MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade

Monografia

UMA ANÁLISE DO TRABALHO EM *HOME OFFICE* EM UMA EMPRESA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SOB A PERSPECTIVA DA AET

Caroline Aparecida Mendes

Lizandra Melo de Souza

João Monlevade/MG

2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade

Caroline Aparecida Mendes

Lizandra Melo de Souza

UMA ANÁLISE DO TRABALHO EM *HOME OFFICE* EM UMA EMPRESA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SOB A PERSPECTIVA DA AET

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do grau em Engenharia de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientador: Profª. Dr. Frederico Cesar de Vasconcelos Gomes

João Monlevade/MG

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S729a Souza, Lizandra Melo de.
Uma análise do trabalho em home office em uma empresa de transformação digital sob a perspectiva da análise ergonômica do trabalho. [manuscrito] / Lizandra Melo de Souza. Caroline Aparecida Mendes. - 2023.
69 f.: il.: , tab..

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar de Vasconcelos Gomes.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Cultura organizacional. 2. Ergonomia - Trabalho. 3. Socialização. 4. Teletrabalho. I. Mendes, Caroline Aparecida. II. Gomes, Frederico Cesar de Vasconcelos. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 331.101.1

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIENCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUCAO - ICEA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Caroline Aparecida Mendes

Lizandra Melo de Souza

Uma análise do trabalho em *home office* em uma empresa de transformação digital sob a perspectiva da análise ergonômica do trabalho.

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em engenharia de produção

Aprovada em 23 de março de 2023

Membros da banca

Doutor - Frederico César de Vasconcelos Gomes - Orientador(a) - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutora - Luciana Paula Reis - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutor - Wagner Ragi Curi Filho - Universidade Federal de Ouro Preto

Frederico César de Vasconcelos Gomes, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 03/04/2023

Documento assinado eletronicamente por **Frederico Cesar de Vasconcelos Gomes**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 03/04/2023, às 11:09, 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 **0503052** e o código CRC **65B04675**.

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35402-163
Telefone: (31)3808-0817 - www.ufop.br

Dedicamos este trabalho a Deus, por sempre se fazer presente em nossas vidas.

Aos nossos pais e toda nossa família, por todo incentivo e por não medirem esforços para que chegássemos até aqui.

Aos nossos amigos, que tornaram essa trajetória mais leve e nos apoiaram quando mais precisávamos.

A todos os professores que tivemos durante essa longa caminhada, em especial ao nosso professor orientador Dr. Frederico César de Vasconcelos Gomes, pela viabilização dessa pesquisa e por todo conhecimento compartilhado.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter nos concedido força, coragem e perseverança para a realização e conclusão desta pesquisa. Sem ele, nada disso seria possível.

A nossa família, em especial aos nossos pais por todo apoio, paciência e por nos ensinaram a dar passos seguros e que jamais mediram esforços para nos ajudar e amparar.

Agradecemos ao nosso professor orientador Dr. Frederico César de Vasconcelos Gomes que através dos seus ensinamentos, paciência e dedicação nos auxiliou para a finalização deste trabalho.

Aos professores integrantes da comissão julgadora deste trabalho de conclusão de curso, Dr. Wagner Ragi Curi Filho e Dra. Luciana Paula Reis por toda contribuição com o trabalho.

A empresa de transformação digital na qual foi objeto de estudo para o desenvolvimento da nossa pesquisa, agradecemos pela contribuição e disponibilidade em participar do nosso projeto de estudo.

Agradecemos a todos os nossos amigos de trajetória, que nos incentivaram e se fizeram presentes a cada momento da nossa formação e que vão continuar presentes em nossas vidas.

Também agradecemos a universidade pela qualidade de ensino oferecido e pela oportunidade de participar dos diversos projetos ofertados e no qual nos proporcionou uma vasta experiência em nossa formação.

Por fim, o nosso muito obrigada, a todos aqueles que contribuíram, de forma direta ou indiretamente, para a concretização do nosso trabalho.

RESUMO

Novas configurações dos avanços tecnológicos no mundo global vem promovendo diferentes modificações nos processos de trabalho. Várias dessas condições têm sido flexibilizadas, incluindo o local de atuação, no qual vem tomando força no último século o conhecido *home-office*. Com o surgimento da pandemia da Covid-19 o trabalho realizado a partir da própria residência tem obtido maior proeminência nos últimos anos e através disso, viu-se a necessidade e importância de analisar a forma com que a ergonomia dos postos de trabalho, mesmo que sendo estes agora a própria casa do trabalhador, está sendo tratado pelas empresas. Diante disso, a presente pesquisa visa analisar a atividade do trabalho dentro de um regime de trabalho em *home office* em uma empresa de transformação digital no ramo de *e-commerce*, levando em conta as condições ambientais e psicofisiológicas do trabalhador. A metodologia de natureza qualitativa indutiva compreendeu-se por meio de entrevistas com os profissionais do departamento de Controladoria e Finanças e por meio de observações da atividade do trabalho. Para isso utilizou-se da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) como ferramenta de estudo. Além das condições de trabalho analisadas, o estudo ergonômico pôs em evidência aspectos da cultura organizacional na empresa. Nesse contexto, pode-se evidenciar que os resultados obtidos na pesquisa, comprovam os desafios em que o *home-office* traz em alguns aspectos para a saúde e desempenho do trabalhador, e através de levantamentos dos dados proporcionados pela AET foi possível desenvolver um "diagnóstico local" a fim de planejar e propor transformações para a empresa estudada sob os aspectos da cultura organizacional da empresa. Dessa forma, foram feitos levantamentos dos processos adotados pela empresa para estabelecer e fortalecer sua cultura organizacional nos processos de recrutamento e seleção, integração e socialização. Ao final, foram feitas algumas sugestões sob esse contexto na tentativa de melhorar aspectos da captação de perfil de candidatos a uma vaga e da jornada de colaboradores no seu processo de integração e socialização na empresa.

