

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

TALYTA RAFAEL TEIXEIRA

**LIDERANÇA EM TEMPOS DE TRABALHO *HOME OFFICE*:
DESAFIOS, FERRAMENTAS E PRÁTICAS**

MARIANA

2022

TALYTA RAFAEL TEIXEIRA

LIDERANÇA EM TEMPOS DE TRABALHO *HOME OFFICE*:
DESAFIOS, FERRAMENTAS E PRÁTICAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

T266l Teixeira, Talyta Rafael.
Liderança em tempos de trabalho home office [manuscrito]: desafios,
ferramentas e práticas. / Talyta Rafael Teixeira. - 2022.
31 f.

Orientadora: Profa. Dra. Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Doenças transmissíveis. 2. Liderança. 3. Teletrabalho. 4. Trabalho à
domicílio. I. Ceribeli, Prof. Dr. Harrison Bachion. II. Universidade Federal
de Ouro Preto. III. Título.

CDU 331.3

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Talyta Rafael Teixeira

Liderança em tempos de trabalho home office: desafios, ferramentas e práticas

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 16 de setembro de 2022.

Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr.ª Carolina Machado Saraiva - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 16/09/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/09/2022, às 14:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0399413** e o código CRC **1B4AB867**.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as ferramentas e práticas adotadas, bem como os desafios percebidos por líderes de equipes que atuavam em organizações que implantaram o *home office* durante e em decorrência da pandemia. Para isso, foram realizadas 16 entrevistas em profundidade com profissionais que ocupam cargos de liderança e atuaram de forma remota durante a pandemia. Os dados coletados foram examinados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. A partir dos relatos dos entrevistados, foi possível constatar que, apesar de muitas empresas não estarem preparadas para implantarem o trabalho remoto, essa mudança forçada foi enriquecedora para elas e seus funcionários. A migração do trabalho presencial para o *home office* foi inesperada e, em vários casos, desorganizada, mas, mesmo em meio a muitos desafios, diversos benefícios puderam ser observados, tais como a flexibilização do horário de trabalho, a otimização do tempo gasto nas reuniões e a melhora da qualidade de vida do trabalhador. Vale mencionar também que, apesar de terem passado por muitos desafios na comunicação, organização do trabalho e mensuração dos resultados, tanto os líderes que participaram deste estudo quanto seus liderados conseguiram se adaptar e manter ou até mesmo aumentar a produtividade no trabalho remoto. Este trabalho contribui tanto para as empresas que implantaram o *home office* em decorrência da pandemia e optaram por mantê-lo quanto para aquelas que ainda estão estudando a possibilidade de (re)implantá-lo futuramente, dado que fornece subsídios para que a adoção desse regime de trabalho seja melhor planejada e gerenciada.

Palavras-chave: teletrabalho; trabalho remoto na pandemia; liderança em *home office*.

ABSTRACT

This research aimed to identify the tools and practices adopted, as well as the challenges perceived by team leaders who worked in organizations that implemented the home office regime during and as a result of the pandemic. For this purpose, 16 in-depth interviews were carried out with professionals who hold leadership positions and worked remotely during the pandemic. The collected data were examined using the Content Analysis technique. From the interviewees' reports, it was possible to verify that, although many companies are not prepared to implement remote work, this forced change was enriching for them and their employees. The migration from in-person to remote work was unexpected and, in many cases, disorganized, but, even in the midst of many challenges, several benefits could be observed, such as flexible working hours, optimization of time spent in meetings and the improvement of the worker's quality of life. It is also worth mentioning that, despite having gone through many challenges in communication, work organization and measurement of results, both the leaders who participated in this study and their subordinates were able to adapt and maintain or even increase productivity in remote work. This study contributes both to companies that implemented the home office as a result of the pandemic and made it permanent and to those that are still studying the possibility of (re)implementing it in the future, as it provides subsidies for the adoption of this work regime in a better planned and managed manner.

Keywords: telework; remote work in the pandemic context; remote leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Home office	7
2.2 Liderança de equipes em <i>home office</i>	9
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	12
4.1 Transição do trabalho presencial para o <i>home office</i>	14
4.2 Suporte recebido da empresa	15
4.3 Principais desafios enfrentados no trabalho desempenhado em <i>home office</i>	16
4.4 Principais vantagens do trabalho remoto	18
4.5 Comunicação com a equipe	20
4.6 Acompanhamento do trabalho	22
4.7 Produtividade no trabalho em <i>home office</i>	24
4.8 Perspectivas para o trabalho pós-pandemia	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27

1 INTRODUÇÃO

Apesar de ter surgido há bastante tempo, em meados do século XIX (FERREIRA JÚNIOR, 2000), a adoção do *home office* intensificou-se no Brasil somente em 2020, devido às medidas de distanciamento social implantadas para controle da pandemia (MELICIO; COSTA NETO, 2020). Antes do período pandêmico, várias empresas brasileiras, gradualmente, já estavam implantando o *home office*. Entretanto, com o avanço da Covid-19, a maioria delas não teve outra alternativa para não suspender suas operações (MELICIO; COSTA NETO, 2020) a não ser aderir a essa modalidade de trabalho de forma improvisada, sem planejamento ou preparo (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Devido ao caráter emergencial da adoção do trabalho remoto, essa transição foi marcada por muitas dificuldades tanto para as empresas quanto para os trabalhadores. Por um lado, as empresas tiveram que estabelecer novas normas, políticas e metas para estruturar o *home office*, além de oferecer equipamentos e ferramentas que possibilitariam a realização do trabalho à distância; já os trabalhadores, sejam eles líderes ou liderados, tiveram que aprender outras tecnologias e criar uma nova dinâmica de trabalho para tentar manter a sinergia nas equipes (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Nesse sentido, pode-se afirmar que não só as empresas passaram por um período bastante desafiador de adaptação. Também os funcionários e os gestores não tiveram tempo para se prepararem, sendo que esses últimos, além de terem enfrentado o desafio de aprender a trabalhar remotamente, ainda tiveram que ajustar a forma como conduziam suas equipes (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Mesmo que não planejada, essa experiência “forçada” pode contribuir com as empresas, sobretudo para auxiliá-las em uma futura adoção do trabalho remoto, mas de forma planejada. Para isso, entretanto, faz-se necessário refletir a respeito do que deu certo e do que precisaria ser ajustado. Sob essa perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo identificar as ferramentas e práticas adotadas, bem como os desafios percebidos por líderes de equipes que atuavam em organizações que implantaram o *home office* durante e em decorrência da pandemia.

A partir dos resultados alcançados, a presente pesquisa contribuiu com as empresas clarificando as percepções dos líderes de equipes remotas que tiveram sua primeira experiência de teletrabalho na pandemia, para que elas possam se preparar adequadamente para adotarem essa modalidade de trabalho de forma organizada no futuro ou, nos casos em que o *home office* foi mantido, para que sejam feitos os ajustes necessários sob a ótica dos gestores de equipes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Home office

O *home office*, também conhecido como teletrabalho ou trabalho remoto, é um regime laboral no qual o indivíduo realiza suas atividades em sua residência, contrastando com o modelo tradicional, em que o trabalho é executado no espaço físico da própria empresa (NILLES, 1997). Nessa modalidade, o indivíduo pode trabalhar remotamente de qualquer lugar, sem necessidade de estar de forma presencial em um local pré-definido por seu empregador (MELLO, 2014), utilizando, para isso, as tecnologias da informação e comunicação (BIESDORF; SANTIAGO, 2011).

