

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM  
PROCESSOS GERENCIAIS

JAMILE TAVARES DE LIMA  
MIZIA REBEKA RAMOS FERNANDES  
NIVIANE DA SILVA CABRAL

**HOME OFFICE: UMA ANÁLISE DO PAPEL DO  
GESTOR PARA O ALCANCE DE RESULTADOS**

RECIFE/2021

JAMILE TAVARES DE LIMA  
MIZIA REBEKA RAMOS FERNANDES  
NIVIANE DA SILVA CABRAL

## **HOME OFFICE: UMA ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR PARA O ALCANCE DE RESULTADOS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Processos Gerenciais.

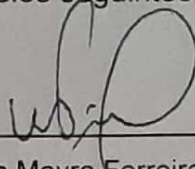
Professor Orientador: Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro

RECIFE/2021

JAMILE TAVARES DE LIMA  
MIZIA REBEKA RAMOS FERNANDES  
NIVIANE DA SILVA CABRAL

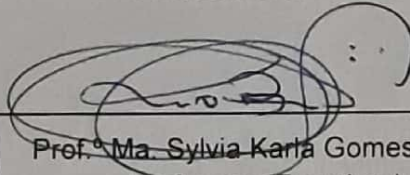
## HOME OFFICE: UMA ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR PARA O ALCANCE DE RESULTADOS

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:



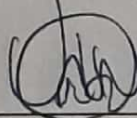
---

Prof.ª Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro  
Professora Orientadora



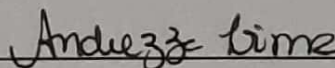
---

Prof.ª Ma. Sylvia Karla Gomes Barbosa  
Professora Examinadora



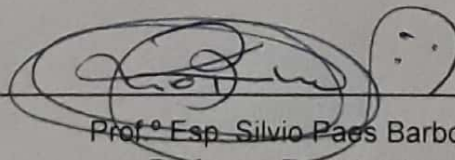
---

Prof.º Me. Urbano Cabral da Nóbrega Neto  
Professor Examinador



---

Prof.º Esp. Andrezza Paula Silvia Lima  
Professora Examinadora



---

Prof.º Esp. Silvio Paes Barboza  
Professor Examinador

Recife, 5/7/21

NOTA: 9,5

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	05
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	06
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	07
<b>3.1 Quem é o gestor e qual o seu papel dentro da equipe</b> .....	07
<b>3.2 Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas</b> .....	09
<b>3.3 Características e conceitos do Trabalho</b> .....	12
3.3.1 <i>Categoria de trabalho: Home Office</i> .....	12
3.3.2 <i>Categoria de Trabalho: Tradicional</i> .....	13
3.3.3 <i>Categoria de Trabalho: Teletrabalho</i> .....	14
<b>3.4 Desafios do Home Office</b> .....	15
3.4.1 <i>Desafios Físicos e de ambiente</i> .....	15
3.4.2 <i>Desafios Comportamentais</i> .....	16
3.4.3 <i>Desafios quanto a Tecnologia</i> .....	18
<b>3.5 Ferramentas, Metodologias e Indicadores para o Home Office</b> .....	19
3.5.1 <i>Metodologia 5S</i> .....	19
3.5.2 <i>Ferramenta Trello</i> .....	21
3.5.3 <i>Ferramentas de Comunicação</i> .....	24
3.5.4 <i>Mensuração de Resultados</i> .....	26
<b>3.6 Hands-on – Mão na massa</b> .....	28
3.6.1 <i>Mineradora Vale</i> .....	28
3.6.2 <i>TopDesk</i> .....	28
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	29
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	30

## HOME OFFICE: UMA ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR PARA O ALCANCE DE RESULTADOS

Jamile Tavares de Lima  
MiziaRebeka Ramos Fernandes  
Niviane da Silva Cabral  
Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro<sup>1</sup>

### Resumo:

O gestor tem papel fundamental para o alcance dos resultados dentro da organização que em sua maioria, atua em um ambiente competitivo e dinâmico, exigindo dos seus líderes e liderados a capacidade de mudar e gerenciar estas mudanças. O objetivo deste artigo é analisar qual o papel do gestor na modalidade de trabalho Home Office, como ele, a cultura organizacional e a gestão de pessoas podem influenciar no alcance de resultados e quais as principais ferramentas e metodologias que podem ser utilizadas nesta modalidade de trabalho. A pesquisa bibliográfica, pertinente a este estudo, envolveu a leitura de textos, reflexões e pontos levantados que compõem o papel do gestor, da cultura organizacional, gestão de pessoas, ferramentas, desafios e cases de empresas que aderiram modalidade de trabalho Home Office.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Liderança. Resultados. Home Office.

### 1 INTRODUÇÃO

No contexto de pandemia causado pelo novo Coronavírus, muitas empresas precisaram mudar do trabalho “tradicional/presencial” para um trabalho remoto em home office. E esta frase: “O gado só engorda diante do olhar do dono!” Ecoou por muitos anos nas empresas, mas diante do cenário atual, entende-se que não surte o mesmo efeito, é possível alcançar resultados estando em home office.

---

<sup>1</sup>Professora Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente exerce a docência no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração pública. E-mail para contato: prof.wilkamonteiro@gmail.com

Este artigo tem por objetivo, analisar qual comportamento que a gestão, personificada pela pessoa do gestor, deve manifestar na modalidade home office para alcançar resultados.

A expressão home office deriva de duas palavras da língua inglesa, sendo home, casa e office, trabalho, formando assim o termo traduzido como “Escritório em casa”.

Foi dentro deste cenário pandêmico, que o “escritório em casa” ganhou mais força no Brasil. Requerendo das organizações e das pessoas que as compõem, uma necessidade de adaptação no âmbito de saúde e também nas relações de trabalho. E é com esta necessidade de adaptação, que surge também a necessidade de o gestor desempenhar uma liderança voltada para cada tipo de situação para assim, alcançar os resultados esperados. Robbins (2005, p.285) citando Hersey e Blanchard, afirma que a teoria da liderança situacional reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores. E que por isto os líderes poderão agir de acordo com cada situação.

E toda esta adaptação de contexto traz consigo também uma mudança da cultura organizacional, o que também influenciará no alcance de resultados. Para Chiavenato (2014) a cultura organizacional define o modo de comportamento das pessoas dentro da organização.

Por estes motivos, é importante analisar qual o papel do gestor, a importância e força da cultura organizacional, da gestão de pessoas, assim como das ferramentas adequadas, dos desafios e indicadores no home office o “escritório em casa”.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O presente artigo tem por objetivo analisar qual o papel do gestor e como alcançar resultados no home office. A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi à pesquisa bibliográfica que segundo Prodanov e Freitas (2013) é feita a partir de livros, revistas, artigos científicos, dissertações, internet, entre outros materiais que sejam verídicos já publicados sobre o assunto da pesquisa.

Para Andrade (2010, p. 25):

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010, p. 25).

Quanto aos fins, pode-se considerar exploratória e qualitativa. Exploratória, pois busca fazer um levantamento bibliográfico sobre os fatores que influenciam o alcance de resultados no home office, qual o papel do gestor, quais ferramentas, metodologias e indicadores o gestor poderá está utilizando. E qualitativa, pois envolve uma interpretação dos dados (GIL, 2002).

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Será apresentado como ponto de discussão qual o papel do gestor no ambiente organizacional e sobre seu surgimento, que o alcance de resultados dependerá da cultura organizacional e que é necessária uma mudança da mesma neste novo modelo de trabalho. Quais os desafios, indicadores e ferramentas no modelo home office, o que mudou na legislação trabalhista e casos de empresas que aderiram a essa modalidade de trabalho.

#### **3.1 Quem é o Gestor e qual o seu papel**

No fim do século XIX e início do século XX a administração científica surge com os estudos de Frederick Winslow Taylor que percebe que o processo de produção precisa de inovação. Onde ele enfatiza a importância de um trabalho eficiente, divide a tarefa em várias etapas e gerencia a operação com mão de ferro para obter o máximo de produção com o mínimo custo possível. E dando continuidade à estruturação do processo observado por Taylor, surge na história o engenheiro francês Jules Henri Fayol, que acreditava no processo administrativo como um grupo de funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, e que estas influenciavam as atividades da gestão. A partir daí, surgiu o conceito de que administrar é um processo de tomar decisões (NOBRE, 2006).

Segundo Maximiano (2020), administrar uma organização significa assumir responsabilidade pela realização dos resultados e pela utilização correta dos recursos disponíveis. E essa responsabilidade recai sobre o gestor. É ele quem faz o processo administrativo acontecer gerando resultados. Ainda em definição do que é administrar, o autor apresenta que, administrar é um processo de tomada de decisão e que este compreende em quatro principais processos ou funções administrativas e que ainda recebem o nome de funções gerenciais, onde são interligadas entre si: planejamento, organização, direção e controle, conforme Figura 1.