Palavras-chave: *Home office*, Cultura organizacional, Análise Ergonômica do Trabalho (AET), Socialização.

ABSTRACT

New configurations of technological advances in the global world have promoted different modifications in work processes. Several of these conditions have been eased, including the place of operation, in which has been taking force in the last century the well-known home-office. With the emergence of the Covid-19 pandemic, work carried out from one's own residence has gained greater prominence in recent years and through this, it was seen the need and importance of analyzing the way in which the ergonomics of jobs, even though these are now the worker's own home, is being treated by companies. Therefore, this research aims to analyze the work activity within a home office work regime in a digital transformation company in the e-commerce field, taking into account the environmental and psychophysiological conditions of the worker. The inductive qualitative methodology was understood through interviews with professionals from the Controllership and Finance department and through observations of the work activity. For this we used the Ergonomic Work Analysis (EWA) as a study tool. In addition to the work conditions analyzed, the ergonomic study highlighted aspects of organizational culture in the company. In this context, it can be evidenced that the results obtained in the research, prove the challenges in which the home-office brings in some aspects to the health and performance of the worker, and through surveys of the data provided by the EWA it was possible to develop a "local diagnosis" in order to plan and propose transformations for the company studied under the aspects analyzed under aspects of the company's organizational culture. In this way, surveys were made of the processes adopted by the company to establish and strengthen its organizational culture in the processes of recruitment and selection, integration and socialization. In the end, some suggestions were made in this context in an attempt to improve aspects of capturing the profile of candidates for a vacancy and the journey of employees in their process of integration and socialization in the company.

Keywords: Home office, Organizational Culture, Ergonomic Work Analysis (EWA), Socialization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A relação entre tarefa e atividade 26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Nomenclatura adotada aos entrevistados 15

Quadro 2 - Informações das entrevistas realizadas 15

Quadro 3 - Quadro-resumo das condições de trabalho 40

LISTA DE SIGLAS

AET	Análise Ergonômica do Trabalho
NR	Norma Regulamentadora
UX	*User Experience*
UI	*User Interface*
CFO	*Chief Financial Officer*
CEO	*Chief Executive Officer*
CRM	*Customer Relationship Management*
SEO	*Search Engine Optimization*
PDI	Pesquisa de Desenvolvimento Individual
RH	Recursos Humanos
DHO	Desenvolvimento Humano Organizacional
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.1. Pergunta de pesquisa 13
1.2. Objetivos 13
1.3. Justificativa 13
2. METODOLOGIA 14
2.1.Análise Ergonômica do Trabalho (AET) 16
3. REVISÃO DE LITERATURA 18
3.1.Transformação Digital 18
3.2.O trabalho em *home office* 19
3.3.Cultura Organizacional 21
3.4.Legislação sobre o trabalho em *home office* 22
3.4.1. NR-17 – Ergonomia do Trabalho 22
3.4.2. Cenário atual do trabalho em *home office* (Lei 14.442/22) 22
3.5.Ergonomia do Trabalho 23
3.5.1. A saúde e o trabalho 24
3.5.2. A relação entre atividade e tarefa 25
3.5.3. Carga, constrangimento e aspectos da atividade 26
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES 27
4.1.Sobre a empresa 27
4.2.Análise da demanda 28
4.3.Análise da tarefa 30
4.3.1. Políticas de RH 31
4.3.2. Capacitação e experiência 33
4.3.3. Normas de produção 34
4.3.4. Acompanhamento e *feedbacks* *35*
4.3.5. Controle de produtividade 36
4.4.Análise da atividade 36
4.4.1. Ambiente de trabalho 36
4.4.2. Equipamentos e materiais 37
4.4.3. Comunicação 37
4.4.4. Rotina 38
4.4.5. Produtividade e qualidade 39

4.4.6. Variabilidade do trabalho 39
4.5.Diagnóstico.....40
4.5.1. Cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção 44
4.5.2. Cultura organizacional no processo de integração 45
4.5.3. Cultura organizacional no processo de socialização 45
5. RECOMENDAÇÕES.....46
6. CONCLUSÃO.....48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 49
APÊNDICE A 53

1. INTRODUÇÃO

A sociedade vem enfrentando os processos da transformação digital, uma alteração rápida, complexa e radical, resultante da frequente evolução das tecnologias (REIS; AMORIM; MELÃO & MATOS, 2018; DIOGO; JUNIOR & SANTOS, 2019). Atrelado a isso, as organizações são estimuladas a buscarem por estratégias para se manterem no mercado, além de repensar e reinventar seus modelos de negócios para se adaptar a essa nova realidade.