O trabalho remoto, que é uma tendência na atualidade, não é uma prática nova no meio empresarial. Em 1857, há registro de uma empresa norte-americana que empregava a tecnologia disponível na época – um sistema de telégrafo – para viabilizar a comunicação e a gestão do trabalho realizado pelos funcionários que moravam longe de sua sede (KUGELMASS, 1996). Apesar disso, foi apenas na década de 1970 que essa modalidade passou a ser mais utilizada pelas empresas em resposta à crise do petróleo, visando diminuir o tráfego de veículos automotores e o congestionamento do trânsito, alcançando maior popularidade somente na década de 1990, devido ao avanço e à disseminação da tecnologia nos países mais desenvolvidos (COSTA, 2007).

No Brasil, o teletrabalho foi oficializado em 1997, com a realização do Seminário Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio (GOULART, 2009), apesar de ter sido regulamentado somente em 2017, com a promulgação da Lei n. 13.467, que definiu as normas para o trabalho remoto em empresas privadas.

Existem inúmeros benefícios do teletrabalho para a vida pessoal e profissional dos trabalhadores, incluindo a possibilidade de fruir de maior tempo de convivência com a família, a autonomia para organizar o trabalho, a flexibilidade para gerir o próprio tempo, o menor estresse decorrente do deslocamento até a empresa, a flexibilidade para escolher onde morar, a redução dos custos com transporte, alimentação e vestuário e, no geral, o sentimento de melhora na qualidade de vida (BARROS; SILVA, 2010; HAU; TODESCAT, 2018). Além disso, o indivíduo em *home office* passa a ter mais tempo para ações estratégicas, como planejamento de atividades a serem realizadas, mensuração de resultados, elaboração de relatórios, estudo e proposição de novas formas de executar o trabalho, etc. (BELLINI, 2011; FILARDI, 2017).

Para a empresa, também são muitos os benefícios do *home office*, com destaque para a possibilidade de redução de gastos, considerando que é possível diminuir substancialmente os custos com espaços físicos de sua sede (BRIK; BRIK, 2013), bem como as despesas com deslocamento dos funcionários (RABELO, 2000). Ademais, reduz-se o absenteísmo, pois o profissional que executa suas atividades laborais em casa tende a se fazer mais presente no trabalho, além de diminuir a rotatividade e se tornar mais fácil contratar novos funcionários, já que não existe a limitação geográfica (KUGELMASS, 1996).

Apesar desses benefícios, o *home office* também traz desafios. Sob a ótica dos profissionais, as horas de trabalho podem aumentar sem que lhes seja assegurado o respectivo pagamento, já que isso não foi previsto pela reforma trabalhista (MELEK, 2017). Além disso, o indivíduo em regime de *home office* está, na maioria das vezes, exposto a distrações causadas pela família e por ruídos domésticos, problemas com infraestrutura e falta de suporte técnico, maior volume de trabalho ocasionado pelo aumento de produtividade, isolamento social e, em alguns casos, desatenção e dificuldades para gerir seu horário de trabalho (BRIK; BRIK, 2013; FILARDI; CASTRO, 2017; HAU; TODESCAT, 2018).

Da mesma forma, a empresa pode encontrar dificuldades para gerir, supervisionar e avaliar resultados, bem como para garantir a proteção de dados e recursos sigilosos, além de muitas vezes não conseguir manter o sentimento de vínculo afetivo por parte dos empregados e ter que lidar com diversos obstáculos tecnológicos (RABELO, 2000; BRIK; BRIK, 2013; HAU; TODESCAT, 2018).

No Brasil, o *home office* está conquistando cada vez mais adeptos. De acordo com uma pesquisa da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2018), essa modalidade de trabalho já é realidade no país: das 300 empresas analisadas, 45% já haviam adotado o trabalho remoto e 15% estudavam sua implantação.

E se antes do ano de 2020 já havia sinais claros do avanço do *home office* nas empresas brasileiras, com a pandemia do novo coronavírus (Covid-19), a adoção dessa modalidade cresceu muito no país. Diante da nova realidade trazida pela pandemia, gestores de organizações de todos os portes viram-se confrontados pelo imperativo de reconfigurar rapidamente a forma como o trabalho era realizado, para que ele pudesse ser desempenhado a distância, adequando-se às medidas de distanciamento social e restrição de circulação de pessoas que foram decretadas pelos chefes do poder executivo de diferentes esferas (LOSEKANN; MOURÃO, 2020; STANGHERLIN; OLIVEIRA, 2020).

No contexto da pandemia, as empresas precisaram rapidamente adotar o *home office* e, durante esse processo, diversas dificuldades surgiram, dado que foi necessário criar e implantar novas políticas e normas internas, readequar as políticas de segurança da informação e investir em ferramentas e equipamentos que viabilizassem o trabalho remoto (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Para os profissionais, as principais dificuldades surgiram da necessidade de rápido aprendizado de novas tecnologias e formas de interação e comunicação à distância, bem como do excesso de horas trabalhadas e da sobrecarga de tarefas advinda da conciliação do trabalho com as atividades domésticas e a maior convivência em família (COSTA, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

2.2 Liderança de equipes em *home office*

No âmbito das organizações, o papel dos líderes é influenciar os demais funcionários para que, a partir das estratégias traçadas, os resultados planejados sejam alcançados. Mas, para que isso ocorra, é necessário que exista uma relação de confiança entre líderes e liderados, o que evidencia a importância de os gestores fruírem de credibilidade perante suas respectivas equipes (DAMETTO, 2009; CHATTERJEE, 1998).

No contexto do *home office*, todavia, novos desafios surgiram na relação entre líderes e liderados, já que a liderança virtual envolve lidar com profissionais que estão dispersos geograficamente, por meio de interações realizadas com o auxílio de dispositivos tecnológicos (SAMARTINHO, 2013).

A essência da liderança permanece a mesma (DASGUPTA, 2011), considerando que competências como capacidade de resolução de problemas e tomada de decisão são igualmente importantes para gerenciar uma equipe presencial e uma remota, mas, neste segundo caso, especialmente no cenário atual, também é preciso que os líderes demonstrem maior vulnerabilidade e empatia, combinando uma gestão mais técnica a um toque humanizado (JOLY, 2020).

Ademais, a gestão de uma equipe virtual envolve necessariamente o uso de recursos e ferramentas tecnológicas que possibilitam a comunicação, a reunião, o compartilhamento de informações, a atribuição de tarefas, o controle de demandas e de atividades realizadas a distância e o acompanhamento dos resultados (KATZENBACH; SMITH, 2001).

Sendo assim, não se pode ignorar o fato de que, no caso das equipes virtuais, as tecnologias de comunicação influenciam diretamente a forma como as informações são

adquiridas, interpretadas e difundidas dentro das equipes (AVOLIO; KAHAI, 2003), já que seria impossível trabalhar remotamente de forma cooperativa sem que os profissionais utilizassem um *notebook* ou *desktop*, além de terem uma boa conexão de internet, acesso aos *softwares* necessários, *webcam* para vídeo conferências e conhecimento para manusear tudo isso a partir de suas casas (KAUSHIK; GULERIA, 2020).

Verifica-se, portanto, que a questão da tecnologia é essencial para a liderança remota, dado que as trocas entre líderes e liderados necessitam de diversos recursos, alguns mais convencionais, como telefone e *e-mail*, e outros mais modernos, como plataformas de videoconferência, *softwares* de gerenciamento de projetos e aplicativos de mensagens (O'BRIEN, 2001).