Figura 1 - Funções do processo administrativo

<b>PROCESSO OU FUNÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Planejamento</b>	<i>Planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.</i>
<b>Organização</b>	<i>Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.</i>
<b>Direção</b>	<i>Execução é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.</i>
<b>Controle</b>	<i>Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.</i>

Fonte: MAXIMIANO, 2020

De acordo com a Figura 1, essas quatro funções fundamentam o papel do gestor e será através da orientação do gestor que as organizações poderão produzir valor e gerar resultados através de um ciclo administrativo de controle, planejamento, direção e organização permitindo que o gestor produza esses resultados por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz.

Para Granato (2020) a liderança é um dos principais desafios no home office, tornando a função direção uma das características mais requeridas ao gestor nesta modalidade de trabalho. Uma vez que a direção orienta o comportamento das pessoas, os liderados precisarão dessa orientação para manter o engajamento e motivação.



Para Filho (2018) na modalidade home office, o gestor deverá coordenar e ajustar processos e pessoas tendo também uma visão multidisciplinar, entendendo que cada liderado possui competências que podem ser utilizadas para obtenção de resultados. Ele ainda precisará mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, e deverá liderar, treinar, influenciar, motivar e entender que utilizará métodos diferentes, para pessoas diferentes.

Neste sentido, Spricigo (1999, p.47), citando Herrsey e Blanchard, afirma que quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender a situação específica e as necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão no alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo o que diz Filho (2018) e Spricigo (1999, p.47), constata-se que, no quadro de pandemia vivido hoje, a teoria de liderança situacional apresentada por Herrsey e Blanchard, passa a ser uma das principais abordagens que pode ser utilizadas pelo gestor para que seus liderados alcancem objetivos e resultados. É necessário nesse contexto de pandemia e também no contexto home office, que o líder, o gestor, tenha a visão de que os liderados são limitados, são diferentes entre si, reagem de formas diferentes ao mesmo estímulo ou motivação, e saber lidar com cada liderado, que é único, é importante.

Robbins (2005, p.285) ainda citando Herrsey e Blanchard, afirma que a teoria da liderança situacional tem um apelido intuitivo. Através do seu nome é possível compreendê-la. Ela ainda reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores. E que por isto os líderes poderão agir de acordo com cada situação. É a liderança do gestor que mostrará a direção para o alcance dos objetivos e resultados da equipe, mesmo que isto implique em compensar as limitações uns dos outros.

### **3.2 Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas**

Segundo Schein (1990, p. 110) a cultura organizacional é um sistema, um conjunto de ações, valores e crenças compartilhados que um grupo desenvolve de maneira a orientar o comportamento dos seus membros. Além de ser traduzida na forma como as pessoas se relacionam e executam seus trabalhos. Entende-se, portanto, que a cultura organizacional irá afetar e caracterizar os indivíduos de um grupo, impactando assim, os resultados e a gestão de uma equipe, de um

departamento ou de uma organização como um todo. E que além desse conjunto de valores existirem dentro de uma organização, ele age como sendo uma mente para a mesma, fazendo com que ela seja um grande sistema, compartilhando metas, objetivos, tradições e até mesmo algumas superstições.

Chiavenato (2014, p. 204) aduz que

A cultura organizacional é o primeiro passo para se conhecer uma organização. A cultura define o modo de comportamento das pessoas na organização. É a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas e que guia o comportamento e a tomada de decisão das pessoas. Cada organização tem sua cultura, que lhe dá identidade própria.

Robbins (2005, p. 395) apresenta que, “[...] a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários”. Infere-se, que com o gestor não será diferente, a cultura organizacional irá orientá-lo, influenciando em sua liderança e nos seus liderados, isto, em todos os níveis organizacionais (Estratégico, Tático e Operacional). E será ela quem norteará a princípio uma tomada de decisão, tornando-se assim, importante para o direcionamento das atividades, requerendo do gestor uma visão sistêmica e multidisciplinar. Logo, esta será decisiva para obter resultados, sejam estes “presenciais” ou à distância em home office.

Ainda para Robbins (2005, p. 392), “uma organização pode ter sua cultura organizacional com essência na orientação para resultados, onde os gestores irão focar mais em técnicas e na melhoria de processos para alcançar resultados”. Depreende-se que, em um ambiente onde não se tenha uma cultura de gestão e de obtenção de resultados, dificilmente haverá um planejamento, uma organização, uma direção e um controle para a obtenção destes e ainda que existam, os liderados com base na cultura, poderão ou não, executá-los. Esta será uma das dificuldades encontradas para obtenção de resultados em uma gestão à distância, temática deste artigo, se há a promoção de uma cultura de gestão na empresa ou não, se os líderes e liderados são motivados através de práticas, políticas e comportamentos a obterem resultados ou não.

Fleury e Fisher (1998, p. 91) aduzem que a Gestão de Pessoas é uma área que orienta o comportamento humano através de um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização, assim como, orienta também o comportamento das relações interpessoais dentro das empresas. Crê-se, portanto, que o comportamento

das pessoas está diretamente associado à gestão de pessoas e que ela poderá através dessas políticas e práticas orientar a cultura a um médio e longo prazo, trazendo novas pessoas com essas competências de autogestão e também, transformando o ambiente conforme os acontecimentos internos, ajudando no desenvolvimento de novas competências dos líderes e liderados. Logo, não tendo a organização uma cultura organizacional com um viés para resultados, esta poderá com o apoio do gestor em seu papel de orientador e a gestão de pessoas, ser desenvolvida.

Onde Lewin (1952 *apud* Robbins, 2005) apresenta que a mudança organizacional se dá em três etapas: Descongelamento, onde se percebe, entende-se e se aceita que é necessário mudar, onde as velhas práticas e comportamentos são abandonados; Movimento, onde novas práticas e comportamentos são aprendidos, que quando ocorre a mudança em si e Recongelamento, onde as novas práticas são incorporadas ao comportamento, definindo um novo padrão.

Avença-se segundo Lewin (1952 *apud* Robbins, 2005) e Fleury e Fisher (1998, p. 91) que, caso a organização não tenha um ambiente cultural para obtenção de resultados, é possível orientar, melhorar o ambiente para obter uma cultura organizacional voltada para gestão e alcance de resultados. E que, caberá à gestão de pessoas junto ao gestor em seu papel de liderança, promover esta mudança desenvolvendo ambientes de empoderamento profissional, fazendo com que os liderados se tornem mais parte dos processos da organização, onde eles tenham o sentimento de pertencer à empresa, gerando mais engajamento, comprometimento, responsabilidade e resultado.

Segundo os autores Schein (1990), Chiavenato (2014) e Fleury e Fisher (1998), conclui-se, que a gestão de pessoas, junto ao gestor traz equilíbrio entre processos e pessoas, utilizando a cultura organizacional para promover um ambiente para o alcance de resultados, sejam estes a distância ou não, e isso é um ponto importante a se considerar.

E que ainda segundo Robbins (2005, p. 392), uma vez existindo uma cultura de gestão e de resultados, uma empresa que, por exemplo, ao sair da condição de trabalho “presencial”, passe para uma condição de trabalho remoto, a distância, que é o contexto vivido hoje, 2021, por muitas organizações por causa da pandemia causada pelo novo Coronavírus COVID 19, sofrerá bem menos com esta mudança do que uma empresa que não tenha sua cultura para um viés de gestão e de

resultados. Por sua vez, as empresas que já nascem tendo em sua estrutura organizacional um modelo de trabalho remoto, com um viés de gestão e de resultados, também precisaram da gestão de pessoas e do papel do gestor, não apenas para repassar a cultura organizacional para as novas pessoas, mas principalmente em selecionar pessoas com competências necessárias para manter esta cultura de gestão e de resultados.

### **3.3 Características e Conceitos do trabalho**

É importante evidenciar quais categorias de trabalho, seus conceitos e características para se analisar melhor as mudanças que ocorreram da modalidade “tradicional” para o home office.

#### *3.3.1 Categoria de trabalho: home Office*

Um conceito que vem ganhando força no mundo do trabalho é o de home office. A expressão deriva de duas palavras da língua inglesa, sendo home, casa e Office, trabalho, formando assim o termo traduzido como “Escritório em casa”. Este modelo de trabalho é proveniente do chamado “Teletrabalho”, que por definição é conhecido como o trabalho realizado em qualquer lugar, fora das dependências da empresa (SILVA, 2013).

Para Chiavenato (2014) o home office pode ser entendido como o trabalho realizado em casa, não havendo a necessidade de o colaborador comparecer a organização, podendo desempenhar suas atividades normalmente no ambiente de casa ou em qualquer outro lugar onde o mesmo tenha disponibilidade das ferramentas para desenvolver suas funções.