Com o advento dessa nova era, as relações de trabalho vêm se modificando de forma gradativa e possibilitando tanto às empresas quanto aos trabalhadores, outras formas de executarem suas tarefas, alterando assim, suas maneiras de controle e execução. Tais controles devem ser estabelecidos pela empresa de forma a garantir a subordinação necessária para um efetivo trabalho a distância, sendo esse na modalidade domiciliar (*home office*) ou de teletrabalho.

Nesse contexto, o trabalho em *home office* cresce consideravelmente a partir do período de pandemia da Covid – 19 que ocorreu nos anos de 2020 e 2021. Trabalhar de casa pode parecer muito cômodo e simples de primeira instância, mas torna-se necessário a consideração dos obstáculos e desafios que o *home office* traz consigo, tanto sob o ponto de vista do trabalhador como sob o ponto de vista da organização.

Sendo assim, a cultura organizacional é um dos pontos discutidos e tem papel fundamental na formação do indivíduo, no estabelecimento da identidade da organização e no desempenho que a mesma pratica. O papel da cultura organizacional nesse novo cenário teve uma inflexão para amoldar-se a essa nova realidade. A cultura define e orienta o comportamento aceitável ou inadequado dos indivíduos na realidade organizacional experimentada (STRESE *et al.*, 2016). Nesta percepção, a cultura organizacional tem um papel fundamental na definição do padrão de condutas morais das organizações (TERZIOGLU *et al.*, 2016; HENNEKAM et al., 2017).

No âmbito destas transformações, a pesquisa busca abordar o trabalho em *home office* sob a perspectiva das condições da atividade laboral, da qualidade de vida do trabalhador e de outras variáveis que exercem influência sobre o trabalho realizado no modelo *home office,* como aspectos comportamentais do trabalhador e o quanto isso afeta a cultura organizacional da empresa. Para isso, a pesquisa será pautada na metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho (AET).

1.1. Pergunta de pesquisa

Conduziu-se a pesquisa em analisar a atividade laboral dentro de um regime de trabalho em *home office* em uma empresa de transformação digital, levando em conta as condições ambientais e psicofisiológicas do trabalhador, e também os aspectos da cultura organizacional da empresa. Portanto, encontra-se o seguinte questionamento: Quais são mecanismos utilizados pela empresa para garantir e fortalecer a cultura organizacional dentro de um regime de trabalho em *home office*?

1.2. Objetivos

Diante de tal cenário, o presente estudo tem por objetivo geral analisar a execução das atividades dos colaboradores da empresa envolvida, buscando identificar e compreender o processo de desenvolvimento de suas atividades, bem como as variáveis envolvidas no contexto do trabalho em *home office* que afetam tanto a qualidade de vida do trabalhador quanto os processos de estabelecimento da cultura organizacional na empresa estudada. Sendo assim, o objetivo específico da pesquisa concentrou-se em analisar quais mecanismos adotados pela empresa fortalecem ou estabelecem melhor a cultura organizacional.

1.3. Justificativa

A junção do ambiente de trabalho com o ambiente familiar de casa, em tempo integral, gerou o aumento da diversidade e quantidade de demandas por trabalhador, além da sobrecarga no âmbito trabalhista, provocando o adoecimento dos trabalhadores. O trabalho realizado a distância e em ambiente virtual, provoca a desconexão interpessoal, além de proporcionar o excesso de tempo de trabalho quando não monitorado da maneira correta. Frente a isso, os trabalhadores desenvolvem o alto nível de estresse que acabam acarretando ao desenvolvimento da síndrome de *burnout*, na qual se trata do esgotamento físico e mental relacionado ao trabalho e demais doenças associadas.

Para além dos problemas de ordem psicofisiológica, vale ressaltar os desafios que as organizações que adotam o modelo de trabalho em *home office* enfrentam na ordem dos relacionamentos interpessoais e da identificação dos diversos perfis para assumir as posições na empresa, desde cargos mais técnicos, como de um profissional desenvolvedor de *software*, como de cargos para perfis mais gerenciais, o que exige da empresa a reinvenção e inovação em seus processos seletivos a fim de captar a pessoa correta alinhada à cultura organizacional da empresa para assumir diferentes cargos e posições.

Sendo assim, a presente pesquisa se justifica pela necessidade e relevância de se

entender a dinâmica da execução do trabalho em *home office*, bem como analisar os processos de estabelecimento e fortalecimento da cultura organizacional e a qualidade de vida do trabalhador em uma modelo de trabalho em *home office*, de forma a identificar pontos de melhorias para a promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores e os benefícios que acarretam para a empresa, dado que o acompanhamento do trabalho em *home office* traz consigo uma série de barreiras advindas dos processos tecnológicos.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho será conduzido por meio de uma pesquisa qualitativa indutiva. Nos métodos qualitativos o pesquisador entra em contato direto com o sujeito e o ambiente natural do seu estudo, a fim de identificar questões subjetivas, percepções, pontos de vista, desejos ou comportamentos. É uma abordagem que permite o levantamento de informações que não poderiam ser obtidas em uma pesquisa quantitativa tradicional, e por isso é útil para conhecer melhor um grupo e propor formas de intervenção (LÜDKE; ANDRÉ, 2013).

