



UM ESTUDO SOBRE O *HOME OFFICE* E OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A MANUTENÇÃO DA PRODUTIVIDADE

Josiane Araújo, Márcio Tenório, e-mail: marciotenoriochaves@hotmail.com

934

Associação Goiana de Administração / Comitê Científico / Goiânia/GO.

Resumo: Os avanços tecnológicos vêm ocorrendo durante a história da humanidade de forma exponencial, o que sugere no futuro mudanças cada vez maiores e mais rápidas nas relações pessoais e profissionais. Neste contexto, este trabalho monográfico disserta acerca da temática do trabalho remoto e do gerenciamento da produtividade no *home Office* nos dias atuais. O estudo teve como questionamento de pesquisa: quais os principais desafios da gestão para manutenção da produtividade com a implementação do *home Office*? Diante desta problemática, sucedeu o seguinte objetivo geral: investigar como colaboradores de uma empresa de Garanhuns analisam a repentina adoção da modalidade *home Office* em tempos de pandemia do novo coronavírus. A metodologia utilizada se serviu de uma abordagem descritiva e exploratória, apresentando uma pesquisa bibliográfica, tendo enquanto embasamento teorias amplamente difundidas na literatura, bem como uma pesquisa de campo do tipo quantitativa com colaboradores da empresa beta. Conclui-se, portanto, que nesta pesquisa o trabalho remoto apresenta-se como alternativa essencial para manutenção de atividades durante a pandemia, possibilitando manutenção da produtividade, e apresentando mais vantagens que desvantagens, na visão dos colaboradores pesquisados.

Palavras-chave: *Home office*, Trabalho remoto, Pandemia.

1 Introdução

A evolução tecnológica é historicamente responsável por afetar os modos de vida, bem como de alterar as relações de trabalho existentes nas mais diversas organizações. Esta verificação se torna ainda mais notória na era pós-industrial, em que tais mudanças ocorrem a uma velocidade cada vez maior.

Uma destas inovações, decorrente do advento e da democratização da internet, é a ocorrência da virtualização do trabalho. O trabalho remoto, *home office* ou teletrabalho vem sendo exponencialmente cada vez mais difundido, tendo sua necessidade e eficácia sendo ainda mais comprovadas nos dias atuais.



Setores como o educacional, através da implementação do ensino à distância em enorme escala, e o de vendas, com a expansão do *delivery*, são alguns dos exemplos de como o *Home Office* se apresenta, neste contexto, como uma alternativa viável e compatível com o isolamento e distanciamento sociais exigidos com o surgimento da pandemia.

Diversos são os benefícios da implementação temporária ou definitiva do *home office*, como a redução de custos e de necessidade de infraestrutura. Muitos, também, são os desafios relacionados a esta prática, desde gerenciamento de tarefas, de desempenho, e da segurança da informação.

Desta maneira, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais os principais desafios da gestão de pessoas na modalidade de *home office*?

Este questionamento torna-se a cada dia mais relevante, devido à ratificação da necessidade do trabalho remoto em determinadas conjunturas, além do fato de o *home office* se apresentar como uma modalidade cada vez mais presente em um futuro próximo.

A pesquisa proporciona um enfoque atual acerca do tema, o que a torna importante para a classe de administradores que lidam com a modalidade de *home office* em seu cotidiano, bem como para os que pretendem se aprofundar em pesquisas e no desenvolvimento de alternativas acerca do tema *home office*. Apresenta-se enquanto objetivo geral investigar como colaboradores de uma empresa beta, situada em Garanhuns, no agreste meridional pernambucano analisam a repentina adoção da modalidade *home Office* em tempos de pandemia do novo coronavírus.

A cerca dos objetivos específicos, dispõe-se a conceituar a gestão de pessoas, descrever o *home Office* e os principais aspectos do trabalho remoto, além de correlacionar os desafios da gestão de pessoas em trabalho presencial com os enfrentamentos recorrentes na modalidade *home Office*.

2 Referencial teórico

Com as constantes mudanças do mercado, a gestão de pessoas vai além da gestão tradicional que apenas se referia às questões trabalhistas, como por exemplo, o pagamento do valor referente ao trabalho realizado pelo funcionário.

2.1 Gestão de Pessoas

Para acompanhar a competitividade os gestores das empresas têm se engajado no universo da tecnologia, possibilitando a utilização de ferramentas que proporcionam aos gestores um maior grau de inovação e um melhor planejamento estratégico, além disso, os administradores passaram a reconhecer a importância das pessoas que fazem parte da estrutura organizacional.