Segundo Moraes (2020) este modelo de trabalho surgiu como uma opção de minimizar algumas situações observadas na sociedade, como por exemplo: a poluição do ar, visto que o grande número de pessoas se locomovendo diariamente ao campo de trabalho, muitas vezes em carros particulares, faz com que a emissão de gás carbônico seja aumentada de modo exponencial. Somando-se a isto, existe a dificuldade de locomoção vinculada a grandes distâncias, tempo e tráfego refletidas principalmente na saúde física e psicológica do trabalhador. E, ademais, existe o fator da flexibilização dos modelos de gestão das empresas, que mudaram de ordens emanadas de forma direta e centralizada, que não dava margem a

indagações para o posicionamento participativo do empregado, possibilitando cada vez mais a maleabilidade das relações de trabalho.

Ainda segundo Moraes (2020) a razão para a adoção desse modelo se deve, também, ao avanço da tecnologia e à popularização do acesso à Internet, que alterou as limitações de acesso restringidos às empresas (principalmente por razões de custo) à popularização deste, permitindo ao trabalhador montar sua estação de trabalho em casa.

### 3.3.2 Categoria de trabalho: Trabalho tradicional

Segundo Barros (2021), se por um lado o home office é uma nova modalidade que vem sendo desbravada nos últimos anos, o que conhecemos por trabalho tradicional, já é bem consolidado. A ideia de comparecer a um “centro de comando”, prestar um serviço cotidianamente em horários preestabelecidos e seguir à risca as normas de conduta de um ambiente corporativo é a primeira coisa que vem à mente quando se pensa em trabalho. Isto se dá porque esta é a modalidade mais antiga de trabalho organizada e estabelecida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Este conjunto de leis

Regulamenta as relações trabalhistas, tanto do trabalho urbano quanto do rural, de relações individuais ou coletivas. Ela foi decretada no Estado Novo – período autoritário da Era Vargas – em 1º de maio de 1943. Essa legislação visa a proteger o trabalhador, a regular as relações de trabalho e criar o direito processual do trabalho (MERELES, 2017, n.p).

Segundo Tangerino (2021), em seu texto não apenas descreve os direitos dos empregadores e empregados, mas também descreve suas obrigações. A CLT foi criada a partir da necessidade de regulamentar algumas categorias profissionais mais específicas. Com ela, foram legalizadas as jornadas de trabalho, as condições, os benefícios e os direitos de ambas as partes, seus elementos se encontram no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos que caracterizam a CLT

<b>Elementos da CLT</b>
1 - O trabalhador deve ser pessoa física
2 - Deve haver subordinação, ou seja, o empregado deve ser direcionado pelo empregador.

3 - O serviço não pode ser eventual, deve ser cotidiano.
4 – O serviço precisa ser remunerado de acordo com o contrato de trabalho firmado.
5 - O serviço é intransponível, ou seja, o trabalhador não poderá fazer-se substituir por outro trabalhador.

Fonte: Autoria própria baseada em Gomes (2009)

O Quadro 1 apresenta quais os deveres dos empregados na categoria de trabalho tradicional, regulamentando assim as relações trabalhistas.

Ainda segundo Gomes (2009) estas características jurídicas constituem o trabalho tradicional e regularizam as formas de aplicação, contudo não é somente este modelo de ofício que é guiado por essas leis, no teletrabalho também existe um regime de leis que guiam e ordenam o funcionamento e aplicação desta modalidade.

### 3.3.3 Categoria de trabalho: Teletrabalho

Na CLT o teletrabalho é definido como:

[...] 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 (BRASIL, Lei 5.452 de 1º de maio 1943, Art. 75-B).

Ainda segundo Brasil (Lei 5.452 de 1º de maio 1943, Art. 75-B, 1943) nas leis impressas da CLT sobre o teletrabalho, está estabelecido regras sobre a jornada de trabalho, que, de forma sucinta, liberta o trabalhador do controle de horas preestabelecidas, excluindo assim a carga do empregador do pagamento de horas extras, intervalos intrajornada e adicional noturno. Nesta constam também pontos sobre a saúde do trabalhador, onde o empregador é responsável por instruir o empregado de maneira expressa e ostensiva, inclusive, exigindo a assinatura de termo de responsabilidade por parte do trabalhador, dentre outros pontos igualmente importantes. Perante tudo o que foi visto sobre as modalidades de trabalho pode-se observar um novo desenho do modo como o trabalho pode ser realizado e entregue. Esta discussão pode ser ampliada, pois essas novas modalidades de trabalho ganham cada vez mais força e trilham um caminho cada vez mais tecnológico, estratégico e flexível.

### 3.4 Desafios do Home office

Vimos anteriormente o home office de forma categorizada e conceitual, agora analisaremos alguns pontos de desafios do mesmo, especificamente neste quadro atual em que se encontram as empresas, onde desafiadoramente precisaram realinhar pessoal e recursos para exercer suas atividades de forma remota, então analisaremos três pontos cruciais desse desafio. É importante destacar quais os principais desafios que o gestor poderá encontrar na modalidade de trabalho home office. E de que forma poderá agir visando minimizá-los.

#### 3.4.1 Desafios Físicos e de Ambiente

Alguns aspectos físicos e ambientais, tais como ergonomia, condições de trabalho, uso de equipamento e o próprio ambiente em si, impactam no desempenho do profissional e no desenvolvimento das suas tarefas.

Segundo Andrade e Sampaio (2020) o ambiente faz parte dessa nova adaptação, os funcionários que contavam com um ambiente de trabalho todo projetado para execução de suas atividades, agora se veem convidados a não apenas adaptar-se a nova forma de trabalho, mas também a preparar organizar um espaço dentro de sua casa onde funcionará seu novo posto de trabalho. Se por um lado temos empresas que se reinventaram para continuar a exercer suas atividades neste período de pandemia, por outro temos trabalhadores e familiares adaptando-se à nova rotina, um grande desafio, dividir-se entre trabalho remoto, tarefa escolar, atividade doméstica. Pois com o confinamento obrigatório todos passaram a dividir o mesmo espaço.

Para muitos, a vida pública e privada nunca estiveram tão entrelaçadas, famílias passaram a dividir em um mesmo ambiente as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer (LOSEKANN ;MOURÃO, 2020, p. 31-38).

Ainda falando sobre ambiente, Losekann e Mourão (2020) apresentam o quão é importante o funcionário está atento desde a escolha do espaço físico que ocupará em sua jornada diária até a organização do mesmo, um ambiente que não traga distrações nem fadiga mental, bem como o deixe separado dos demais familiares que também estão a exercer suas tarefas diversas. É importante que o gestor

identifique junto ao seu liderado quais as suas necessidades para assim, supri-las da melhor possível.

### *3.4.2 Desafios Comportamentais*

Para Losekann e Mourão (2020) os fatores comportamentais do profissional que está em home office, deve ser analisado, assim Inteligência emocional, motivação, ser produtivo mesmo em ausência física de seu gestor, cumprir horário pré-estabelecido pela empresa bem como entregar tarefas no prazo, são de suma importância nesse modelo remoto de trabalho.

Segundo Gondim e Borges (2020) a regulação emocional é um dos grandes desafios no trabalho do home Office e atrelado a todo este contexto de pandemia, que trouxe um isolamento social, ele se agrava mais. É de muita importância que os profissionais que trabalhando em casa saibam mesmo que no mesmo ambiente, saber separar o home do Office. E necessário haver uma regulação do emocional para minimizar os impactos das mudanças. Uma das formas de realizar esta regulação emocional é aumentar os efeitos benéficos das emoções positivas e diminuir as emoções negativas.

As autoras aduzem que

Provavelmente você se recorda de pessoas próximas que mesmo diante de eventos que usualmente trazem alegria, ficam buscando aspectos negativos da situação, o que acaba sendo desadaptativo, pois diminuem os estados afetivos positivos que seriam benéficos para o bem-estar. Também deve conhecer outras tantas que, diante de problemas, buscam encontrar uma solução tirando algum aprendizado da situação, reduzindo assim o estado afetivo negativo de modo realista (GONDIM ; BORGES 2020, p. 53).

Sandall e Mourão (2020) apresentam que o desempenho no trabalho não é medido apenas pelo quanto o profissional consegue entregar, produzir. Ele está relacionado também com aquilo que o profissional entende por trabalho e o que isto significa para ele e que seu desempenho também será afetado pelo seu bem-estar, o estresse e a conciliação do trabalho com a família. Todos esses aspectos irão influenciar no seu desempenho e assim no alcance de resultados.