Segundo Chalmers (1993), o método indutivo é usado quando são usadas premissas para apoiar uma conclusão, sem garantia da sua veracidade.

A pesquisa foi realizada com uma empresa de transformação digital do ramo de *e-commerce*, localizada nas cidades de São Paulo/SP e Curitiba/PR, sendo fruto da fusão de 3 outras empresas. O departamento ao qual teve-se acesso e foi objeto de estudo desta pesquisa foi o de Controladoria e Finanças, atualmente composto por uma equipe de 5 pessoas, sendo o CFO, gerente e 3 analistas (sênior, pleno e júnior). Atualmente toda a equipe trabalha em modelo de *home office*, com possibilidade de acesso ao escritório quando necessário.

Quanto às técnicas de pesquisa, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas via ferramentas digitais como Google *Meet* e *Whatsapp*. A pesquisa de campo aconteceu via Google *Meet*, no qual o acompanhamento das atividades dos colaboradores se dava por meio de observações da atividade através da câmera e microfone ligados. No total foram 5 dias de observações, sendo 2 horas de observações por dia e totalizando 10 horas de observações.

Ao final do acompanhamento diário eram feitas perguntas aos colaboradores sobre aspectos da atividade observados. Vale ressaltar que para dúvidas pontuais, foi utilizado a ferramenta do *Whatsapp*, o que permitiu chegar a considerações cruciais para finalização da pesquisa. Nas análises dos dados coletados, buscou-se compreender, através dos comportamentos e condições da execução do trabalho dos colaboradores, as variáveis envolvidas em cada uma das etapas da metodologia AET e no seu foco de análise. Com base no desfecho de cada etapa, ao final foi elaborado o diagnóstico local, considerando queixas

relatadas, observações livres e globais da atividade e as possibilidades de transformação.

A estrutura para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizada através de entrevistas com os envolvidos do departamento e empresa estudados, sendo subdivididos e denominados conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Nomenclatura adotada aos entrevistados

NOMENCLATURA ADOTADA (Profissionais)	
CFO (*Chief Financial Officer*)	*CFO*
Gerente	Gerente
Analista Sênior	Colaborador A
Analista Pleno	Colaborador B
Analista Júnior	Colaborador C
Profissional DHO 1- Departamento pessoal	Colaborador RH1
Profissional DHO 2 - Recrutamento e seleção	Colaborador RH2
Profissional DHO 3 - Recrutamento e seleção	Colaborador RH3

Fonte: As autoras, 2023.

O desenvolvimento das abordagens de coleta de informações junto aos entrevistados foi realizado através de 4 entrevistas, todas elas gravadas sob autorização dos participantes envolvidos e depois analisadas e transcritas no roteiro desta pesquisa. As entrevistas tiveram os seguintes escopos, conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Informações das entrevistas realizadas

Entrevistas	**Objetivo da pesquisa**	**Quem são?**	**Duração**
Entrevista 1	Entender através dos entrevistados quais os problemas decorrentes do trabalho em *home office* sob a perspectiva dos profissionais.	*CFO* (*Chief Financial Officer*), Gerente, Analista Sênior (Colaborador A)	1 hora
Entrevista 2	O objetivo foi entender como se dão os processos de integração e socialização de novos colaboradores, bem como as normas adotadas para a execução da tarefa dos cargos.	Profissional DHO - Departamento pessoal (Colaborador RH1)	30 minutos

Entrevista 3	Nesta entrevista buscamos validar as observações realizadas e o foco de análise com base no diagnóstico dado.	*CFO* (*Chief Financial Officer*), Gerente	40 minutos
Entrevista 4	Buscamos compreender sobre o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores, bem como o processo de captação do perfil comportamental dos candidatos, dado que o processo de recrutamento é 100% *online*.	Profissional DHO 2 - Recrutamento e seleção (Colaborador RH2), Profissional DHO 3 - Recrutamento e seleção (Colaborador RH3)	45 minutos

Fonte: As autoras, 2023.

Para apoiar o processo de análise e desenvolvimento da pesquisa será utilizado a metodologia ergonômica chamada Análise Ergonômica do Trabalho (AET), apresentada logo abaixo.

2.1. Análise Ergonômica do Trabalho (AET)

Segundo Wisner (1994), a AET é muito familiar para os autores de língua francesa e mostra o interesse em estudar a atividade real do trabalho dos trabalhadores, sendo esta muito diferente da atividade prescrita pela organização.

De acordo com Guérin *et al.* (2001), a AET é um método aberto, no qual suas hipóteses são construídas e validadas ao longo do processo. O método não se restringe somente na análise de gestos, posturas e ações, mas considera também os aspectos da ação das pessoas para obtenção dos resultados das atividades, tanto em termos da saúde do trabalhador como em termos dos resultados da produção.

De acordo com Guérin *et al*. (2001) a AET é dividida em 5 etapas: análise da demanda; análise da tarefa; análise da atividade; diagnóstico e recomendações.

A seguir serão apresentadas as descrições de cada uma das etapas segundo o autor Guérin *et al*. (2001):

a) **Análise da demanda:** consiste na etapa de construção dos problemas a serem resolvidos no contexto da saúde psicofisiológica do trabalhador e também no contexto da organização do trabalho. Será escolhido uma situação para análise levando em conta a frequência de queixas, número de problemas, a gravidade das consequências, as possibilidades de transformação, etc.