Na percepção de Sênior (2019), a instalação de um departamento de Gestão de Pessoas nas empresas é investir na equipe com a finalidade que cada um dos colaboradores tenha a oportunidade de desenvolver as suas habilidades dentro do ambiente corporativo. Conseqüentemente, a evolução dos colaboradores fortalece a empresa, contribuindo para o crescimento dos resultados e incentiva o sucesso da empresa

A gestão de pessoas nas organizações é uma área que tem ganhado destaque através de sua evolução ao longo da história da administração, atualmente esse departamento está alinhado ao nível mais estratégico, é preciso convir os objetivos das pessoas com os objetivos corporativos para que todos estejam em sinergia buscando o mesmo propósito.

Conforme definem André (2010, MARINHO *et. al.*, 2014, p. 1): "Por causa deste cenário as organizações estão cada vez investindo em um ambiente motivacional, de aprendizado e em programas de desempenho. Para assim obter resultados satisfatórios para a organização." Dentro desse contexto os gestores basicamente, precisam proporcionar um ambiente agradável para que os colaboradores se sintam parte importante da empresa e estejam motivados, buscando oportunidades para mostrar os melhores resultados.

Para Basso (2016), a Gestão de Pessoas é um desafio rotineiro, tanto para quem trabalha com recursos humanos, quanto para os próprios líderes da organização. Lidar com as subjetividades dos colaboradores, compreender suas necessidades e conciliá-las aos objetivos organizacionais requer um trabalho incessante de análise e busca de soluções.

Ainda segundo o autor, os cinco principais desafios da gestão de pessoas são:

Quadro 1: Desafios da Gestão de Pessoas

Aspecto	Definição
Humanização das Relações X Resultados	Relacionamento interpessoal e qualidade de vida no trabalho
Produção X Aprendizado	Desempenho e capacitação dos colaboradores
Treinamento X Custos	Custos e benefício para a organização
Tecnologia X Produtividade	Acesso as plataformas para uso de atividades laborais e comunicação interna
Inovação X Cultura Interna	Valores da organização, <i>Home office</i> novo meio de trabalho

Fonte: Adaptado de Basso (2016)

2.2 Home office

Para Marques (2019), o trabalho remoto é uma modalidade de trabalho feita sem deslocamento físico para a empresa contratante. É uma oportunidade criada com a evolução da



internet, possibilitando aproximar pessoas e oportunidades, otimizando o tempo e favorecendo relações também no trabalho à distância. Muitas empresas atualmente recrutam funcionários num modelo híbrido, com a necessidade de estar presente no local de trabalho alguns dias determinados, e exercendo o restante de suas obrigações em *home office*.

A evolução da tecnologia tornou possível a implantação de uma nova forma de trabalho. Essa nova forma de empregabilidade teve sua expansão e viabilidade mais difundida com a evolução dos meios de comunicação, mais precisamente com a evolução e democratização da internet, que na última década foi bem acentuada.

Com a democratização da internet, ou seja, mais pessoas utilizando esse meio de comunicação a forma como as pessoas se relacionam, comercializam seus produtos, se entretêm e estudam foi modificada, dessa forma é natural o surgimento de novas formas de trabalho.

Castells (1999) mostra que o procedimento de trabalho situa-se no cerne da estrutura social. A mutação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e entorno da organização emergente em rede é o principal instrumento por meio do qual o paradigma informacional e o processo de globalização afetam a sociedade em geral.

O aumento da utilização da internet pela população brasileira fica evidenciado através da pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação do Brasil em 2016 realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC), que mostra que nesse período a quantidade de indivíduos que utilizaram a internet chegou à marca de 94,2 milhões de internautas no país, o que corresponde a 55% da população. Em 2014, 50% dos domicílios brasileiros, levando em consideração tanto os domicílios da zona urbana quanto do da zona rural, possuíam computadores conectados à internet. O mesmo estudo mostra que esse número era bem menor em 2005, onde apenas 17% dos domicílios urbanos possuíam acesso à internet enquanto apenas 13% dos domicílios da zona rural estavam conectados à rede.

Essa democratização da internet conduziu as empresas a buscarem cada vez mais recursos tecnológicos, em número cada vez maior e em qualidade, haja vista o fato de que o uso da internet se tornou um diferencial competitivo para as empresas trazendo mais flexibilidade para seus funcionários e seus processos de produção. Castells (1999) escreveu de forma futurista que essa flexibilidade traria o surgimento de “escritórios alternativos” ou “escritórios virtuais” baseados na automação dos escritórios e na possibilidade dos trabalhadores estarem munidos de poderosos dispositivos de processamento e transmissão de dados.



Outro fator importante, e já citado anteriormente, para o aumento da popularidade do *home office*, é a evolução da internet, esse meio de transmissão de dados evoluiu de forma extraordinária na última década trazendo consigo a diminuição dos limites geográficos para a comunicação entre as pessoas.