Alguns dos principais problemas enfrentados pelos líderes de equipes virtuais devem-se às dificuldades que muitos têm para se expressarem e se comunicarem com eficácia a partir das interações feitas por meios eletrônicos, inspirarem a equipe e construírem uma relação de confiança a distância, gerenciarem e orientarem os subordinados remotamente e dominarem as ferramentas tecnológicas utilizadas pela organização (DASGUPTA, 2011).

Além de impactarem os processos de trabalho, as dificuldades relacionadas à comunicação afetam as percepções que os gestores e funcionários têm uns dos outros no contexto do *home office*. Como há poucos canais e menos oportunidades para acompanharem o trabalho de suas equipes, os líderes ficam mais propensos a adotarem uma postura mais diretiva e controladora, ao mesmo tempo em que os subordinados podem se sentir pouco apoiados (STOKER; GARRETSSEN; LAMMERS, 2021).

Diante de tudo isso, verifica-se que, para liderar uma equipe remota, o gestor deve desenvolver a capacidade de se adaptar a mudanças, manter-se atualizado e dominar o uso de tecnologias de informação e comunicação, além de ser capaz de lidar com situações de alta complexidade, ser proativo e tomar decisões de forma ágil (LEITE, 2009; NOGUEIRA; PATINI, 2012; MELLO, 2011; SAMARTINHO, 2013).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de compreender as nuances relacionadas à liderança de uma equipe que atua em *home office*, realizou-se uma pesquisa descritiva qualitativa. Para coleta de dados, empregou-se o método de entrevista em profundidade, o que possibilitou que fossem levantadas informações aprofundadas a respeito das percepções dos líderes entrevistados acerca da experiência vivenciada no contexto do trabalho remoto.

Foram entrevistados profissionais que, no momento em que a pesquisa foi realizada, ocupavam cargos de liderança nas organizações onde trabalhavam e que, antes do contexto pandêmico, nunca haviam atuado em home office, mas, diante das dificuldades impostas pelo avanço da Covid-19, tiveram que se adaptar à rotina de não apenas desempenhar suas atividades laborais a distância, mas também liderar suas equipes remotamente.

Para delimitar o número de entrevistados, utilizou-se a técnica de amostragem por saturação teórica, ou seja, optou-se por encerrar a etapa de entrevistas quando os dados levantados passaram a apresentar certa redundância ou repetição (RIBEIRO; SOUZA; LOBÃO, 2018). Para selecionar os sujeitos que participaram do estudo, utilizou-se a plataforma LinkedIn, por meio da qual foram identificados e contatados profissionais que se encaixavam no perfil definido.

O roteiro semiestruturado que norteou a condução das entrevistas foi composto por três seções. A primeira foi destinada ao levantamento de dados demográficos e profissionais dos entrevistados. A segunda foi constituída por questões que ajudaram a entender como se deu a transição do trabalho presencial para o home office, bem como as dificuldades enfrentadas pelo líder e seus liderados em decorrência dessa mudança. Por fim, a terceira seção incluiu questões voltadas para se compreender como passou a ser feito o gerenciamento da equipe a partir da adoção do home office, perpassando por aspectos como comunicação com os liderados, atribuição de tarefas, acompanhamento do trabalho realizado e avaliação de resultados.

Antes de iniciar as entrevistas, que foram realizadas por meio de recursos tecnológicos (p. e. Google Meet), os entrevistados foram esclarecidos a respeito dos objetivos da pesquisa, método utilizado e benefícios esperados, bem como sobre a possibilidade de interromperem sua participação a qualquer momento. Além disso, foi-lhes informado que suas identidades seriam preservadas e, na sequência, questionou-se se havia alguma dúvida. Depois disso, solicitou-se o consentimento livre e esclarecido dos entrevistados e autorização para gravar o diálogo entre eles e a pesquisadora.

Os relatos coletados ao longo das entrevistas foram integralmente transcritos e, subsequentemente, analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, que consiste na aplicação de procedimentos sistemáticos para examinar o conteúdo das mensagens obtidas junto aos sujeitos pesquisados (BARDIN, 1977).

Inicialmente, realizou-se uma exploração preliminar do material levantado, a partir da qual os relatos dos entrevistados foram agrupados em eixos temáticos, o que facilitou o cruzamento das respostas pertinentes a uma mesma categoria analítica e a identificação de

semelhanças e divergências, bem como de aspectos complementares, possibilitando alcançar uma visão aprofundada a respeito das experiências vivenciadas pelos sujeitos da pesquisa e suas percepções relativas ao tema estudado (DUARTE, 2004).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme mencionado anteriormente, na etapa de coleta de dados da pesquisa foram entrevistados profissionais que ocupavam cargos de liderança e atuaram à frente de equipes remotas durante a pandemia da Covid-19.

Dos 16 indivíduos que participaram do estudo, 10 são homens e seis, mulheres, com idade variando entre 23 e 50 anos. O tamanho das equipes pelas quais os entrevistados eram responsáveis variou entre três e 27 profissionais, ao passo que o tempo de experiência na função de líder na empresa a qual estavam vinculados variou entre oito meses e 17 anos.

Quadro 1 – Perfil dos profissionais entrevistados

Entrevistado(a)	Idade	Setor da empresa	Cargo	Tempo como líder na empresa	Número de liderados
Homem (E01)	47	Educação Básica	Sócio-Diretor	17 anos	27
Mulher (E02)	35	Logística	Gerente de Operação	9 meses	14
Homem (E03)	30	Desenvolvimento	DevOps	11 meses	18
Homem (E04)	31	Ciência de Dados	Coordenador de Dados	1 ano	8
Homem (E05)	35	Marketing e TI	Principal Software Engineer	4 anos	5
Homem (E06)	32	Desenvolvimento	Principal Engineer	5 anos	4
Homem (E07)	26	Consultoria	Lead Developer	10 meses	5

Entrevistado(a)	Idade	Setor da empresa	Cargo	Tempo como líder na empresa	Número de liderados
Mulher (E08)	33	Relações Internacionais	Diretora de Relações Internacionais	4 anos	9
Homem (E09)	23	Fábrica de software	Tech Lead	1 ano	5
Homem (E10)	24	Tecnologia e Consultoria	Tech Lead	8 meses	10
Mulher (E11)	34	Gestão	Gerente Geral	3 anos	15
Mulher (E12)	50	Marketing	Analista (líder de equipe)	12 anos	5
Mulher (E13)	38	Intercâmbio	Gerente de Produtos	1 ano	3
Homem (E14)	29	P&D e Marketing Digital	Gerente de Contas	11 meses	4
Homem (E15)	29	Pesquisa e Desenvolvimento	DevOps	2 anos	20
Mulher (E16)	28	Marketing Digital	Coordenadora de Web	1 ano e 4 meses	4

Fonte: elaboração própria (2022).

A partir dos dados coletados nas entrevistas, foram delimitadas oito categorias distintas, as quais serviram como base para a discussão dos resultados. As categorias identificadas foram: transição do trabalho presencial para o trabalho em *home office*; suporte recebido da empresa; desafios enfrentados no trabalho remoto; principais vantagens atribuídas ao trabalho remoto; comunicação nas equipes remotas; acompanhamento do trabalho e mensuração das atividades; produtividade no trabalho a distância; e perspectivas para o trabalho pós-pandemia.

4.1 Transição do trabalho presencial para o *home office*

Entre as questões abordadas ao longo das entrevistas, a transição do trabalho presencial para o *home office* devido à pandemia mostrou-se bastante relevante, dado que nem todas as empresas tinham planos ou estavam preparadas para implantar o regime de trabalho remoto naquele momento.