   Na análise da demanda também são levantados dados da empresa como população,

dimensão institucional, perfil epidemiológico (problemas de saúde, queixas, etc). Serão feitas análises em relação a empresa, os postos de trabalho, os procedimentos prescritos, as exigências de qualidade e produtividade, as relações hierárquicas, as condições de manutenção e suas influências sobre a tarefa e as exigências de interação do sistema como condição para execução de uma tarefa.

Nesta etapa, buscou-se identificar a composição do departamento e empresa estudados, além dos desafios atrelados ao trabalho em *home office* para a organização e para a saúde psicofisiológica do trabalhador sob o ponto de vista dos colaboradores envolvidos na atividade a ser analisada;

b) **Análise da tarefa:** é a etapa para entendimento da relação entre a organização do trabalho e a tarefa para entender seus determinantes e as possibilidades de transformação. De acordo com Mascia e Sznelwar (1997) os procedimentos prescritos pela organização são analisados e identificadas as discrepâncias com o que é de fato realizado.

   Nesta etapa, buscou-se identificar documentos/procedimentos e condições ordenadas pela empresa aos trabalhadores. Sendo assim, foram abordados tópicos sobre políticas de RH, capacitação e experiência, normas de produção, acompanhamento e feedbacks, e controle de produtividade;

c) **Análise da atividade:** são feitas observações cujo objetivo é identificar as variáveis da situação de trabalho que contribuem para os problemas que foram identificados. Essas observações são divididas em observações globais e livres.

   As observações globais incluem o registro com base em fichas, protocolos, imagens da situação de trabalho e na observação macro do trabalho. As observações livres são aquelas relacionadas à análise qualitativa da atividade, e podem ser observadas variáveis como a localização, comunicação, postura, ações dos trabalhadores, verbalizações, o ambiente físico, etc. Segundo Mascia e Sznelwar (1997), a análise da atividade pode ser feita durante a execução da atividade ou em entrevistas para esclarecer os motivos das ações tomadas.

   Nesta etapa, o objetivo foi compreender e identificar os pormenores do trabalho em *home office* da equipe estudada. Para isso, foram feitas observações da execução do trabalho dos colaboradores envolvidos na atividade, via ferramenta Google *Meet*;

d) **Diagnóstico:** é a etapa onde é feito uma síntese do que foi conduzido anteriormente por meio de quadros explicativos das causas/problemas, a inter-relação problema/organização, etc. Essa etapa fornece informações para o processo decisório

em relação ao planejamento e operacionalização das mudanças necessárias que ocorrerão.

Nesta etapa, com base nas etapas anteriores já realizadas será apresentado uma descrição minuciosa da situação do modelo de trabalho em *home office* da empresa e departamento estudados. O objetivo será elaborar um diagnóstico focado em uma situação problema de acordo com a etapa de análise da demanda;

e) **Recomendações:** consiste na etapa em que serão elaboradas as soluções para os problemas expressos na etapa da demanda. Nessa etapa as transformações devem ser implementadas com muito cuidado, pois ainda não se pode prever a nova situação. Um projeto será desenvolvido com a participação de todos os atores sociais envolvidos.

Nesta etapa buscou-se trazer um plano de intervenção, a fim de trazer melhorias para o departamento estudado, tanto sob o ponto de vista do trabalhador como para a empresa. O objetivo aqui não será operacionalizar as melhorias propostas, mas sim sugerir transformações possíveis de serem aplicadas.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção serão apresentados os conceitos-chaves necessários para o desenvolvimento e construção desta pesquisa.

3.1. Transformação Digital

Bharadwaj *et al*. (2013, p. 472) denota o conceito de Estratégia de Negócio Digital como "a estratégia organizacional formulada e executada aproveitando recursos digitais para criar valor diferencial". Diante de tal definição, fica explícito que promover a inserção digital dentro das empresas, agrega valor diferencial para o negócio, além de, impulsionar a vantagem competitiva.

O termo "transformação digital" foi utilizado pela primeira vez há vinte anos, por Patel e McCarthy (2000), na qual foi associada ao processo de digitalização. Segundo Khan (2016), a TD causada pela digitalização, não se trata somente de adquirir novas tecnologias, como também de proporcionar às organizações estratégias para se obter eficiência e alavancagem aos negócios.

De acordo com Rogers (2017, p. 11): "A revolução digital está virando de cabeça para baixo o velho guia de negócios". Essa reflexão expõe de forma clara o processo de mudanças em que as empresas vêm sofrendo para se adaptar a esta nova era tecnológica, denotando que a atuação de antes, não funcionam e se adequam ao momento presente.

Rogers (2017) detalha mais o assunto e diz:

> As forças digitais estão reformulando cinco domínios fundamentais da estratégia: clientes, competição, dados, inovação e valor. (...) as tecnologias digitais estão (...) mudando as regras de como as empresas devem operar no mercado para serem bem-sucedidas" (ROGERS, 2017, p. 20).

Assim como qualquer mudança traz reviravoltas, a chegada da era tecnológica trouxe consigo grandes transformações e até mesmo alguns problemas a se enfrentar.