Para Kurose (2010, p. 1), a Internet como conhecemos atualmente, é provavelmente o maior sistema de engenharia já criado pela humanidade, com milhares de computadores conectados, *link* de comunicação e centenas de milhares de usuários que se conectam esporadicamente por meio de telefones celulares e dispositivos, como por exemplo, sensores, webcams e console para jogos.

No Brasil, a internet surgiu no ano de 1988, por iniciativa da comunidade acadêmica de São Paulo (FAPESP) e da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), além do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), conforme o site Brasil Escola (2020). No início, era um recurso utilizado exclusivamente por universidades e outras poucas comunidades. Na metade da década de 90 a internet passou a ser utilizada comercialmente e nos lares dos brasileiros por iniciativa da empresa Embratel que em dezembro de 1994 iniciou seu serviço de acesso à internet via linha discada em caráter experimental com um pequeno grupo de usuários (O GLOBO, 1994).

Para Kugelmass (1996), em seu trabalho, mostra alguns benefícios gerados pelo *home office*, como um aumento na captação e na retenção de novos trabalhadores, aumento na produtividade ou ao menos a manutenção da produtividade dos funcionários além da redução da transmissão de CO₂ na atmosfera devido a diminuição do tráfego de veículos.

Já Araújo e Bento (2002) descrevem alguns pontos positivos e pontos negativos. Como exemplos de pontos positivos, pode-se citar uma melhoria da eficiência do trabalhador, aumento da flexibilidade dos trabalhadores, redução de perda de tempo, pois, os trabalhadores não necessitam se deslocar de suas casas até um ambiente físico, funcionários mais autônomos e concentrados nas tarefas. Já em relação aos aspectos negativos, foi observado o aumento do isolamento físico, resistência na aplicação da cultura da empresa e uma dificuldade em diferenciar o tempo destinado para a empresa e para a família.

3 Metodologia

Cada vez mais as empresas estão se modernizando e ampliando o modelo de fazer negócio. Através da globalização e a automatização de processos as empresas evoluíram e modificaram seu quadro de funcionários procurando sempre pessoas com maior capacidade de adaptação a novos ambientes e dispostos a ser mais flexíveis.



O *home office*, passou a ser comum para as organizações modernas, foi também uma solução para as empresas diminuírem os gastos com aluguel de espaço físico e assim superar a crise econômica atual. Essa modalidade de trabalho traz benefícios não só para os empresários mas também para quem executa o trabalho haja vista o fato que para o trabalhador o conforto de sua residência é compensador. Esse dinamismo requer atenção no sentido de que uma forma simples, dinâmica e eficaz de trabalho, não seja interpretada sem comprometimentos.

Este trabalho visa esclarecer a partir do estudo histórico da gestão de pessoas e da análise das principais ferramentas utilizadas no *home office*, como as empresas podem aumentar sua produtividade em meio aos desafios da modernidade, onde a internet está quebrando barreiras geográficas e diminuindo a distância entre cliente e empresa. Desta forma foi realizada uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, através de uma revisão bibliográfica.

Sobre pesquisa exploratória, Andrade (2004, p. 19) representa a fase preliminar, antes do planejamento formal do trabalho. O propósito da pesquisa exploratória é levantar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; contribuindo assim para a construção da delimitação do tema da pesquisa; dirigindo para fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo aspecto o assunto. Por meio desta, avalia-se a possibilidade de desenvolver um trabalho satisfatório, estabelecendo-se quais os critérios a serem adotados, os métodos e as técnicas apropriados.

Dessa maneira, o estudo buscou usar a técnica de pesquisa bibliográfica, com referências recolhidas de livros, artigos científicos já publicados e *sites*. Com temas pertinentes à problemática estudada para desenvolver, o estudo sobre o *home office* e as técnicas usadas para o aumento da produtividade nas corporações.

Em relação a essa técnica, Martins (2004, p. 295) pontua que, os métodos qualitativos exigem um grande investimento de tempo e pessoal bastante qualificado sociologicamente para essa tarefa, sobretudo considerando um grande número de material a que se pode ter acesso. A imensa massa de dados obtida inibe a organização e análise, fazendo com que a eficácia do estudo dependa, sobretudo, da habilidade do pesquisador e da definição de caminhos para o melhor aproveitamento do material coletado.

Assim, é necessário que se faça uma busca refinada dos dados e que se trace um perfil organizado, otimizando o tempo em busca da eficácia dos resultados dos métodos qualitativos. Uma vez que, foi de grande relevância a análise de autores conceituados e reconhecidos que tem um amplo conhecimento sobre o assunto, para que dessa maneira acontecesse o entendimento do estudo com mais clareza e de maneira mais atualizada. O conjunto de opiniões desenvolvidos neste trabalho pode mudar constantemente, pois há uma crescente busca de



estudos e pesquisas inovadoras que podem complementar ou recolocar teorias anteriores.