Como a pandemia surpreendeu a todos, a maior parte das empresas não estava preparada e passou por dificuldades no que se refere ao planejamento, organização e dia a dia do trabalho em *home office*. Naquelas em que o trabalho era realizado exclusivamente no ambiente presencial, os profissionais, fossem eles líderes ou liderados, tiveram que adaptar toda a forma de trabalhar e de conduzir as atividades.

“A transição para o trabalho em *home office* foi bastante complicada e complexa tendo em vista que trabalhamos em um ramo de atividade que essencialmente deve ser presencial, tanto para a grande maioria dos colaboradores quanto para a totalidade dos alunos, por se tratar de Educação Básica.” (E01)

“Foi conturbada durante alguns meses, até tudo se estabilizar, principalmente os processos internos relacionados à tecnologia e PCs, como serviços de VPNs, protocolos, segurança da informação, etc.” (E05)

“A adaptação foi gradual. Fomos para casa naqueles primeiros 15 dias, mas com o decorrer do tempo vimos que aquilo ia demorar cada vez mais e que precisaríamos nos adaptar. Para mim, o principal desafio foi separar os horários, porque a gente em casa às vezes mistura as coisas e fica muito mais tempo pensando em trabalho. Além disso, outro desafio foi não ter a convivência com as pessoas, não só para acompanhar as atividades, mas para saber realmente como estavam de saúde, mentalmente e fisicamente.” (E08)

“Os profissionais não estavam preparados para o *home office* na agência. Demorou para a comunicação ser assertiva. Muitas pessoas tiveram problemas de adaptação ao trabalho e saíram, outras entraram. E isso dificultou a transição.” (E16)

“Como era um momento de crise, uma preocupação muito grande da equipe era perder o emprego, então eles sentiram uma necessidade de 'mostrar serviço'. Foi preciso muita disciplina, principalmente no início. Demorou um pouco para eles ficarem tranquilos, não se preocuparem e se estressarem por conta da situação. Com isso, eles acabaram trabalhando mais horas do que o normal.” (E13)

O *home office* exigiu muita preparação dos profissionais, sobretudo dos líderes, que também estavam se adaptando à nova forma de trabalhar, além de serem os responsáveis por conduzirem e orientarem suas respectivas equipes (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020). No início da pandemia, o meio empresarial passou por um momento bastante conturbado, de aprendizado para todos, em especial para os líderes, que tiveram que ter paciência e tranquilidade para se adaptarem e ainda tranquilizarem seus liderados quanto às mudanças que estavam sendo realizadas.

Na implantação do *home office*, o principal desafio para as empresas foi a reorganização dos processos e reformulação dos procedimentos para facilitar a transição para o trabalho remoto. Muitas delas precisaram mudar completamente a forma com que o trabalho era executado, criar novas rotinas e se adequar gradualmente, de acordo com as experiências vivenciadas e resultados alcançados, dificultando a adaptação dos funcionários (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

4.2 Suporte recebido da empresa

Em momentos de crise, principalmente de pandemia, que afeta também a saúde física, emocional e mental das pessoas, é imprescindível contar com o apoio da empresa. Entretanto, essa não foi bem a realidade de todos os entrevistados.

“Eu não recebi nenhum auxílio, muito pelo contrário. Nós recebemos uma redução de salário. E depois eu recebi uma outra redução, eu acho que foi de 40%.” (E14)

“Auxílio para internet e para energia, equipamentos (notebook, fones, monitor, teclado, mouse, etc.), móveis (cadeira, mesa, etc.), e itens ergonômicos.” (E05)

“A empresa emprestou apenas um computador. Não ofereceu nenhum outro tipo de benefício.” (E16)

“Nós recebemos equipamentos (notebook, fones, monitor, teclado, mouse, etc.)” (E06)

“Nenhum suporte.” (E14)

“Nada.” (E15)

Conforme exposto por Losekann e Mourão (2020), as empresas deveriam oferecer equipamentos e ferramentas aos funcionários para possibilitarem a realização do trabalho a distância. Mas, devido ao despreparo da maioria delas e as dificuldades econômicas que muitas enfrentaram no início da pandemia, esse tipo de suporte mostrou-se escasso, sendo que, em alguns casos, além da ausência de qualquer auxílio, ainda foram implantadas medidas como corte de salário. Muitos dos profissionais entrevistados tiveram que trabalhar com os equipamentos que tinham em casa, enquanto um grupo pequeno recebeu auxílio para a compra de equipamentos essenciais para desempenhar o trabalho, como *notebook* e mobiliário.

4.3 Principais desafios enfrentados no trabalho desempenhado em *home office*

Os desafios foram muitos para os líderes e os liderados que passaram a atuar, pela primeira vez, em *home office*. Os líderes, especificamente, estavam se adaptando a essa nova realidade e passavam por dificuldades cotidianas devido a isso, mas precisavam guiar suas equipes na transição para o trabalho remoto.

De acordo com os profissionais entrevistados, os principais desafios que seus liderados enfrentaram foram a falta de um ambiente e condições adequadas em casa para desempenhar o trabalho, a dificuldade de conciliar as demandas laborais, familiares e pessoais, a falta de contato social com os colegas de trabalho e o excesso de horas trabalhadas diariamente, dado que muitos continuavam trabalhando após o fim do expediente.

“Pelo que ouvi dos meus colaboradores, as principais dificuldades enfrentadas estão relacionadas à ausência de ambiente reservado para trabalho, ambiente barulhento, conexão ruim com a internet, distrações (com TV, crianças, pessoas, visitas, etc.), dificuldade em separar trabalho e família, e problemas em alinhar trabalho com tarefas domésticas.” (E01)

“É mais complicado criar relações quando o assunto em comum é só trabalho.” (E05)

“Controlar suas rotinas, separar o tempo de trabalho do descanso, manter rotinas de exercícios físicos, boa alimentação e sono; a maior parte das pessoas começou a trabalhar demais e ficou sem contato social, indo para o *burnout* com frequência.” (E15)

“Conciliar a vida pessoal, o dia a dia, com o trabalho foi desafiador. E também lidar com os contratemplos como a falta da internet, de luz, o que também acontece às vezes na agência. Mas se você fica sem internet na agência, junta todo mundo aqui e bate

(conversa sobre) alguma coisa. De casa é impossível. No dia em que a gente ficou sem WhatsApp não teve trabalho.” (E08)

“Encontramos algumas dificuldades, mas foram questões pessoais, de colaboradores que não conseguiam lidar com o trabalho remoto. Tem gente que não consegue, não tem como. Você treina a pessoa, mas ela não vai seguir aquela linha de que tem demandas para entregar, independentemente do horário.” (E16)

Por outro lado, as principais dificuldades vivenciadas pelos próprios profissionais entrevistados incluíram questões pessoais, como a dificuldade de conciliar as demandas familiares e laborais, e também questões profissionais, como a dificuldade de se adaptarem às novas tecnologias que passaram a ser utilizadas, a pressão exercida pelos superiores hierárquicos em decorrência do novo regime de trabalho implantado, a dificuldade de comunicação com os liderados no contexto remoto e a dificuldade para monitorar o trabalho desempenhado pela equipe.