Kane *et al.* (2019), enfatizou que o maior desafio que as organizações enfrentam, na era digital, é justamente atrair e reter talentos com as habilidades e competências necessárias para navegar neste ambiente em constante transição.

Segundo Taurion (2016) a empresa atual na sua totalidade terá que ser ágil e não apenas parcialmente ágil, o processo de transformação digital não será efetivo, ou praticamente não ocorrerá se ficar limitada uma área isolada da empresa, todas as áreas devem ser integradas e socializadoras a essa nova transformação.

Assim como tais desafios apontados acima, a era digital trouxe grandes problemas para a saúde do trabalhador, principalmente quando se trata do teletrabalho ou trabalho em *home office*. Dessa busca constante de ampliação da jornada de trabalho, cita-se a síndrome do b*urnout*, no qual diz respeito ao adoecimento no cerne das relações de trabalho.

3.2. O trabalho em *home office*

O trabalho pode ser entendido como uma série de atividades realizadas pelo indivíduo cujo objetivo é a produção de bens e serviços e a obtenção de subsistência. De acordo com Cansi (2016), o trabalho é a atividade no qual o ser humano usa de sua força para produzir meios para o seu sustento, e por isso, a relação entre trabalho e subsistência era íntima e direta.

O mundo tem evoluído muito nos últimos tempos e a sociedade tem acompanhado as grandes mudanças tecnológicas usadas nas formas de se relacionar e produzir. O avanço da globalização e o surgimento de novas tecnologias a partir da segunda metade do século XX dá início a um novo capitalismo chamado pós-moderno, no qual as relações de trabalho evoluem junto com as mudanças históricas, políticas e sociais (KUMAR, 2006). Logo, esses avanços são responsáveis por grande parte das mudanças na vida cotidiana das pessoas, que foram se adaptando às novas formas de desenvolvimento.

Segundo Oliveira (1996), após a revolução cibernética, surgiu um novo modo de trabalho, o chamado "trabalho à distância" ou teletrabalho, no qual pode ser realizado em qualquer lugar.

Os autores Elisson (2009) e Lim & Teo (2000) definem ainda a modalidade de trabalho descrita como *home office*, que pode ser entendida como a inserção do trabalhador em um espaço para fins de atividades profissionais, sendo localizado na residência do mesmo, no qual é facultativo o uso de tecnologias informacionais para desenvolvimento das atividades.

As novas modalidades de trabalho decorrentes dos processos de globalização e informatização é algo ainda muito recente comparado aos modelos produtivos convencionais, e sua adoção pode acarretar uma série de consequências para as pessoas, especialmente para os trabalhadores. Os autores Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012) elencaram os principais pontos positivos decorrentes dessas novas formas de produzir, como a redução da pressão, a diminuição de conflitos entre papéis e a maior autonomia ao trabalhador. Bellini *et al.*(2011) classifica os benefícios do *home office* em dois grupos: técnicos profissionais e pessoais. Em se tratando aos técnicos profissionais encontra-se melhoria na produtividade, planejamento de atividades, disponibilidade de estudos e mais tempo para realizar relatórios e planos de ações. Para os pessoais, percebe-se qualidade de vida, autonomia para gerir o tempo, menos estresse e despesas com deslocamentos e mais contato com familiares.

No entanto, também foram identificados pontos negativos, como o aumento da ambiguidade profissional e a diminuição do suporte. Rasmussen e Corbett (2008) ainda elencaram problemas como a falta de planejamento das atividades, o isolamento social e o distanciamento da empresa. Rocha e Amador (2018) denotam que as atividades que normalmente são desenvolvidas em equipe e as rotinas em que acontecem as relações de grupo, acabam sendo alteradas para um ambiente de comunicação eletrônica. Consequentemente, acaba acarretando em menor relação interpessoal formal e informal, causando isolamento, o que pode levar a um bem-estar negativo.

No Brasil, o surgimento das primeiras leis que abordam o trabalho em *home office* ou teletrabalho datam a partir de 2011 nas leis trabalhistas, conforme diz o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho:

> Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 1943).

Diante disso, é fundamental a existência de medidas protetivas à saúde e bem-estar das pessoas, principalmente em se tratando do trabalho, e é nesse ponto que serão abordados os mecanismos e legislações criadas pelo governo brasileiro com vistas à promoção da saúde dos trabalhadores e a segurança jurídica em relação às relações trabalhistas.

3.3. Cultura organizacional

Segundo o autor Chiavenato (2002), cultura organizacional é um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais característico de cada organização, ou seja, é a maneira como uma organização pensa e faz as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Espera-se que as pessoas vão agir e interagir de um certa forma, quando elas conseguem internalizar a cultura daquele ambiente em que faz parte.

De acordo com o autor Schein (1984), a cultura organizacional é:

> (...) um conjunto de pressupostos básicos que os indivíduos aprenderam na resolução de seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e, então, serem ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas" (SCHEIN, 1984).