Ainda, Beuren (2012, p.135) apresenta as pesquisas bibliográficas ou de fontes secundárias utilizam, fundamentalmente, contribuições já publicadas sobre a temática pesquisada. Considerando assim, documentos de fontes secundárias as teses, dissertações, monografias, artigos anais, artigos eletrônicos, publicações avulsas, livros, revistas, os boletins de jornais.

Logo, a pesquisa bibliográfica deve ser realizada através de fontes secundárias de renome para que desenvolvimento da consulta obtenha resultados satisfatórios, por meio de fontes seguras com o objetivo de favorecer uma melhor compreensão do leitor.

Além da revisão da literatura, foi realizado um estudo de caso por meio de uma abordagem de base quantitativa, com dados coletados a partir de um questionário com perguntas fechadas aplicado aos colaboradores de uma empresa de prestação de serviços de abrangência nacional, sediada em Garanhuns, aqui denominada empresa Beta, que vivenciaram a implementação do trabalho em *home Office* durante o período de pandemia da COVID-19.

Conforme Motta-Rothe e Hendges (2010, p. 114), o método estudo de caso “possibilita o estudo intensivo de um indivíduo ou grupo com vistas a obter generalizações a partir de uma análise abrangente do tópico de pesquisa como um todo”, sendo portanto uma ferramenta relevante para a pesquisa ora desenvolvida.

4 Resultados e discussões

Foram entrevistados sete colaboradores, residentes na cidade de Garanhuns/PE, de uma empresa aqui referida como empresa Beta. Trata-se de uma organização prestadora de serviços, que atuava de forma presencial no município há mais de 15 anos.

Assim como outras tantas organizações situadas no país e ao redor do mundo, a empresa Beta foi fortemente afetada pela pandemia de COVID-19, tendo que rapidamente adaptar-se à situação e encontrar meios de atuação e gerenciamento durante este período.

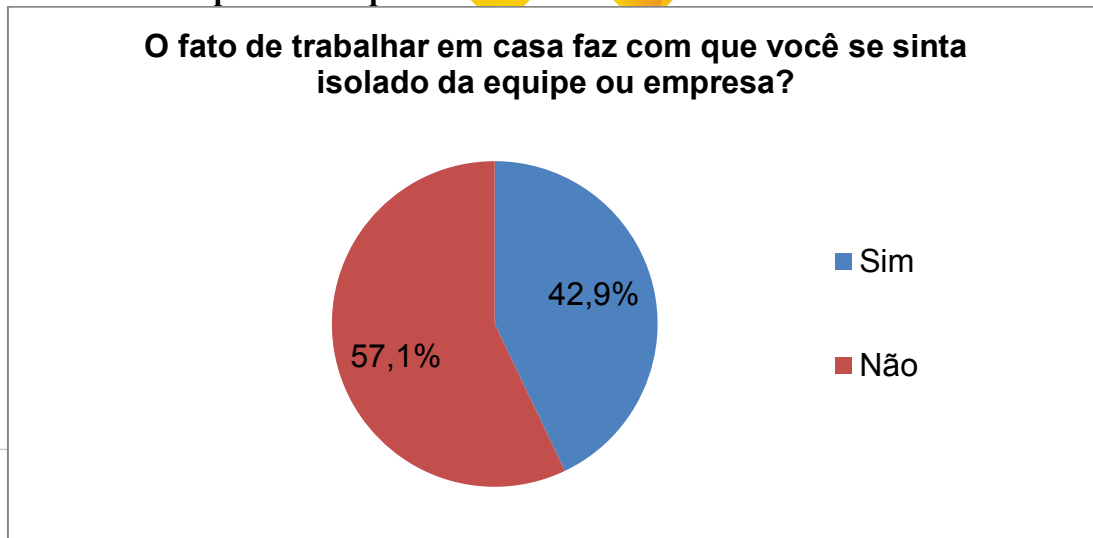
A solução encontrada foi a adoção da modalidade *home Office*, ocasionando desafios desconhecidos até então para a organização.

Primeiramente questionados se estavam trabalhando remotamente, todos os sete entrevistados responderam afirmativamente, informando que estavam realizando suas atividades por meio do *home Office*. Também foram unânimes ao informar que já haviam vivenciado anteriormente o trabalho presencial em escritórios da organização.

Quando questionados se o fato de trabalhar em casa os fazia sentir-se isolados em relação à equipe ou à empresa, quatro colaboradores responderam que não, enquanto três afirmaram sentir isolamento realizando suas atividades remotamente.