“No meu caso, em primeiríssimo lugar foi a disciplina com relação ao horário de trabalho no que tange principalmente o início das atividades. Teve ainda a dificuldade de concentração, já que com toda a família em casa, com as crianças tendo que assistir a aulas online e muitas vezes sem interesse ou de forma pouco produtiva, o ambiente não permitia a concentração e foco necessários.” (E01)

“Pressão da diretoria para permanecer presencial, e reclamações de que eles não poderiam avaliar a performance das equipes. Basicamente, a vontade deles quererem 'controlar' as equipes'.” (E09)

“O 'mundo novo' e a dificuldade em interagir com as pessoas. Além disso, a adaptação a novas tecnologias também foi difícil.” (E12)

“Conciliar o trabalho com a vida de casa, sabe? Fazer a esposa entender que não é porque eu estou em casa que estou disponível para realizar tarefas domésticas durante o horário de expediente.” (E03)

“O que eu mais tive problema é de as pessoas terem dificuldade e não entrarem em contato comigo para falar. Aí eu perguntava: 'E aí, você está conseguindo?'. E a pessoa respondia: 'Não, eu estou, mas vou demorar um pouco'. E, na verdade, não estava conseguindo ou nem estava fazendo, eu não sei dizer.” (E16)

O excesso de horas de trabalho apontado pelos entrevistados está em consonância com o estudo de Melek (2017), que constatou que, ao trabalhar em casa, os indivíduos tendem a não separar a vida pessoal e as demandas laborais. De acordo com a literatura consultada, somam-se a isso outros problemas comuns, como as dificuldades para conciliar família e trabalho, a falta de disciplina em relação aos horários e as distrações presentes no ambiente doméstico (BRIK, 2013; FILARDI; CASTRO, 2017; HAU; TODESCAT, 2018).

4.4 Principais vantagens do trabalho remoto

Apesar de a mudança do trabalho presencial para o remoto ter sido abrupta e repleta de adversidades, ela também trouxe muitos benefícios para os profissionais, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Ao serem questionados a respeito das vantagens de trabalhar em *home office*, os líderes entrevistados elencaram aspectos como a flexibilidade de horário, a otimização do tempo gasto nas reuniões e a melhora da qualidade de vida.

“A qualidade de vida com certeza. Poder dormir um pouco mais, não perder horas no trânsito por dia, poder curtir mais o ambiente de casa, ter mais tempo para estudar... Acho que a qualidade de vida foi o maior benefício do *home office*. Com relação ao trabalho, eu consegui desenvolver essa questão humana, de compreender os erros do outro, suas limitações, o tempo de cada um.” (E16)

“Maior satisfação e qualidade de vida para mim e para os membros da equipe.” (E06)

“Ficou bem mais fácil conversar por mensagens e eu não tenho interferência de outras pessoas quando estou trabalhando com a minha equipe, como o time de vendas comemorando meta com vuvuzela... Isso realmente já aconteceu no trabalho.” (E07)

“A que mais me chama a atenção foi a possibilidade de reuniões com um maior grupo de pessoas ao mesmo tempo, principalmente se pensarmos que lidero pessoas em duas unidades físicas distintas; e que em tempos "normais" precisaríamos de duas reuniões presenciais em duas datas/horários diferentes para tratarmos de um mesmo assunto de interesse para o grupo como um todo.” (E01)

“Flexibilidade de horários. Reuniões remotas e mais curtas. Equilíbrio com a vida social.” (E10)

“A flexibilidade de horário. Meus horários eram bem mais engessados e com a questão de trabalhar em casa, sem deslocamento, facilitou bem. Passei a fazer mais exercícios, umas cinco vezes por semana, e também a cozinhar, coisa que não fazia com frequência, e essas coisas me ajudaram a melhorar a saúde física e mental. Então, acho que outro benefício de liderar a distância é que cada um faz o seu horário e fica um pouco mais tranquilo.” (E08)

“Só o tempo que economizamos com o deslocamento já é um ganho para a vida. Além disso, é claro, estar perto da minha família, poder arrumar a minha filha para ir para a escola e estar em casa quando ela chega.” (E13)

Os líderes entrevistados também relataram que, de acordo com o *feedback* recebido de suas equipes, os principais benefícios do *home office* percebidos por seus liderados estavam relacionados à flexibilidade de horário, maior autonomia no trabalho, economia de tempo e melhora da qualidade de vida.

“Flexibilidade de horário e economia de tempo, com mais tempo livre, sem ter que gastar com deslocamento.” (E01)

“Eles tiveram maior autonomia para trabalhar, mais tempo livre para lazer e descanso, maior proximidade com a família, menos estresse no dia a dia de trabalho e no transporte.” (E04)

“O trânsito com certeza foi um benefício. Inclusive eu tenho pessoas que moram perto de mim (longe do escritório) e que só entraram na empresa por causa do novo modelo. Elas não encontravam um novo emprego, porque não conseguiam manter um trabalho que tivesse que ir até o *office*, por ter que conciliar filho, trânsito, faculdade... principalmente filho. E isso foi bom, porque antes da pandemia a gente não via isso acontecer e agora elas têm a possibilidade de trabalhar de casa.” (E16)

“Trabalhar na cidade de interesse sem se deslocar, caso das pessoas que vieram para cidade grande para trabalhar puderam voltar para a casa e trabalhar a distância.” (E05)

“Eles passaram a ter maior autonomia para trabalhar, mais foco, concentração e produtividade, e também menos distrações e interrupções típicas do ambiente de trabalho.” (E12)

“Todos os meus liderados adoraram o *home office*. O que eles falam que foi o maior benefício é não ter que se deslocar, trabalhar com mais conforto e sem sair de casa. Eles

também gostaram da nova forma de trabalhar, pois ganharam mais autonomia para desenvolver as demandas, sem ter alguém ali em cima, olhando o que estavam fazendo o dia inteiro.” (E13)

Graças à flexibilidade característica do trabalho remoto, os profissionais, sejam líderes ou liderados, puderam usufruir de diversos benefícios. Analisando os relatos coletados, fica evidente que a melhora da qualidade de vida foi, sem dúvida, o aspecto mais positivo da adoção desse regime de trabalho.

De acordo com Barros e Silva (2010) e Hau e Todescat (2018), o *home office* possibilitou aos profissionais passarem mais tempo com a família e terem mais autonomia para organizarem seus horários. Assim, o dia a dia se tornou muito mais flexível, favorecendo a conciliação dos diferentes domínios da vida (trabalho, família, cuidados pessoais, etc.). Nessa linha da flexibilização, vale destacar também a liberdade de trabalhar de qualquer lugar (MELLO, 2014), que proporciona maior mobilidade para os profissionais.

4.5 Comunicação com a equipe

A comunicação a distância entre os líderes e liderados exigiu algumas mudanças nas empresas. No escritório, há maior facilidade para se comunicar, já que as equipes estão unidas fisicamente no mesmo espaço. Já no *home office*, foi necessário fazer uso de ferramentas que possibilitam a comunicação no ambiente digital.

Algumas ferramentas já eram anteriormente empregadas, como o e-mail, que passou a ser utilizado com maior frequência pelos participantes da pesquisa para se comunicarem com seus liderados e, principalmente, com membros de outras equipes e clientes. Da mesma forma, o WhatsApp passou a ser mais utilizado no dia a dia para a comunicação com a equipe, seguido pelo Slack, o que se deve ao fato de ambos possibilitarem uma interação instantânea, seja utilizando um dispositivo móvel ou computador. Para as reuniões *online*, as principais plataformas que passaram a ser utilizadas foram o Google Meet, Zoom e Microsoft Teams.

As tecnologias passaram a ser uma constante no trabalho remoto para a troca de informações e desenvolvimento do trabalho (AVOLIO; KAHAI, 2003), ao mesmo tempo em que as reuniões nos escritórios foram substituídas pelas reuniões virtuais (KAUSHIK; GULERIA, 2020), mas a questão tecnológica não foi uma dificuldade em si, dado que os profissionais se acostumaram relativamente rápido à nova forma de se comunicar.