Para o autor Schein (1984), há 3 níveis básicos para a compreensão da cultura organizacional: os artefatos, as crenças e valores expostos e as suposições básicas. Os artefatos são os componentes visíveis e as primeiras percepções das características de um grupo. São definidos como as "estruturas e processos organizacionais visíveis", que incluem o ambiente da organização, a arquitetura, o *layout*, o *dress code*, os padrões de comportamento visíveis, os documentos públicos, etc. As crenças e valores expostos, para o autor, são as "estratégias, metas, filosofias" propostas pelas lideranças para auxiliar nas decisões da organização, e portanto, é difícil de identificar os valores e crenças que determinam o comportamento das pessoas. O terceiro nível, diz respeito às suposições básicas e para o autor é o que tem maior importância na análise da cultura organizacional, abrangendo as "crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros (...)". Portanto, uma vez entendida as suposições básicas de uma organização, é possível entender e lidar facilmente com os níveis superficiais, como os artefatos e as crenças e valores expostos.

Para Freitas (1991), as organizações precisam ter ciência de que a cultura organizacional é fundamental no andamento do processo organizacional, e que dita o ritmo a ser seguido por seus colaboradores. Sendo assim, é imprescindível que uma organização tenha conhecimento da sua cultura organizacional e dos mecanismos que utiliza para fortalecer e internalizar essa mesma cultura nos seus colaboradores.

3.4. Legislação sobre o trabalho *home office*

Com o objetivo de entender os mecanismos do governo brasileiro em relação ao trabalho em *home office* para a promoção da saúde e bem estar do trabalhador, abaixo será apresentado

a atual legislação em vigor sobre o trabalho em *home office* e a Norma Regulamentadora 17 - Ergonomia do Trabalho.

3.4.1. NR-17 - Ergonomia do Trabalho

A NR-17 é a norma brasileira que aborda os assuntos referentes à Ergonomia do Trabalho no ambiente laboral. De acordo com o Manual de Legislação Atlas (2009), a norma busca organizar os fatores que auxiliam a adequação e adaptação dos ambientes organizacionais pensando nas características dos colaboradores.

A NR-17 aborda aspectos relacionados ao transporte, levantamento e descarga de materiais, adaptação de mobiliário, adaptação de equipamentos e as condições ambientais para a realização das tarefas de forma eficiente. A norma traz ainda que é responsabilidade das organizações fazer a análise ergonômica nos ambientes de trabalho, como por exemplo, com o uso da metodologia Análise Ergonômica do Trabalho (AET), e fazer as devidas modificações (DE LEGISLAÇÃO ATLAS, 2009).

3.4.2. Cenário atual do trabalho em *home office* (Lei 14.442/22)

A lei 14.442 aprovada em 02 de setembro do ano de 2022, veio de origem da Medida Provisória 1.108 estabelecida em 25 de março de 2022. A nova norma traz modificações na CLT em relação às regras para prestação de serviços em regime de teletrabalho e altera regras do auxílio-alimentação.

Com as novas alterações, fica estabelecido e disposto que:

a) **Contratação por tarefa ou produção:** o empregado submetido ao regime de teletrabalho ou trabalho remoto poderá prestar serviços por jornada, produção ou tarefa;
b) **Alternação do trabalho em casa ou no escritório:** o empregado poderá prestar serviços fora das dependências do empregador ou em casa;
c) **Uso de ferramentas fora do horário de trabalho não será sobreaviso:** o uso de equipamentos e de infraestrutura necessária fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição, regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou em acordo ou convenção coletiva de trabalho;
d) **Aprendizes e estagiários poderão fazer teletrabalho:** fica autorizada a adoção do regime de teletrabalho ou trabalho remoto para estagiários e aprendizes;
e) **Empregadores darão prioridade a trabalhadores com deficiências e com filhos de até 4 anos para o regime remoto:** fica permitida alocação em vagas para atividades

que possam ser efetuadas por meio do teletrabalho ou trabalho remoto para o público em questão;

f) **Empregado brasileiro que faz teletrabalho no exterior está sujeito à lei brasileira:** aplica-se a legislação brasileira, excetuadas para trabalhadores no exterior.

3.5. Ergonomia do Trabalho

A ergonomia é uma disciplina fundamentada em estudos e tecnologias que visa o bem-estar do trabalhador e a melhora das suas condições de trabalho. O termo "ergonomia" foi usado pela primeira vez em 1857 pelo polonês Wojciech Jastrzebowski no qual publicou o artigo "Ensaios de Ergonomia ou ciência do trabalho, baseada nas leis objetivas da ciência sobre a natureza" (IlDA, 2005; SZNELWAR; ABRAHÃO, 2009). Então, trata-se de uma disciplina cujo emprego é de extrema importância para a saúde do trabalhador.

Segundo Dul e Weerdmeester (2004), a ergonomia foi desenvolvida durante a II Guerra Mundial com o auxílio de tecnologia, ciências biológicas e ciências humanas para solucionar os problemas das operações no campo de batalha. Há relatos de que na época, a Força Aérea Britânica buscava entender porque os equipamentos extremamente modernos não eram operados pelos pilotos da aviação com a eficiência e eficácia esperados (WISNER, 1994). Para isso, foi criada uma equipe formada por um engenheiro, um psicólogo e um fisiologista para analisar a situação, o que ao final foi determinado a importância de se adaptar os artefatos tecnológicos às características e aos limites percepto-cognitivos dos seres humanos (SZNELWAR; ABRAHÃO, 2009).