Ainda segundo os autores, o desempenho no trabalho aponta para oito dimensões e seus respectivos impactos, um líder/gestor deve estar atento a pontos que vão além da parte técnica no desenvolvimento da atividade, como já analisado, o



atingir a eficácia também fala de agir de modo eficiente, e para tal relata essas dimensões que podem ser vistas no Quadro 2.

Quadro 2 – As oito dimensões do desempenho no trabalho

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>	<b>Reflexões para a prática no trabalho</b>
1 Técnica	Tem relação com o cargo. O que a pessoa executa. Que resultado produz para a organização.	Planejar tarefas. Redefinir procedimentos. Verificar os recursos para a execução das atividades.
2 Comunicação	Transmitir de forma clara e objetiva as mensagens escritas ou verbais.	Com a restrição do presencial, deve-se munir-se de ferramentas tecnológicas que venham está agregando valor a comunicação, uso de suporte digitais e aplicativos ajudará numa boa e clara comunicação.
3 Iniciativa, Persistência e Esforço	É necessário ser proativo, não se restringir apenas ao que lhe pedido para executar.	O reinventar-se deve estar sempre na pauta do trabalhador de home office/teletrabalho. Conhecer suas habilidades e explorar novas formas de alcançar a eficácia na sua atividade laboral fará toda a diferença.
4 Contraproducente	Refere-se a comportamentos indesejáveis na organização, seja para com a empresa, com colegas ou até mesmo para o próprio trabalhador.	Prestar a atenção em si mesmo, bem como ter a responsabilidade em respeitar o colega de trabalho, e comprometer-se de forma moral e ética para com a empresa. Respeitar seus limites, gerenciar conflitos interpessoais, ajuda a evitar comportamentos contraproducentes.
5 Liderança de Subordinados 6 Liderança de Pares	Um líder/gestor tem por função direcionar a equipe, além de levá-la ao alcance dos objetivos da organização, manter uma relação interpessoal.	Mesmo de forma remota é possível manter-se juntos, reuniões online, café virtual, motivar a distância, constitui um desafio, mas trará benefícios incontáveis aos envolvidos. Separar tempo para diálogos informais/pessoais ajuda a manter o vínculo interpessoal, ajuda a medir e trabalhar o emocional da equipe.

<p style="text-align: center;">7 Gestão de Subordinados</p> <p style="text-align: center;">8 Gestão de Pares</p>	<p>A gestão de subordinados ou pares, vai além de alocar recursos, resolver problemas, alcançar metas.</p>	<p>É bem verdade que deve-se estar atento a qual recurso e qual o suporte se faz necessário para a execução da do trabalho remoto, mas a gestão de subordinados ou pares também diz respeito ao cuidar das pessoas envolvidas no processo organizacional, estar a tento a saúde física e emocional da equipe, constitui um desafio.</p>
--	--	---

Fonte: Autoria própria com base em SANDALL ; MOURÃO (2020)

Como apresentado no Quadro 2a comunicação é uma das dimensões que iram impactar no desempenho do trabalho, se tornando assim um desafio nesse contexto de trabalho home office porque esta modalidade de trabalho restringe a aproximação, sendo necessário o apoio de ferramentas para vencer a barreira da distância.

Para Chiavenato (2014, p. 142), comunicação é:

A troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.

Ainda para Chiavenato (2014) o gestor deve saber se comunicar por que o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas e é por meio das pessoas que ele garante de maneira eficiente e eficaz um bom funcionamento das organizações, saber orientar essas pessoas através da comunicação é essencial.

Para Losekann e Mourão (2020) o controle do tempo e do esforço de trabalho são outros pontos que precisam ser gerenciados. Ter o alinhamento de quando os resultados serão entregues é importante. Além do cuidado de separar as horas do home, das horas do office. Esse alinhamento de tempo e esforço segundo os autores aumentam a motivação do trabalhador, assim como seu o interesse nas metas e que a gestão de pessoas pode ajudar nestes aspectos.

### 3.4.3 Desafio quanto à Tecnologia

Segundo Portaliso (2021), desde a revolução das telecomunicações a tecnologia vem ganhando espaço e auxiliando de forma bastante útil no teletrabalho e no home Office, é através da tecnologia que hoje pode-se desenvolver atividades

de trabalho em casa, que antes apenas eram possíveis dentro de prédio, todos juntos.

A partir da terceira Revolução Industrial, a Revolução das Telecomunicações, foram criadas novas formas de trabalho, entre elas, o **teletrabalho**. Na década de 90, a **internet**, os **computadores**, **celulares**, etc, começam a se tornar cada vez mais comuns nas casas pelo mundo. No século XXI, a **internet** de alta velocidade se tornou praticamente um item essencial para sobrevivência e, em muitos países, o número de aparelhos celulares ultrapassou o número de habitantes. Com a facilitação do uso de equipamentos, de sistema de informações e comunicações, verificou-se também um crescimento no trabalho home office. (PORTALISO, 2021, n.p)

Para Losekann e Mourão (2020) embora esta realidade de tecnologia já existia, é desafiante para os funcionários utilizarem ferramentas tecnológicas, estar em reuniões online, acessar plataformas de trabalho completamente virtual. E que compete ao gestor estar atento e organizar quais os meios e ferramentas poderão ser utilizados pela equipe.

### **3.5 Ferramentas, Metodologias e Indicadores para o Home Office**

Serão destacadas quais ferramentas e metodologias o gestor poderá dispor para atender alguns dos desafios citados, assim como o conceito de indicador e quais deles, poderá ser utilizado para mensuração de resultados no home office, sejam esses resultados de pessoas ou processos.

#### *3.5.1 Metodologia 5S*

A metodologia 5S foi disseminada no Japão com a ideia de recompor o país após a segunda guerra mundial, visando buscar uma melhor atuação das indústrias e da produção, tendo em vista que a competitividade das empresas no mundo pós-guerra estava muito acirrada (SILVA, 1996).

Ainda segundo o Silva (1996) a metodologia 5S, cada S descreve um senso, que traduzidos para a língua portuguesa, representam os seguintes sentidos: senso de utilização e descarte, senso de organização, ordenação e arrumação, senso de saúde e higiene e o senso de autodisciplina, como pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3 – Os 5 Sentos e suas descrições

Senso	Descrição
-------	-----------

Seiri	É a primeira etapa do programa, tem por objetivo organizar, separar os recursos necessários dos não necessários, visando dar um destino para todas as coisas, deixando as que são mais úteis para aquela atividade ou ambiente.
Seiton	Segunda etapa, o Seiton, tem como conceito ordenar, a partir de uma organização física/espacial, guardando de acordo os objetos de acordo com a facilidade e frequência de uso.
Seiso	Terceiro senso que consiste em limpeza e inspeção no local de trabalho, onde se possibilita descobrir rotinas que geram sujeira e imperfeições, procurando modificá-las visando um melhor resultado.
Seiketsu	Este é o quarto senso do programa que considera a preservação da saúde de todos, mantendo o ambiente higienizado e hábitos de asseio, sempre observando se as etapas anteriores estão sendo mantidas.
Shitsuke	O quinto e último senso do programa, traduz-se para a autodisciplina, que é a chave do 5S. Ela permitirá que haja um cumprimento de todas as etapas anteriores do programa e também que haja a manutenção e conservação das mesmas. A autodisciplina permite que cada um exerça seu papel com desempenho no trabalho e na saúde pessoal, visando atitudes de melhoria contínua.

Fonte: Autoria própria com base em Silva, 1994.

De acordo com o Quadro 3, os sentidos foram traduzidos de forma que o nome do programa fosse mantido de acordo com o original, mas não apenas por este motivo. Ter a tradução mantendo o nome original do programa apresenta também a ideia de uma real mudança no comportamento. Para haver essa mudança comportamental, é necessário sentir a necessidade de fazer, de praticar os sentidos. E a necessidade da prática dos sentidos é refletida no senso de autodisciplina, que revela que houve de fato a mudança no comportamento (SILVA, 1994).

No estudo feito por Pereira e Pinto (2021) foi possível identificar que a aplicação da metodologia 5S no home office ajuda a manter o ambiente organizado, limpo e padronizado. Observou-se ainda através do estudo, que neste contexto de trabalho à distância conservar um ambiente organizado, limpo, padronizado, manter próximo o que é útil e assegurar uma autodisciplina, são essenciais para garantir a produtividade e contribuir para a entrega dos resultados esperados. Separar o

ambiente de lazer do ambiente de trabalho mantendo o que é necessário para o desenvolvimento das atividades, facilitará a manter o foco nas mesmas, promovendo uma melhoria no âmbito comportamental e estrutural das rotinas de trabalho.

