. M. AMADOR, F. S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos EBAPE. BR, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional**. Psicólogo Americano, 45(2), 109–119, 1990.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

WOOD JR., T. PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica - a nova vantagem competitiva**. 1 ed. Atlas, São Paulo, 1996.