Nesse sentido, pode-se ponderar que, segundo os relatos coletados, os maiores desafios enfrentados no tocante à comunicação não foram de cunho propriamente tecnológico, variando

desde o descompasso dos horários de trabalho dos membros da equipe até o excesso de reuniões, a falta de sincronismo na troca de informações e a maior dificuldade para estreitar as relações interpessoais com os liderados.

“Minha maior dificuldade na comunicação foi a de muitas vezes estar falando sobre assuntos diferentes com várias pessoas, individualmente ou em pequenos grupos, ao mesmo tempo, cada uma com uma demanda diferente, e a preocupação da minha parte em atender a todos da melhor forma possível para que os problemas fossem resolvidos ou amenizados com a brevidade e assertividade que o momento exigia.” (E01)

“Como o trabalho remoto permitiu uma maior autonomia dos liderados, às vezes tive problemas em me comunicar de forma urgente com eles. Muitas vezes tinham saído ou começaram a trabalhar em horários alternativos.” (E04)

“O amor por reuniões aumentou drasticamente no trabalho remoto. Uma empresa que eu estava, chegava a ter 5h de reuniões por dia (agora é bem menos). Ficou bem mais fácil pra um gerente 'encher o saco' também. Fica fácil mandar mensagem cobrando resultado, pois ele não consegue ver o que está acontecendo, aí tive um gerente que chegava a fazer ligações ou enviava mensagens perguntando de status das tarefas seis vezes ao dia.” (E07)

“As pessoas novas, recém-chegadas na empresa, sentem um pouco de dificuldade em se comunicar com membros da equipe. É difícil, às vezes, explicar que dúvidas são bem-vindas e tudo mais. As *dailies* (reuniões diárias) ajudam muito nisso, assim como reuniões de *onboarding* mais descontraídas.” (E10)

“É difícil de marcar as reuniões e você perde um pouco da afinidade com as pessoas também. Pessoalmente você tem um contato maior e acaba gerando uma afinidade instantânea. No remoto é meio complicado.” (E14)

“Para mim a comunicação não foi um desafio, pois eu estou sempre online, não tem aquela coisa de falar que me mandou mensagem e eu não respondi. Mas tivemos dificuldade, porque não tem aquela coisa instantânea de virei para o lado, falei, mostrei...” (E16)

Uma questão que merece destaque diz respeito às relações pessoais, seja entre os líderes e seus liderados, entre os próprios liderados ou entre os líderes das equipes e seus superiores hierárquicos. Por um lado, alguns entrevistados reportaram a dificuldade dos membros de suas

respectivas equipes para se conectarem entre si, sobretudo por parte dos membros mais novos, enquanto outros relataram uma maior cobrança por parte de seus gestores para que repassassem informações de forma mais ativa e frequente (DASGUPTA, 2011).

4.6 Acompanhamento do trabalho

O *home office*, que nunca foi unanimidade entre os gestores devido à distância entre líder e liderados e falta de controle das atividades laborais realizadas remotamente, tornou-se, no período mais crítico da pandemia, a principal alternativa para que as equipes continuassem funcionando (MELICIO; COSTA NETO, 2020). Por esse motivo, as empresas que ainda não tinham nenhuma experiência com esse regime de trabalho tiveram que implantá-lo às pressas e, em decorrência disso, o processo se deu de forma desorganizada e sem qualquer planejamento (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Nesse novo contexto, os líderes de equipes passaram a ter que pensar em soluções para acompanharem e mensurarem o trabalho desempenhado por seus respectivos liderados, considerando que a produtividade dos funcionários é uma das grandes preocupações das empresas. A partir dos relatos obtidos, verificou-se que esse acompanhamento se dava, principalmente, por meio de reuniões periódicas e análise das entregas acordadas.

“Toda segunda-feira fazemos uma reunião com a minha equipe (de web) e a de atendimento, para conversar sobre as dificuldades, pontos que não estão conseguindo resolver, onde o projeto travou. Muita gente tem dificuldade em ativar o *time sheet* para contabilizar o tempo do que está fazendo. Fica aquele medo de 'Ah, agora vão controlar tudo que estou fazendo'. Nós fazemos uma reunião semanal para definir todas as demandas que foram feitas, o que não foi feito, o que falta fazer, filtrar os problemas, e discutir ali entre nós como podemos solucioná-los.” (E16)

“Eu faço um acompanhamento, porque eu tenho uma coluna no Trello que é de ‘concluído’, só que a conclusão é diária. Então, quando a pessoa conclui uma tarefa, por exemplo, da segunda-feira para terça-feira, arrasta para a quarta-feira. Então eu tenho pelo menos uma base da produção diária de cada um. E na reunião de acompanhamento na quinta-feira eu 'bato' com eles o motivo deles terem trabalhado pouco (se for o caso) ou se a demanda foi demais, para na outra semana a gente estar alinhando isso.” (E14)

“Entrega feita e entrega não feita é o único KPI (*Key Performance Indicator*) que nós usamos.” (E03)

“Durante o trabalho vamos dando desafios e vendo como o pessoal se sai. Não temos uma avaliação numérica ou baseada em relatórios.” (E05)

“Principalmente por conversas todos os dias, entendendo as dificuldades e a quantidade de *tasks* que dão vazão. O *feedback* é feito por *call*, mas não é formalizado.” (E10)

“*Reviews* de *Sprint Scrum* e reuniões 1:1 pelo Google Meet. Também interagimos no escritório virtual às vezes, mas sem compromisso.” (E15)

Os líderes enfrentaram muitas dificuldades no acompanhamento do trabalho a distância. Os entrevistados, em sua maioria, relataram que o principal motivo para isso foi a não implementação de procedimentos e ferramentas tecnológicas para acompanhar adequadamente as entregas dos liderados e possibilitar o monitoramento do que estava sendo feito.

Um grupo minoritário de entrevistados, por outro lado, relatou utilizar plataformas como Trello, Jira e Asana para realizar o gerenciamento das tarefas delegadas aos liderados, favorecendo o acompanhamento das entregas de suas respectivas equipes.

“Com frequência aconteceram desentendimentos por parte dos liderados sobre quais são suas responsabilidades e falta de clareza do que foi e do que falta ser feito. Isso porque eles têm dificuldade em atualizar as plataformas de gerenciamento e atribuição das demandas.” (E07)

“Aqui nós não temos estabelecida uma metodologia ou plataforma para fazer esse acompanhamento.” (E01)

“O que nos ajudou em relação ao trabalho é que a gente já tinha muitas ferramentas digitais, pois já utilizávamos o Asana para gerenciamento de tarefas e o Slack para comunicação, e isso intensificou no *home office*. Para acompanhar as atividades, elas eram colocadas no Asana com os respectivos prazos e depois eram distribuídas entre as pessoas. Um problema que tivemos foi a necessidade de criar a cultura do que foi feito. Na plataforma, parecia que as pessoas estavam trabalhando muito pouco, porque as atividades estavam sendo concluídas, mas não eram registradas. Essa organização foi algo que foi preciso aprender e colocar em prática.” (E08)

“No início da semana, alhamos o que precisa ser feito e estipulamos o prazo e, ao longo da semana, vamos acompanhando o desenvolvimento das demandas. E isso fica

tudo registrado no Trello, que usamos para organizar as atividades, para saber o que ainda precisamos fazer, o que está sendo feito e o que já foi concluído.” (E13)

Vale pontuar, contudo, que, apesar de as plataformas de gerenciamento de tarefas e projetos permitirem o acompanhamento do trabalho a distância (STOKER; GARRETSSEN; LAMMERS, 2021), foram narradas pelos entrevistados algumas dificuldades práticas. Muitos profissionais não atualizavam as informações a respeito do que haviam executado e do que ainda precisaria ser concluído, demandando dos líderes uma maior atenção a essa questão (LEITE, 2009; NOGUEIRA; PATINI, 2012; MELLO, 2011; SAMARTINHO, 2013), até que a atualização dessas informações se tornasse um hábito entre os membros de suas respectivas equipes.