“Se você demorar mais de 10 segundos para encontrar um arquivo no seu computador, você está guardando de forma errada”. (VERLY, 2020, n.p) Para Verly, a aplicação da metodologia de 5S no home office pode ser feita mesmo que o profissional trabalhe apenas com o computador. Organizar os arquivos no computador de maneira que otimize o tempo na busca, facilita o trabalho. Além disso, padronizar os arquivos e realizar uma limpeza, selecionando o útil do que não é mais útil, ajuda na produtividade, afirma. E que é importante manter a disciplina nos sentidos que foram utilizados, fazendo disto uma rotina.

Segundo Verly (2020) e Pereira e Pinto (2021) no home office, os aspectos de uma condição de produtividade e foco, antes dentro da instituição, poderão ser mantidos e implantados no ambiente onde serão realizadas as atividades.

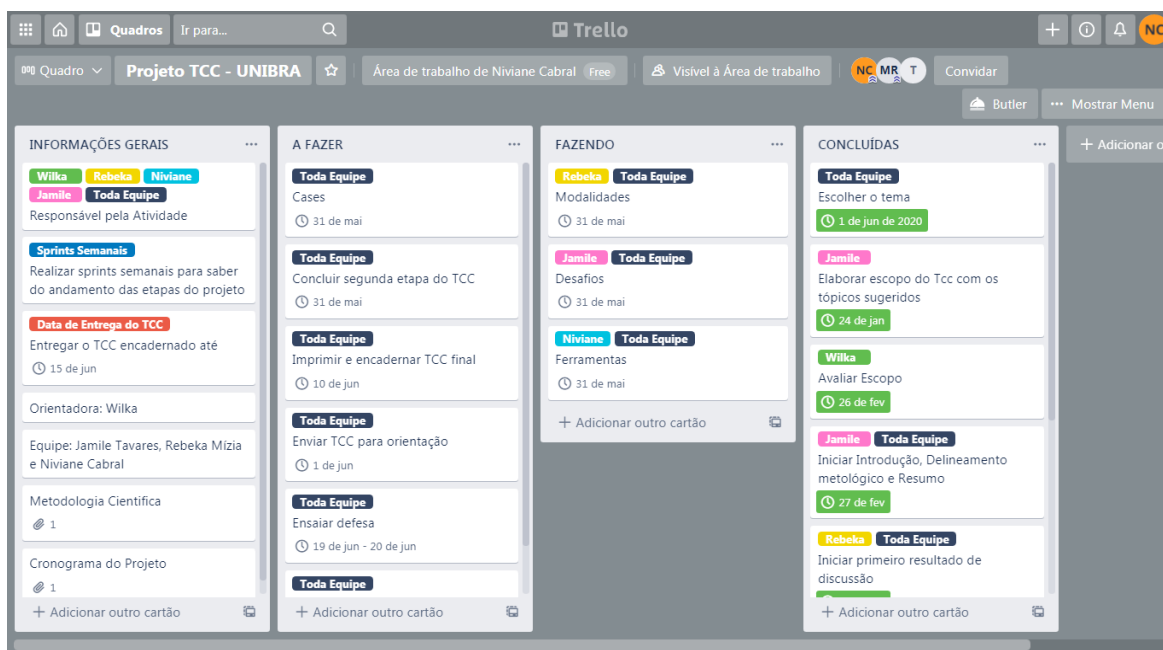
### 3.5.2 Ferramenta Trello

Para Souza Junior e Cunha (2021, p. 7) “a ferramenta Trello, é um facilitador fascinante no gerenciamento de tarefas” através da ferramenta, é possível agrupar as tarefas e distribuí-las entre os componentes da equipe, possibilitando uma agilidade na realização das tarefas e também uma melhor gestão do tempo, afirma.

Sousa *et al.* (2020, p. 3) aduzem que “O Trello foi considerado a tecnologia gratuita e colaborativa mais adequada para a gestão do projeto nas condições de trabalho remoto durante o período de execução da extensão, entre 15 maio e 14 agosto de 2020”. E por possuir o visual através de cartões e quadros, é possível gerenciar todas as etapas ou entregas do projeto, otimizando o desempenho das tarefas de forma mais estratégica, lembrando um método ágil que possibilita um processo interativo com as equipes.

Na Figura 2 é possível identificar como as etapas de um projeto podem ser divididas, com datas específicas para entregas, responsáveis pelas atividades e/ou informações que foram consideradas importantes.

Figura 2 – Aplicação prática do Trello



Fonte: Quadro no Trello de autoria própria, conforme ferramenta Trello (2021)

Na Figura 2 é possível gerenciar através de cartões e quadros todas as etapas ou entregas do projeto, facilitando a definição de papéis e eventos dentro do projeto.

Para Vieira (2016) a principal metodologia que o trello utiliza, é a metodologia Kanban que possibilita enxergar um processo por meio de cartões/etiquetas.

Para Ribeiro (1989, p. 40) a palavra Kanban em japonês possui vários significados: cartão, símbolo ou painel.

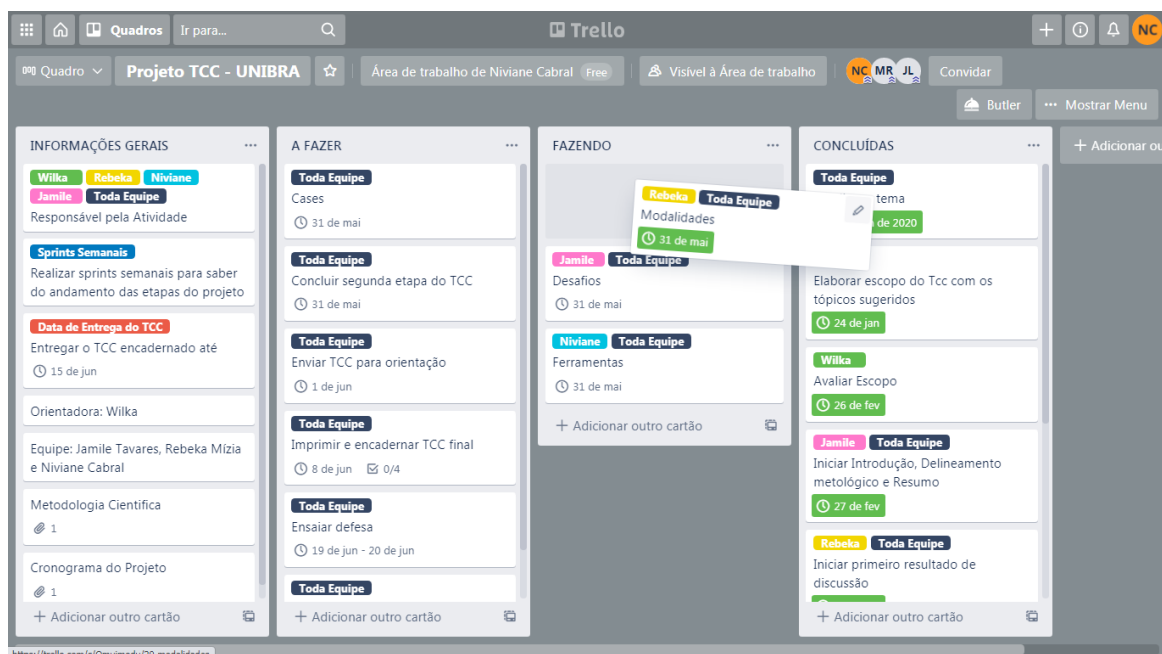
Moura (1989, p. 25) aduz que o Kanban

É uma técnica de gestão de materiais e de produção no momento exato (Just in Time), que é controlado através do movimento do cartão (Kanban). O sistema Kanban é um método de "puxar" as necessidades dos produtos acabados e, portanto, é oposto aos sistemas de produção tradicionais. É um sistema simples de auto controle a nível de fábrica, independente de gestões paralelas e controles computacionais.

Ainda para Vieira (2016), é através deste método de "puxar" os cartões de acordo com a execução das atividades que cada etapa do projeto ou processo tem que o trello se baseia. Possibilitando identificar facilmente em que fase (a fazer, fazendo, feita/concluída,..) as atividades/entregas do projeto/processo estão.

Na Figura 3, por exemplo, é possível identificar que o cartão movido está saindo da fase (fazendo) para a fase (concluídas), demonstrando o movimento do cartão.

Figura 3 – Aplicação do Kanban no Trello



Fonte: Quadro no Trello de autoria própria, conforme ferramenta Trello(2021)

Na Figura 3, é possível identificar o movimento do cartão que uma característica da metodologia Kanban, ocorrendo dentro no Trello.

Vieira (2016) ainda aduz que essa visão sistêmica do projeto/processo por cartões que o Trello proporciona, facilita a gestão e comunicação da equipe. Contribuindo para o aumento da produtividade, pois é mais fácil de identificar os gargalos no fluxo do projeto ou processo. Em utilizar a metodologia Kanban o Trello consegue ser associado ao framework Scrum que é basicamente uma forma de organizar e executar todo o trabalho (projeto) que deverá ser feito. O Scrum possui três principais pilares: transparência, inspeção e a adaptação. E esses pilares podem ser observados no Trello.