Gráfico 1 - Respondentes que se sentem isolados



Fonte: Própria

É possível deprendermos deste importante resultado que um dos principais desafios da gestão é justamente integrar todos os colaboradores e equipes, alinhando-os à visão estratégica da organização. Como visto anteriormente, sentir-se integrado pode resultar em uma maior motivação do colaborador, quer seja em ambientes de trabalho remoto ou em organizações tradicionais.

Ao questionar acerca da visão que os colaboradores tinham de sua produtividade realizando remotamente suas atividades, dois colaboradores responderam afirmativamente e obteve-se a seguinte disposição:

Gráfico 2 - Respondentes que se sentem produtivos



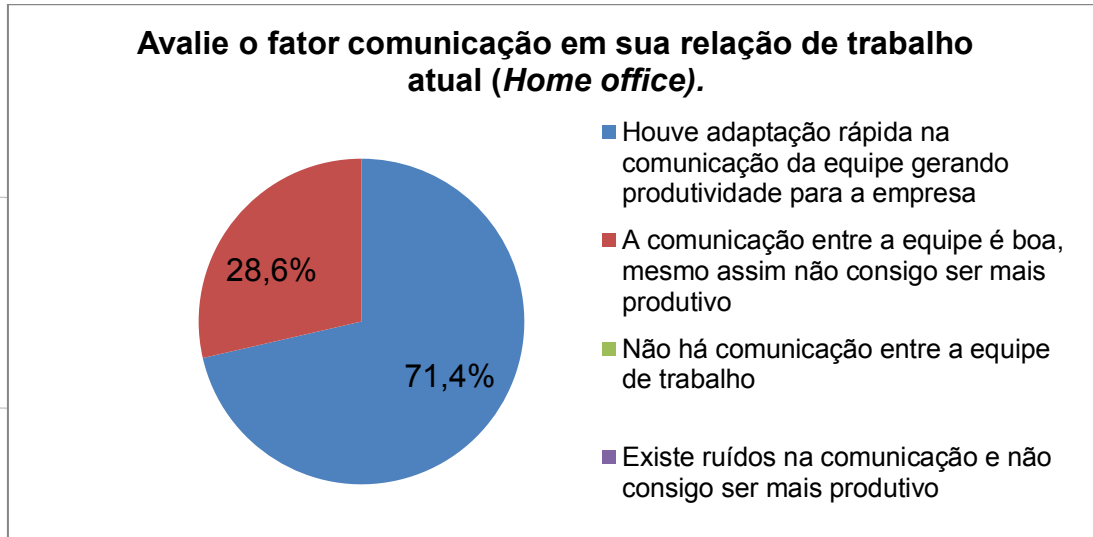
Fonte: Própria



Pode-se notar que grande parte dos colaboradores que responderam ao questionário não se percebeu menos produtivos com a adoção do trabalho remoto.

Ao avaliarem o quesito “comunicação”, percebe-se que ocorreu uma adaptação rápida de toda a equipe, proporcionando assim uma manutenção das atividades realizadas.

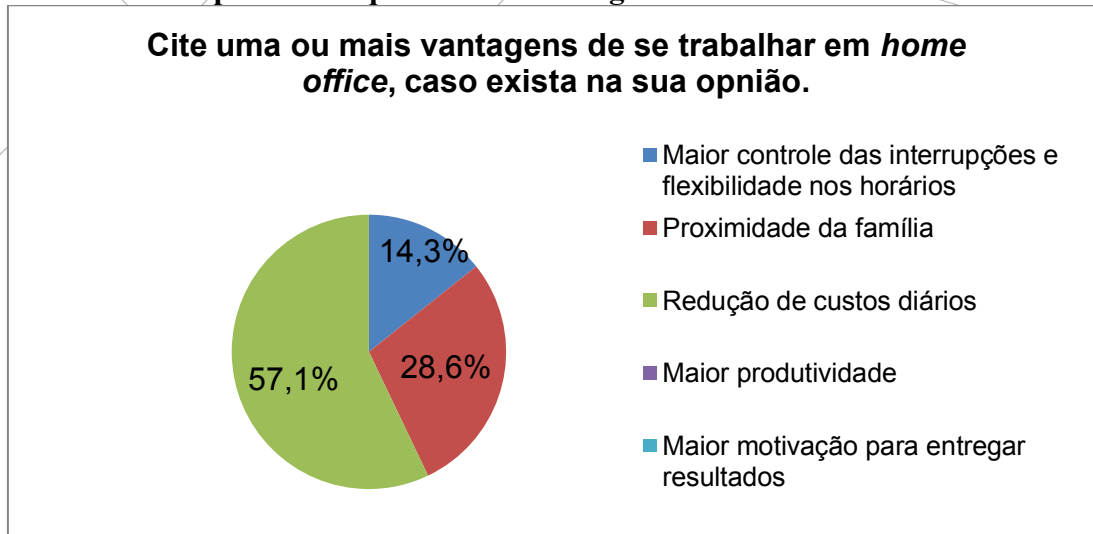
Gráfico 3 - Respondentes e o fator de comunicação em home office



Fonte: Própria

Quanto às vantagens de se trabalhar na modalidade *home Office*, quatro dos sete colaboradores que responderam ao questionário citaram a redução nos custos diários. Podemos inferir que esta também seja uma grande vantagem para a organização, obtendo-se uma redução geral nos custos.