4.7 Produtividade no trabalho em *home office*

Conforme discutido na categoria de análise anterior, após a implantação do *home office*, a produtividade dos funcionários foi uma das preocupações das empresas. Mas, para a maioria dos entrevistados, o desempenho de suas equipes foi bastante satisfatório, o que, na visão deles, deveu-se a fatores como, por exemplo, o maior equilíbrio entre o trabalho e as demandas pessoais, a maior autonomia concedida aos liderados e o menor número de interrupções, que eram comuns no ambiente do escritório.

“Mais produtivos. A proximidade da vida pessoal e profissional com certeza dificulta algumas coisas, porém, no geral, tem um impacto positivo no desempenho.” (E03)

“Os liderados conseguem conciliar melhor suas tarefas domésticas com as tarefas de trabalho, assim podem produzir mais.” (E04)

“O trabalho ficava em um lugar longe e isso desanimava muita gente. Outro ponto é que tratamos os colaboradores com mais autonomia e responsabilidades, e eles reagem sendo responsáveis.” (E05)

“Eles estão mais felizes trabalhando de casa, tem menos estresse com barulho, interrupções do escritório e deslocamento para ir até o local de trabalho.” (E07)

“Aqui, as pessoas são muito comprometidas, muito responsáveis, e isso ajudou. Acho que todo mundo estava na mesma *vibe*. A produtividade, inclusive, aumentou. Nós

temos feito até mais, considerando a situação. Em casa, por exemplo, nós temos mais foco, não somos interrompidos com pessoas chegando, conversas paralelas.” (E08)

“Agora nós temos muito menos interrupções, se comparar ao dia a dia do escritório, então o foco é maior e, conseqüentemente, a produtividade também. Mas, para isso, a organização foi a chave. Organizar, estipular prazos e acompanhar.” (E13)

“A flexibilidade no trabalho. O fato de as pessoas estarem menos cansadas influenciou na produtividade da equipe.” (E14)

“A ausência de reuniões. Nós não perdemos tempo com reunião. Fazemos uma reunião, definimos o processo de manhã, passo para os colaboradores o que tem que ser feito e eles fazem. Otimizar o tempo de reunião e passar para eles as prioridades ajudam. O excesso de reuniões no escritório dificultava muito a produção.” (E16)

Todavia, um grupo de entrevistados relatou que, em sua avaliação, os seus subordinados apresentaram desempenho semelhante ou mesmo pior em relação ao que era observado no trabalho presencial.

“Estão menos produtivos, principalmente devido à ausência de disciplina individual, à rotina desorganizada e à falta de convivência com as outras pessoas que fazem parte do time.” (E01)

“Um pouco menos produtivos, talvez. Mas o aumento de felicidade e motivação compensa a pequena diminuição da produtividade.” (E09)

“Há os que melhoraram e os que pioraram. O principal motivo é o engajamento pessoal. Os que se engajam voam, os que não, se afastam do time.” (E15)

De acordo com Kugelmass (1996), o aumento da produtividade é um dos benefícios da implantação do *home office*, um resultado direto de todas as vantagens que ele proporciona aos trabalhadores remotos. Mas, segundo o mesmo autor, a melhora do desempenho somente é alcançada se os funcionários tiverem infraestrutura e equipamentos adequados, compromisso com o trabalho, organização individual e boa gestão das demandas e do horário de trabalho.

4.8 Perspectivas para o trabalho pós-pandemia

Ao serem questionados a respeito do futuro do trabalho nas empresas em que trabalhavam, a maioria dos entrevistados relatou que suas atividades laborais já voltaram ou voltarão a ser presenciais. Mas, independentemente da decisão das empresas, os líderes que participaram desta pesquisa se posicionaram a favor da manutenção do *home office*.

Oito dos 16 participantes gostariam de continuar no regime de trabalho exclusivamente remoto, devido aos diversos benefícios proporcionados a eles e seus liderados. Outros sete preferem o modelo de trabalho híbrido, com um ou dois dias de trabalho presencial na semana ou a cada 15 dias. Apenas um dos entrevistados afirmou que deseja continuar trabalhando presencialmente, porque atua no segmento de educação.

“Eu acho bom ir uma vez a cada 15 dias no escritório, pois você vê outras pessoas, conversa, toma um solzinho, sai para almoçar... Interage com seus liderados de uma forma que não é possível por meio das telas.” (E16)

“Eu tinha ideia de que o trabalho poderia ser feito em *home office*, mas não com tanta clareza como tenho hoje. Para nós, ficar 100% no remoto não dá, porque precisamos fazer atendimentos e atividades presenciais, então não tem como abrir mão completamente do trabalho no escritório. Talvez poderia ser três dias em casa e dois no escritório, por exemplo, para as atividades presenciais, e pelo menos um dia da semana no escritório, para reunir toda a equipe.” (E08)

“Eu tenho um ambiente para trabalhar em casa, né, equipamentos, internet, e eu consegui rapidamente me adaptar, nós conseguimos. Então, eu não quero voltar para o escritório de jeito nenhum. Estou muito feliz que a empresa tenha devolvido os prédios.” (E13)

Antes mesmo da pandemia, o trabalho remoto já estava conquistando cada vez mais adeptos (SOBRATT, 2018). Nos dias atuais, depois da experiência “forçada” que as empresas tiveram com o *home office*, esse regime de trabalho logrou a aprovação de um número ainda maior de profissionais.

Vale destacar que a preferência dos líderes entrevistados se dividiu entre o modelo de trabalho 100% remoto e o híbrido, que é capaz de combinar as vantagens do *home office*, como a melhora da qualidade de vida dos indivíduos, e do trabalho presencial, como a maior proximidade entre os membros das equipes e entre eles e seus gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da Covid-19, sem dúvida, causou inúmeros impactos no mundo todo e afetou, sobretudo, os setores ligados à saúde e a economia dos países. Com as medidas implementadas para evitar a proliferação do vírus, empresas e profissionais de diferentes segmentos tiveram que encontrar soluções para superarem a barreira da distância e se manterem em atividade.

A transição do trabalho presencial para o *home office*, contudo, mostrou-se bastante desafiadora, especialmente para os profissionais que ocupavam cargos de liderança, mas não estavam habituados com a gestão de equipes remotas. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo identificar as ferramentas e práticas adotadas, bem como os desafios percebidos por líderes de equipes que atuavam em organizações que implantaram o *home office* durante e em decorrência da pandemia.

A partir dos relatos coletados, foi possível constatar que, apesar de muitas empresas não estarem preparadas para implantarem o trabalho remoto, essa mudança forçada foi enriquecedora para elas e seus funcionários. A migração do trabalho presencial para o *home office* foi inesperada e, em vários casos, desorganizada, mas, mesmo em meio a muitos desafios, diversos benefícios puderam ser observados, tais como a flexibilização do horário de trabalho, a otimização do tempo gasto nas reuniões e a melhora da qualidade de vida do trabalhador.