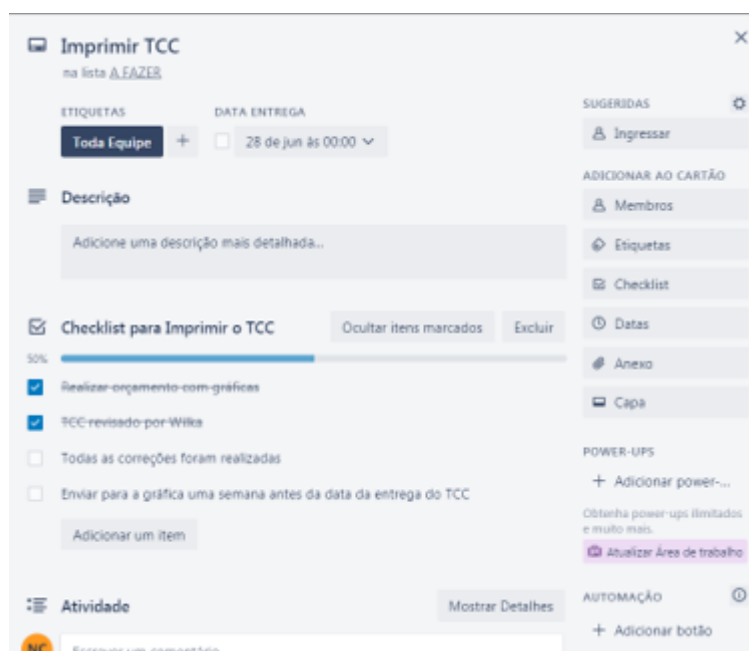
Albuquerque (2020) apresenta que o Trello pode ser utilizado para gestão de equipes, com o intuito de otimizar o tempo e organizar as entregas do projeto. Uma das ferramentas que o Trello utiliza, é a lista ou checklist, que é uma ferramenta bem simples, que possibilita organizar os dados de uma forma prática, clara e objetiva através de tabelas, listas ou planilhas.

**Listas:** o uso das listas é algo que vai muito além do clássico a fazer, em processo e feito, com essa ferramenta você pode utilizá-la de forma a separar as equipes de trabalho dentro do seu time de colaboradores, tendo cada equipe uma lista individual. Também pode ser utilizada para guardar as pautas de todas as reuniões em uma lista, outra lista interessante que pode ser criada é uma para a gestão da informação, utilizando de forma a

guardar documentos, metas, procedimento e outra informação importante para a sua equipe ter de fácil acesso, utilize sua criatividade para deixar tudo separado por setor, equipes, projeto o importante é realizar uma boa gestão visual, e não esqueça da lista de tarefas concluídas. (ALBUQUERQUE, 2020, n.p)

Na Figura 4 é possível identificar como o checklist pode ser utilizado dentro do Trello para uma melhor gestão das atividades.

Figura 4 – Aplicação do Checklist no Trello



Fonte: Quadro no Trello de autoria própria, conforme ferramenta Trello (2021)

Conforme mostrado na Figura 4, é possível ainda organizar em cada cartão uma lista de tarefas que compõem a atividade ou etapa do projeto ou processo. Tornando possível uma melhor gestão do que precisar ser realizado ou entregue.

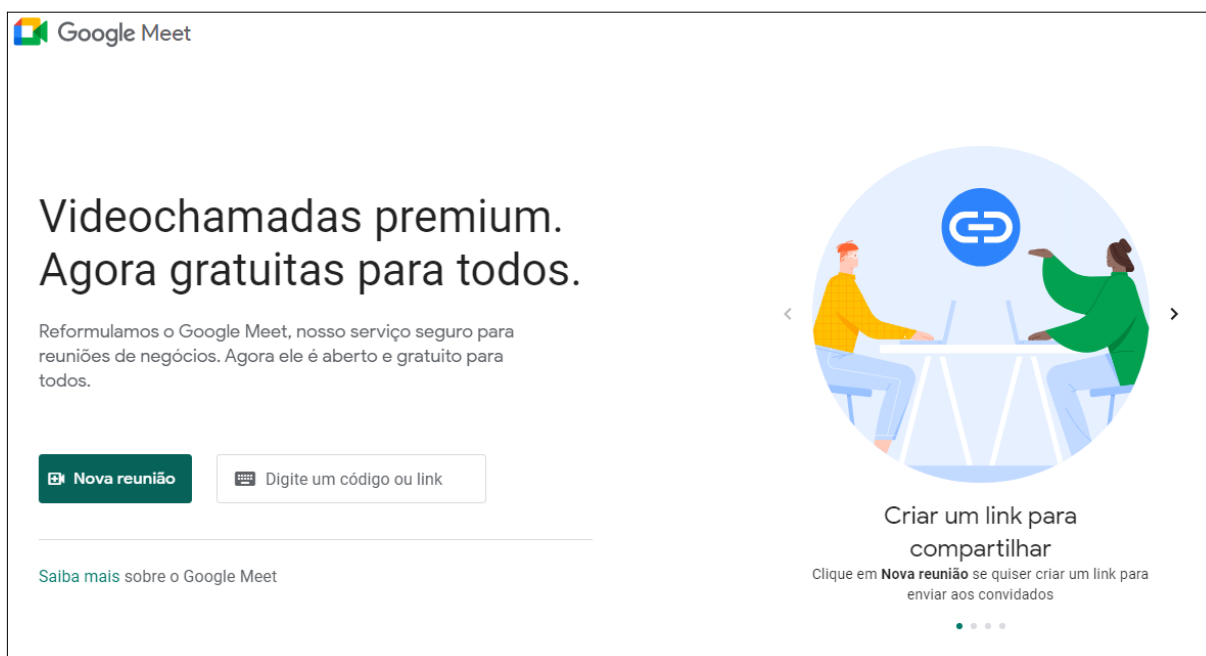
### 3.5.3 Ferramentas de Comunicação

Segundo Sandall e Mourão (2020,p. 24) a escolha do recurso de comunicação“(...) mais adequado precisa levar em conta a situação, por exemplo, uma reunião da equipe pode se beneficiar de um aplicativo com voz e vídeo, mas uma consulta rápida comporta bem um aplicativo de mensagens ou áudio”.Para os autores é importante entender as necessidades das atividades que serão realizadas e ainda entender as necessidades das pessoas que farão uso destas ferramentas.



Para Fonseca (2020), a ferramenta Google Hangouts Meet, Figura 5, é uma ferramenta para o serviço de comunicação através de videoconferências de nível empresarial que o Google disponibiliza em sua plataforma. É através de ferramentas como esta, que é possível “salvar o home office” pois elas permitem uma maior aproximação no home office, quebrando a barreira com a comunicação que a perda do contato social provoca. Outras ferramentas de videoconferências também podem ser utilizadas, tais como: Zoom, Microsoft Teams, entre outras, conforme mostrado na Figura 5.

Figura 5 – Página do Google Meet para videochamadas



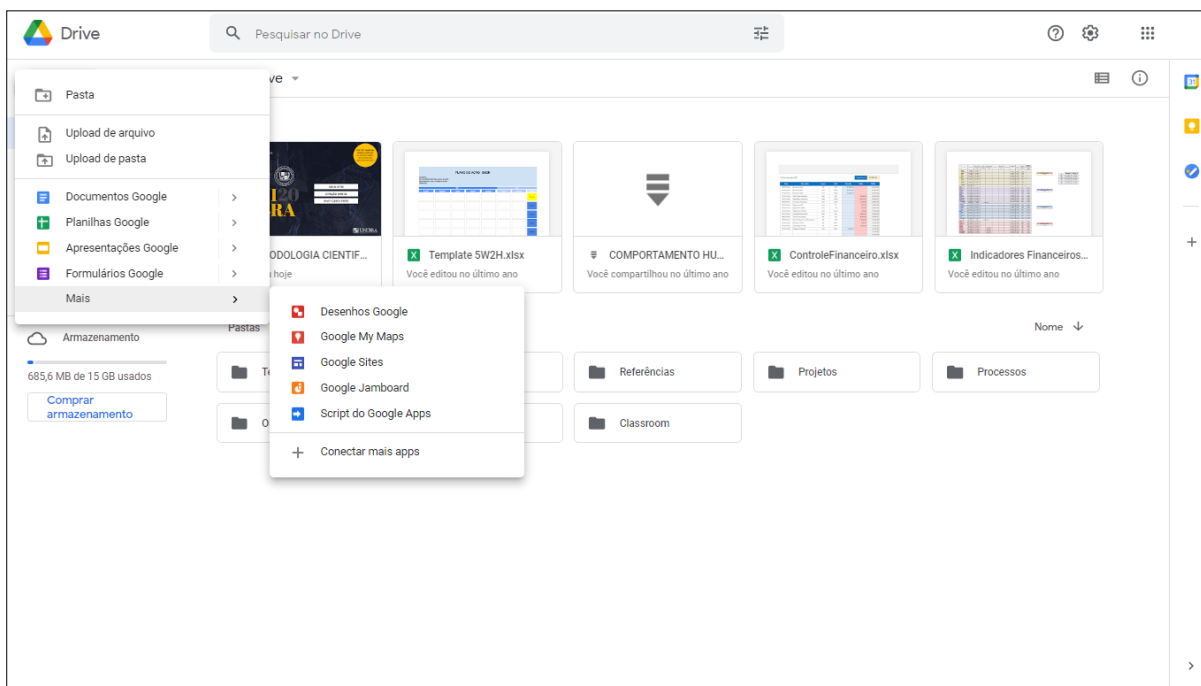
Fonte: Plataforma Google(2021)

É através de ferramentas conforme a Figura 5, que muitas organizações no home office realizam reuniões, alinham metas e objetivos, realinham suas estratégias mediante o cenário.