Gráfico 4 - Respondentes que citaram vantagens ao trabalhar em home office

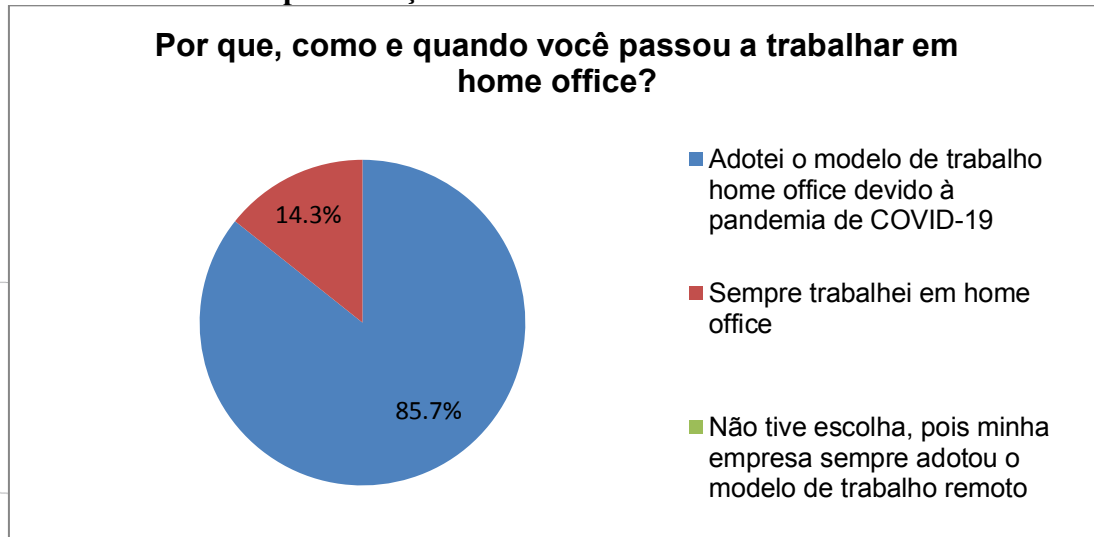


Fonte: Própria.



Quando indagados sobre o momento em que o *home Office* passou a fazer parte suas rotinas de trabalho, seis colaboradores informaram que o mesmo se deu por conta da pandemia de COVID-19. Este mesmo cenário se repetiu em diversas organizações ao redor do planeta.

Gráfico 5 - Motivos para adoção do home office

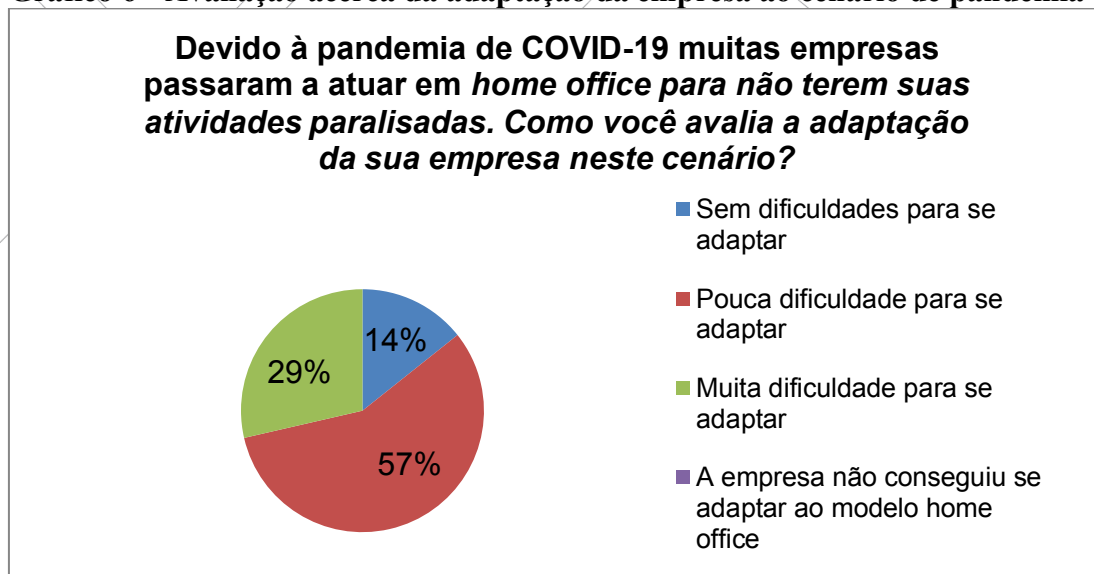


943

Fonte: Própria

A maioria dos entrevistados relata que houve nenhuma ou pouca dificuldade para adaptar-se ao *home Office* durante a pandemia. Isto decorre principalmente do ramo de atividade da organização, já que outros setores tiveram que paralisar completamente suas atividades devido a este cenário.