Em decorrência disso, depois de mais de dois anos de pandemia, agora em um cenário mais positivo graças ao avanço da vacinação no Brasil e no mundo, muitos profissionais, incluindo quase a totalidade dos entrevistados nesta pesquisa, mostram-se favoráveis à manutenção do *home office*, seja em regime integral ou híbrido.

Os relatos compartilhados pelos líderes que participaram do presente estudo foram bastante esclarecedores e podem servir tanto às empresas que implantaram o *home office* em decorrência da pandemia e optaram por mantê-lo quanto àquelas que ainda estão estudando a possibilidade de (re)implantá-lo futuramente, dado que fornecem subsídios para que a adoção desse regime de trabalho seja melhor planejada e gerenciada.

Vale acrescentar que este estudo também contribui com a Ciência Administrativa, à medida que estimula uma reflexão acerca dos desafios de se liderar uma equipe remota. Ainda que o teletrabalho tenha se tornado objeto de mais estudos a partir da pandemia da Covid-19, a liderança no contexto do *home office* não tem recebido a mesma atenção.

Apesar de ter alcançado o objetivo proposto, a presente pesquisa tem como limitação a heterogeneidade dos segmentos de atuação das organizações às quais os entrevistados estavam

vinculados, o que dificultou, por exemplo, a compreensão das particularidades inerentes a cada setor. Por isso, para futuros estudos, recomenda-se que sejam entrevistados líderes de equipes remotas que atuam em empresas do mesmo ramo.

Ademais, outro tema a ser estudado é como o retorno das atividades laborais no escritório afetou os trabalhadores e sua motivação para permanecerem na empresa em que atuam. Esse ponto, em especial, carece de investigação, dado que muitos profissionais, ao longo da pandemia, passaram a ter preferência pelo *home office* ou se habituaram a esse regime de trabalho, podendo experimentar certo grau de desconforto com o retorno do trabalho presencial.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; KAHAI, S. S. Adding the “e” to e-leadership: how it may impact your leadership. **Organizational Dynamics**, v. 31, p. 325-338, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/organizational-dynamics/vol/31/issue/4>. Acesso em: 19. jun. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.

BELLINI, C. G. P.; DONAIRE, D.; SANTOS, S. A. D.; MELLO, À. A. A.; GASPAR, M. A. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38467/teletrabalho-no-desenvolvimento-de-sistemas--um-estudo-sobre-o-perfil-dos-teletrabalhadores-do-conhecimento/i/pt-br>. Acesso em: 10 mai. 2022.

BIESDORF, S. I.; SANTIAGO, S. **Reflexões contemporâneas de direito do trabalho**. Curitiba: Rosea Nigra, 2011.

BORNELI, J. 56 por cento das empresas ainda estão lutando para sobreviver. **LinkedIn**, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/56-das-empresas-est%C3%A3o-lutando-para-sobreviver-junior-borneli?articleId=6653737506430820353>. Acesso em: 13 jun. 2020.

BRIK, M. S.; BRIK, A. **Trabalho portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home Office das empresas**. Curitiba: Edição do autor, 2013.

CHATTERJEE, D. **Liderança consciente: peregrinação rumo à conquista de si mesmo**. São Paulo: Cultrix, 2001.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>. Acesso em: 19 jun. 2022.

COSTA, S. D. M. Práticas, possibilidades e perspectivas do trabalho home-office em meio a pandemia da Covid-19 no Brasil. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020, 2020, Evento Online. **Anais...** Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=29146. Acesso em: 15 jul. 2021.

DAMETTO, A. **Como se tornar um gestor de gestores**. Disponível em: http://www.hsm.com.br/editorias/liderancaemotivacao/artlidermot3_250308.php? Acesso em: 15 jul. 2021.

DASGUPTA, P. Literature review: e-leadership. **emerging leadership journeys**, v. 4, 2011. Disponível em: <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/literature-review-e-leadership>. Acesso em: 16 mai. 2021.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216/1859>. Acesso em: 12 mar. 2021.

FERREIRA JÚNIOR, J. C. Telecommuting: o paradigma de um novo estilo de trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 3, p. 8-17, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5kPDvDWSWtcBmQnm7rKnvhq/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 23 jun. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 09 mai. 2022.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD Covid-19 nos mostrou. **Carta Conjunt. (Inst. Pesqui. Econ. Apl.)**, n. 50, p. 1-16, 2021.

GOULART, J. O. **Teletrabalho**: alternativa de trabalho flexível. São Paulo: Editora Senac, 2009. 229 p.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/601/pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

JOLY, H. Lead your team into a post-pandemic world. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=58758>. Acesso em: 17. jul. 2021.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. The impact of pandemic COVID-19 in workplace. **European Journal of Business and Management**, v. 12, n. 15, p. 1-10, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Meenakshi-Kaushik->

3/publication/342011150_The_Impact_of_Pandemic_COVID_-19_in_Workplace/links/5ede65e892851cf13869888b/The-Impact-of-Pandemic-COVID-19-in-Workplace.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LEITE, N.; ALBUQUERQUE, L. Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Gestão**, v. 16, p. 99-114, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/25810002/Os_desafios_de_gerir_pessoas_em_uma_estrutura_organizacional_remota. Acesso em: 03 jun. 2021.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>. Acesso em: 23 jun. 2022.

MELEK, M. A. **Trabalhista! O que mudou? Reforma Trabalhista 2017**. Curitiba: Editora Estudo Imediato, 2017.

MELICIO, R. K. I. S. C.; COSTA NETO, P. L. O. Uma reflexão sobre a prática do home office no cenário da pandemia Covid19. In: XL ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO “Contribuições da Engenharia de Produção para a Gestão de Operações Energéticas Sustentáveis”. **Anais...** Paraná, 2020. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_SD_353_1819_41500.pdf. Acesso em: 26 jun. 2022.

MELLO, A. A. A. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-154156/pt-br.php>. Acesso em: 12 abr. 2022.

MELLO, A. A. A.; SANTOS, S. A. dos; KUNIYOSHI, M. S.; GASPARG, M. A.; KUBO, E. K. M. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/8794>. Acesso em: 16 jun. 2021.

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, v. 5, p. 160-191, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655/456>. Acesso em: 22 jun. 2021.

NILLES, J. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Editora Futura, 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Innovation & Management Review**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 26 mar. 2021.

O'BRIEN, J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **FACES - Revista de Administração**, v. 1, p. 61-67, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 04 abr. 2022.

RIBEIRO, J.; SOUZA, F. N.; LOBÃO, C. Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados? **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 6, n. 10, p. 3-7, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216/1859>. Acesso em: 02 abr. 2021.

SAMARTINHO, J; SILVA, J. P. R. da. **E-liderança**: um modelo de competências e de boas práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system. Évora: Editora Universidade de Évora, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/13056>. Acesso em: 25 jul. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHOS E TELEATIVIDADES - SOBRATT. **Pesquisa Home Office**, 2018. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/01122018-pesquisa-home-office-2018>. Acesso em: 03 fev. 2021.

STANGHERLIN, A.; JOÃO, D. M.; OLIVEIRA, J. N. D. Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da Covid-19. Observatório Socioeconômico da COVID-19, 2020. Ministério da Educação, Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-03-Os-desafios-enfrentados-pelos-empreendedores-.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2021.

STOKER, J.; GARRETSEN, H.; LAMMERS, J. Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 29, p. 208-218, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/154805182111007452>. Acesso em: 04. jun. 2021.