Ainda segundo Fonseca (2020) outro instrumento, um de compartilhamento de informações, ajuda na comunicação entre as equipes, é a ferramenta Google Suite ou G Suite. O acessório oferece versões profissionais onde é possível, por exemplo, que uma empresa crie Gmails (e-mails) com seu próprio domínio. O artefato ainda disponibiliza Drives onde são possíveis o armazenamento e compartilhamento das informações. Na ferramenta também é possível executar a

edição de arquivos em tempo real, tais como: textos, tabelas e apresentações, conforme Figura 6.

Figura 6 - Página do G Suite com ferramentas de edição e arquivos



Fonte: Plataforma Google(2021)

Na Figura 6, é possível identificar as ferramentas que podem ser utilizadas para edição de arquivos de forma online, além de arquivos que podem ser compartilhados com outras pessoas. O que viabiliza que todos da equipe tenham acesso à mesma informação, facilitando a comunicação para o planejamento, execução e controle das atividades.

#### 3.5.4 Mensuração de Resultados

Segundo Lacombe e Heilbom (2003) controle é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos liderados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e o planejamento seja realizado.

Mas como fazer esse controle e saber se os objetivos estão sendo alcançados?

Os conceitos de objetivo e indicador, embora distintos, encontram-se interligados em qualquer sistema de gestão. Para o Vim (2012) "Indicador" é o valor mensurável de uma grandeza fornecida por um instrumento de medição ou sistema

de medição. Entende-se que é através desta medição que será possível identificar a eficiência e eficácia com que a empresa está alcançando seus objetivos. E será através dos indicadores que será realizado o controle do desempenho dos processos, das pessoas, da empresa como um todo. E no home office não é diferente.

Para Gonçalves (2002), aplicar com sucesso dos indicadores possibilita um maior conhecimento de seus processos relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas que cada organização possui.

Ainda segundo Gonçalves (2002) é importante salientar que a construção de indicadores deve respeitar as organizações e as especificidades que cada empresa possui, atendendo assim, suas necessidades de mensurar qualitativa ou quantitativamente. Então segundo o autor, desenvolva indicadores de acordo com a estratégia da sua empresa, de acordo com a especificidade do seu processo ou dos seus liderados. Por este motivo o Quadro 4 mostra de forma bem enxuta alguns indicadores que podem ou não, a depender da necessidade, serem usados no home office.

Quadro 4 – Indicadores para o Home Office

<b>Indicadores</b>	<b>O que mensura</b>
Produtividade	Mede o volume de atividades executadas.
Qualidade do produto ou serviço	Mede condição do que foi entregue.
Índice de satisfação do colaborador	Mede a relação da nova modalidade de trabalho.
Cumprimento de Metas	Mede o quantitativo de se a meta (x) foi alçada ou não em um período (y) de tempo.

Fonte: Autoria própria com base em Lugarh, 2021.

Conforme Quadro 4, é possível identificar alguns indicadores que podem ser utilizados no home office, mas como já analisado, cada empresa terá suas necessidades e estratégicas, requerendo indicadores específicos para mensuração de resultados.

### 3.6 Hands-on – Mão na massa

A Fundação Instituto de Administração (FIA), realizou uma pesquisa em 2020, apontando que 25% das 139 empresas ouvidas no estudo, pretendem manter o modelo de trabalho home office no pós-pandemia. Mostrando ainda que em 2020 com o surgimento da Pandemia do novo Coronavírus Covid-19, o modelo de trabalho “tradicional” adotado por grande maioria das empresas precisou sofrer uma mudança repentina. Do tradicional para o home office e com essa mudança do modelo de trabalho, uma série de mudanças e desafios.

#### 3.6.1 Mineradora Vale

Segundo Gandra (2021) em 2019, antes da pandemia, a Vale já previa um modelo de trabalho mais flexível, com a possibilidade de trabalho remoto uma vez por semana. Mas foi em março de 2020 com o surgimento da pandemia, que de fato todas as funções administrativas e de suporte operacional passaram a trabalhar no modelo de trabalho home office. As equipes precisaram se adequar à nova realidade de trabalho e uma das formas que a instituição encontrou para promover essas adequações foi suprir necessidades ergonômicas das equipes.

Ainda segundo Gandra (2021) uma pesquisa realizada na instituição mostrou que a aprovação do home office subiu de 73% para 80% e que a flexibilização do trabalho promoveu liderados mais engajados e produtivos. A Vale migrará para um modelo híbrido, presencial e home office, quando houver um aumento na vacinação e uma redução de casos de internação. E irá repensar seus espaços físicos com o Programa Home office com Hubs, que serão espaços físicos de colaboração, visando manter o bem-estar e conexão entre os funcionários.

#### 3.6.2 TopDesk

Segundo Pinho (2020), a TopDesk é uma empresa de TI que de acordo com sua estratégia quer aderir ao home office na maior parte do tempo para seus colaboradores que tem suas atividades mais voltadas para o jurídico, financeiro administrativo, entre outros setores que desenvolvem suas atividades mais a frente do computador. Desde 13 de março a empresa adotou o trabalho remoto e com isso conseguiu tirar 15 projetos do papel. A empresa ainda conseguiu reduzir o tempo de espera de chamados para 45%, ambos comparados ao ano anterior, quando ainda existia o paradigma de: só possível obter sucesso presencialmente todos os dias.

Acredita-se que toda a produtividade alcançada se deve a redução do tempo de deslocamento que a cidade de São Paulo exige, consumindo a energia que, no home office foi creditada na produtividade.

Ainda segundo Pinho (2020) a mudança do contexto de trabalho, exigiu de todos, uma adaptação rápida, da empresa em suprir equipamentos, móveis que suprisse as necessidades dos funcionários para desenvolverem suas atividades e também dos funcionários em se adequar à nova realidade e distanciamento.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo objetivou analisar que o home office requer uma mudança da cultura organizacional das empresas que não possuem uma cultura com orientação para resultados, que a mesma irá influenciar no comportamento e nas tomadas de decisões dos líderes e liderados.

Que todas essas ferramentas de acesso remoto e indicadores permitem realizar uma série de tarefas como se o profissional estivesse na estação de trabalho tradicional, acessando as informações de forma remotamente, assim como, realizando o controle das mesmas. E que tais ferramentas e também metodologias, se usadas de forma correta e de acordo com as necessidades do liderado e da organização, somadas ao papel do gestor de orientador e líder de pessoas que fazem a organização, será possível aumentar a produtividade e agilizar processos, promovendo um alcance de resultados mesmo no contexto de home office.

Para finalizar, após o estudo para elaboração deste artigo evidencia-se que as pessoas continuam sendo a força motriz das organizações e elas têm seu comportamento afetado pela cultura da empresa, do líder, do grupo e que para o alcance de resultados esse comportamento deve ter uma orientação que se ajuste aos processos e técnicas, permitindo uma maior assertividade no trabalho home office.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Taíne. **Como organizar o trello no gerenciamento de equipes**. 2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/como-organizar-o-trello-gerenciamento-de-equipes-ta%C3%ADne-albuquerque> Acesso em: 14 jun. 2021.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ANDRADE, J. E. B.; SAMPAIO, N. S. P. **Desenho do trabalho e aprendizagem em contexto de pandemia**. Orientação para o home office durante a pandemia da COVID-19. Organizadora Fabiana Queiroga, Porto Alegre: Artmed, v. 1, p. 31-38, 2020.