Gráfico 6 - Avaliação acerca da adaptação da empresa ao cenário de pandemia

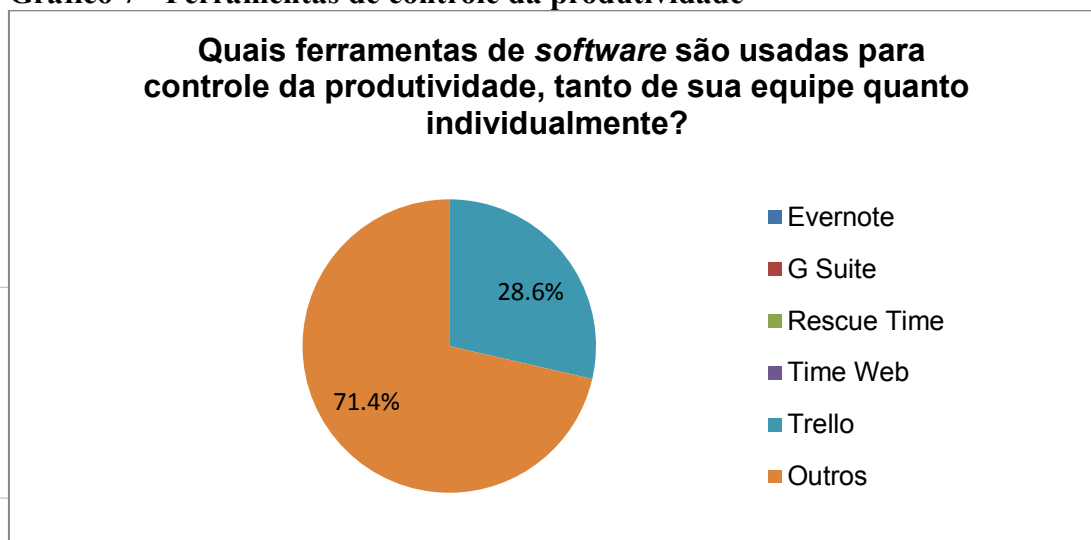


Fonte: Própria



As ferramentas mais utilizadas para o controle de produtividade não estavam presentes nas opções fornecidas pelo questionário, de onde inferimos que mensageiros instantâneos e videoconferências foram os principais responsáveis para a verificação da produtividade.

Gráfico 7 - Ferramentas de controle da produtividade

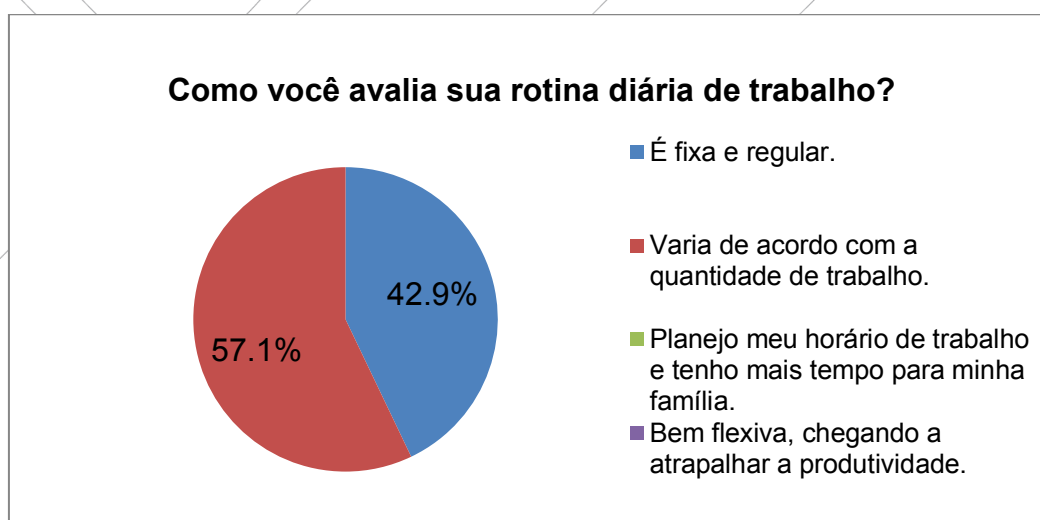


944

Fonte: Própria.