BARROS, Leonardo. O que é CTL? Veja o seu significado e conceitos. **Tangerino**, 2021. Disponível em: <https://blog.targerino.com.br/o-que-e-ctl/> Acesso em: 01 jun. 2021.

BRASIL. Decreto – Lei nº5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm) Acesso em: 12 jun. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manoel 2014.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. Gestão de pessoas: desafios de aproximar a teoria da pratica e vice-versa. **Revista de administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 90-94, abr./jun. 1998.

FIA, Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise COVID-19. **Jornal USP**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA.pdf> Acesso em: 13 jun. 2021.

FILHO, Jailson Correia de Melo. Desafios da gestão de pessoas na área de home Office. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 11 Vol. 08, pp. 70-81. Novembro de 2018. ISSN: 2448-0959

FONSECA, Mariana. Estas 10 ferramentas gratuitas vão salvar seu home office. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios**, 2020 Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2020/03/estas-10-ferramentas-gratuitas-vao-salvar-seu-home-office.html> Acesso em: 13 jun. 2021.

GANDRA, Alana. **Trabalho em home office tende a continuar após fim da pandemia**. 2021. Disponível

em:<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/trabalho-em-home-office-tende-continuar-apos-fim-da-pandemia>Acesso em: 30 mai. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:[http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf) . Acesso em: 13 jun. 2021.

GOMES, Luís Flávio. Quais os requisitos necessários para a caracterização da relação empregatícia? - Bárbara Damásio. **Jus Brasil**.2009. Disponível em: <https://lfg.jusbrasil.com.br/noticias/1187970/quais-os-requisitos-necessarios-para-a-caracterizacao-da-relacao-empregaticia-barbara-damasio>. Acesso em: 01 jun. 2021.

GONDIM, Sonia; BORGES, Lívia de Oliveira. **Significados e Sentidos do trabalho do home office: Desafios para a regulação emocional**, Orientação para o home office durante a pandemia da COVID-19. Organizadora Fabiana Queiroga, Porto Alegre: Artmed, v. 1, p. 49-58, 2020. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=XuPuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=habilidades+gerenciais+no+home+office&ots=mU\\_zWiIPTR&sig=LJMKQDqpTB9tRTLxEqSI20B79uo#v=onepage&q=habilidades%20gerenciais%20no%20home%20office&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=XuPuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=habilidades+gerenciais+no+home+office&ots=mU_zWiIPTR&sig=LJMKQDqpTB9tRTLxEqSI20B79uo#v=onepage&q=habilidades%20gerenciais%20no%20home%20office&f=false) Acesso em: 13 jun. 2021

GONÇALVES, J. P. Desempenho Organizacional. **Seminário Econômico**. São Paulo, n. 815, ago/2002.

GRANATO, Luísa (2020). Estamos criando o novo normal do trabalho, diz CEO da Accenture no Brasil. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/estamos-criando-o-novo-nomal-do-trabalho-diz-ce-da-accenture-no-brasil/>Acesso em: 13 jun. 2021.

GRANATO, Luísa (2020). Localiza abre 200 vagas de tecnologia com home office e início imediato. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/localiza-abre-200-vagas-de-tecnologia-com-home-office-e-inicio-imediato/>Acesso em: 13 jun. 2021.

HOM, Na pandemia: **a produtividade aumenta, mas bem-estar diminui**. Disponível em:<https://homeoffice.com.br/2021/05/11/na-pandemia-produtividade-aumenta-mas-bem-estar-diminui/>Acesso em: 29 mai. 2021.

LACOMBE, F. J. ; HEILBORN, G. L. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOSEKANN, R. G. C. B; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Caderno da Administração**, Maringá, v.28, p. 71-75, jun/2020.

LUGARH, Indicadores de produtividade no home office: como usar corretamente?.**Lugarh**, 2021.Disponível em: <https://blog.lugarh.com.br/indicadores-de-produtividade-no-home-office-como-usar-corretamente/> Acesso em: 13 jun. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MERELES, Carla. **CLT: Entenda mais sobre as leis trabalhistas**. Potilize, 2017. Disponível em: [HTTPS://www.politize.com.br/clt/](https://www.politize.com.br/clt/). Acesso em: 01 jun. 2021.

MORAES, Vanessa. Teletrabalho: aspectos jurídicos pós Reforma Trabalhista e MP 927/2020. **Aurum**. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/teletrabalho/>. Acesso em: 01 jun. 2021.

MOURA, Reinaldo A. **A simplicidade do controle de produção**. 3.ed. São Paulo: IMAN, 1989.

NOBRE, Francircley. **A evolução do pensamento administrativo**. 2006. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-do-pensamento-administrativo>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PEREIRA, R. S.; PINTO, F. R. **Programa de gestão de qualidade empresarial: Implementação da metodologia 5S em trabalho remoto (home office) durante a pandemia do coronavírus**. Made in Amazônia. Organizadora Fabiana Rocha Pinto. Ponta Grossa: Atena, p. 27-31, 2021. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/post-ebook/3971> Acesso em: 12 jun. 2021.

PINHO, Márcio. Empresas aderem ao home office permanente e mudarão escritórios. Disponível em: <https://noticias.r7.com/economia/empresas-aderem-ao-home-office-permanente-e-mudarao-escritorios-22062020>. 2020 Acesso em: 13 jun. 2021.

PORTALISO, **A história do home office**. 2021. Disponível em: <https://homeoffice.portaliso.com/historia-do-home-office/> Acesso em: 29 mai. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Paulo Décio. **As Técnicas KANBAN**. Belo Horizonte: UFMG, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E.H. Organizational culture. **American Psychologist**, Washington, v. 45, n. 2, p. 109-119, fev. 1990.

SANDALL, Hugo; MOURÃO, Luciana. **Desempenho no Trabalho: Desafios para Trabalhadores e Gestores em Teletrabalho Compulsório**. Orientação para o home office durante a pandemia da COVID-19. Organizadora Fabiana Queiroga, Porto Alegre: Artmed, v. 1, p. 31-38, 2020. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XuPuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=habilidades+gerenciais+no+home+office&ots=mU\\_zWiIPTR&sig=LJMKQDqpTB9tRTLxEqSI20B79uo#v=onepage&q=](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XuPuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=habilidades+gerenciais+no+home+office&ots=mU_zWiIPTR&sig=LJMKQDqpTB9tRTLxEqSI20B79uo#v=onepage&q=)



habilidades%20gerenciais%20no%20home%20office&f=false Acesso em: 13 jun. 2021

SILVA, João Martins da. **5S**: O ambiente da qualidade. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994, p.160.

SILVA, João Martins. **O ambiente da qualidade na prática 5S**. 2. ed. Belo Horizonte : Ed. da UFMG, 1996.

SILVA, A. R. A. Home office: novas tecnologias aliadas a sustentabilidade. **Núcleo de Estudos do Futuro**, São Paulo, v. 1, p. 36-75, 2013.

SOUSA, V. S. S.; BENEVIDES, T. M.; SANTOS, E. J. S.; XAVIER, J. S. **Contribuições do uso do Trello na gestão do projeto de extensão “Covid-19: uma visão multidisciplinar”**. Relato de experiência (Graduação em Relações Públicas) – Universidade do Estado da Bahia, Bahia, 2020. Disponível em: <https://esud2020.ciar.ufg.br/wp-content/anais-esud/210197.pdf> Acesso em: 13 jun. 2021.

SOUZA JUNIOR, M. R.; CUNHA, P. H. B. Importância da Gestão do Tempo para o modelo de trabalho Home Office. **Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, p. 1-8, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/561/365> Acesso em: 13 de jun de 2021.

SPRICIGO, Marcos Jose. **Desenvolvimento de habilidades operacionais**: uma proposta de gestão do conhecimento operacional. 1999. 47f. Dissertação de Mestrado. UFS 1999.

TRELLO. 2021. Disponível em: <https://trello.com/pt-BR> Acesso em: 13 de jun de 2021.

VERLY, Wladmir. Como utilizar o 5S no home office. **Linked in**, 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/como-utilizar-o-5s-home-office-wladmir-verly-msc> Acesso em: 13 jun. 2021.

VICENZO, Giacomo. **Home office pode ser definitivo? Empresas que adotaram o modelo respondem**. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2021/02/17/home-office-pode-ser-definitivo-empresas-que-adotaram-o-modelo-respondem.htm> Acesso em: 30 mai. 2021.

VIEIRA, Denisson. **Scrum com Trello**. 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/scrum-com-trello-denisson-vieira> Acesso em: 14 jun. 2021.

VIM, **Vocabulário Internacional de Metrologia**, 2012. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/inovacao/publicacoes/vim\\_2012.pdf](http://www.inmetro.gov.br/inovacao/publicacoes/vim_2012.pdf) Acesso em: 14 jun. 2021.