Questionados sobre a avaliação que faziam de sua rotina diária de trabalho, os colaboradores dividiram suas opiniões entre uma rotina fixa e regular e uma rotina variável, a depender da demanda de atividades solicitadas pela organização.

Gráfico 8 - Avaliação da rotina diária



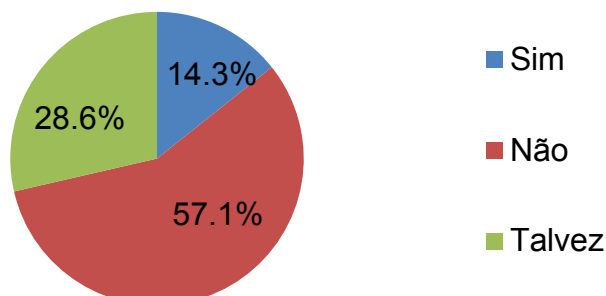
Fonte: Própria

O questionamento retrata bem o aspecto cultural, fundamental para a percepção da implementação da modalidade de trabalho remoto.

Gráfico 9 - Respondentes que se sentem mais valorizados



Você acredita que o *home office* faz você se sentir mais valorizado (a) por seus superiores?



945

Fonte: Própria

Dos entrevistados, 85,7% dos colaboradores não se consideraram mais valorizados por seus gestores durante o período em que se utilizaram do *home Office*.

5. Conclusão

Baseando-se nas várias informações adquiridas ao longo da presente pesquisa, torna-se ainda mais enfática a importância dos estudos acerca do trabalho remoto, em especial na modalidade *home Office*.

Em decorrência da pandemia de COVID-19, deflagrada no primeiro semestre de 2020, o trabalho remoto se apresenta como uma alternativa cada vez mais difundida entre as organizações, acarretando assim maiores preocupações em relação à produtividade da equipe e dos funcionários que exercem sua função neste modo.

Fica evidente através do questionário aplicado a colaboradores da empresa Beta que durante o período de pandemia a solução encontrada para a realização das atividades foi a implementação da modalidade *home Office*. Este é apenas um pequeno recorte, já que esta prática foi comum às mais variadas empresas do país e do mundo.

Os recentes avanços tecnológicos e sua maior democratização tornaram possível o cenário de enorme difusão do *home Office* em um curto espaço de tempo do. Isto demonstra que as organizações precisam estar preparadas, com suas equipes bem treinadas, já que não há garantias de que uma situação análoga não ocorra em um futuro próximo.

Conclui-se, portanto, que a produtividade em modalidades de trabalho remoto se apresenta como um desafio para as mais diversas organizações, e em variadas áreas de atuação, tornando indispensável o aperfeiçoamento dos gestores e colaboradores, até mesmo dos que não faziam do *home office* uma prática em suas atividades.



Para trabalhos futuros, sugere-se a publicação de pesquisas com dados mais amplos e robustos, na pós-pandemia, acerca da produtividade nas organizações durante o período em questão, bem como verificar se houve tendência de aumento da implementação da modalidade.

Referências

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos acadêmicos para curso de pós-graduação: Noções práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, E. R.; BENTO, S. C. **Teletrabalho e aprendizagem: Contributos para uma Problematização**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002. P.130.

BASSO, C. **Entenda as diferenças entre: Gestão de Pessoas x Gestão de RH x Departamento Pessoal**. Crbasso.com.br. Disponível em: <<https://crbasso.com.br/blog/entendas-as-diferencas-entre-gestao-de-pessoas-x-gestao-de-rh/>>. Acesso em: 16 de Outubro, 2019.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**. Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KUROSE, J. F. e ROSS, K. **Redes de Computadores e a Internet - 5ª Ed.**, Pearson, 2010.

MARINHO, C. R. P.; CARVALHO, C. A. S.; GUTIERREZ, R. H. **Competência e Aprendizagem: perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável**, 2014.

MARQUES, M. **Trabalho remoto: Como funciona e como começa**. Disponível em: <<https://www.marcosmarques.com.br/trabalho-remoto/>>. Acesso em: 18/10/19.

MARTINS, H. H. T. de S. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. 2004. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/298/29830207/>>. Acesso em: 30 de Outubro, 2019.

MOTTA-ROTH, D.; HENDGES, G. H. **Produção textual na universidade**. 1. ed., São Paulo: Parábola, 2010.

O GLOBO. "EMBRATEL tenta pegar o bonde", 1994, **O Globo**, Rio de Janeiro, 10 out. 1994. Caderno de Informática.

SENIOR, **Gestão de pessoas nas organizações e o futuro do RH**. Disponível em <<http://www.senior.com.br>>. Acesso em: 03/10/19.