Há ainda outra abordagem sobre a Ergonomia surgida na França em meados dos anos 50 cujo enfoque é mais analítico. Segundo Montmollin (1990), essa abordagem se concentra em estudar o trabalho humano com objetivo de melhorá-lo, adotando-se a autonomia e o uso de métodos próprios.

Com o desenvolvimento industrial pós-ditadura militar no Brasil, em 1970 ocorreu a introdução da Ergonomia da Atividade para enfrentar os problemas das condições de trabalho e o elevado número de acidentes de trabalho (JACKSON FILHO *et al*., 2015).

De acordo Sznelwar e Abrahão (2009), o site da International Ergonomics Association - IEA, da *Societé d'Ergonomic de Langue Française* - SELF e da Associação Brasileira de Ergonomia - ABERGO, definem a ergonomia como:

> [...] uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de otimizar o bem estar humano e o desempenho global do sistema.

De modo geral e como afirmam Sznelwar e Abrahão (2009), a ergonomia pode ser entendida como uma disciplina cujo objetivo é transformar o trabalho de forma a adaptá-lo às capacidades e limites do ser humano.

Devido ao progresso tecnológico e da comunicação, à informatização e automatização, o meio empresarial sofreu alterações capazes de mudar o trabalho e a Ergonomia, o que passou de uma mera disciplina para um programa que busca a saúde do trabalhador, por meio de melhores condições de trabalho (WISNER, 2004).

Para os autores Panero e Zelnik (2001) o objetivo da ergonomia é tornar a interface entre o usuário e o ambiente projetado mais confortável, seguro e permitir uma vivência agradável.

Pensando nisso, o trabalho dos ergonomistas torna-se uma tarefa de suma importância para o que propõe a ergonomia. De acordo com o site da ABERGO (2016), os ergonomistas podem contribuir "para o planejamento, o projeto e a avaliação de tarefas, postos de trabalho, ambientes e sistemas de modo a torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitações das pessoas". Dito isso, não é cabível falar sobre ergonomia e o trabalho dos ergonomistas, e não tratar da saúde das pessoas no ambiente de trabalho, pensando na promoção do bem-estar das pessoas e na melhora da produtividade.

3.5.1. A saúde e o trabalho

Assim como tudo relacionado ao trabalho está em constante evolução, a saúde é um conceito que tem evoluído muito dentro do contexto do mundo informatizado e globalizado.

De acordo com a OMS (Organização Mundial da Saúde), a saúde é definida como "um estado de completo bem estar físico, mental e social, e não consiste apenas numa ausência de doença ou enfermidade" (DEJOURS; DESSORA; DESRIAUX, 1993).

Segundo Pierre Falzon *apud* Canguilhem (2015), os problemas de saúde oriundos do trabalho evoluem junto com o trabalho, e por isso o conceito de saúde está em constante evolução.

Conforme diz Pierre Falzon (2015), os problemas ligados à saúde podem ser representados em 4 tipos de patologias, representando suas formas de evolução ao longo do tempo. São elas:

a) **decorrentes de acidentes de trabalho:** pode ser definido como um agravo brutal à integridade física da pessoa e leva em conta a dimensão psíquica também, uma vez que trata-se de um evento doloroso que sempre traz consequências para a pessoa;

b) **do ambiente:** são aquelas decorrentes das doenças infecciosas como alergias, infecções relacionadas à agentes biológicos, intoxicações devido à exposição a produtos químicos no trabalho, etc;
c) **da sobrecarga física:** são aquelas decorrentes do porte de cargas pesadas, de movimentos repetitivos, posturas inadequadas, vibrações intensas e sonoras, e podem acarretar os distúrbios osteomusculares;
d) **de ordem psicológica:** são as que mais têm crescido nos últimos anos. Incluem doenças como a síndrome do *burnout* (síndrome do esgotamento profissional), no qual é caracterizado por um estado de intensa depressão e fadiga, o estresse, a hiperatividade profissional e manifestações de violência, que incluem as afecções pós-traumáticas e as patologias consequências do assédio moral, definido por Hirigoyen (1998, 2001) como uma conduta agressiva à dignidade e integridade psíquica e física da pessoa, capaz de colocar em risco seu emprego;
e) **as infra clínicas:** são os demais agravos à saúde que podem se manifestar como obsessão com horários, enrijecimento dos modos de pensamento, etc.

Dessa forma, vemos o quanto os problemas relacionados à saúde no trabalho vão adquirindo novas formas em consonância com a evolução das novas formas de trabalho.

3.5.2. A relação entre atividade e tarefa

É fato que ao falar do trabalho realizado na empresa, muitas pessoas irão descrevê-lo por meio das ferramentas utilizadas e os resultados obtidos com isso. Guérin *et al*. (2001) revela que essa maneira espontânea de falar do trabalho, é na realidade uma descrição da tarefa, definida como um resultado antecipado que se encaixa nas condições que foram determinadas.

Segundo o mesmo autor, essas condições que foram determinadas não condizem com as condições reais, e o resultado antecipado também não é o resultado obtido, e por isso, a tarefa não deve ser confundida com trabalho. A tarefa é, portanto, o que é prescrito pela empresa ao operador.

Já a atividade de trabalho é uma estratégia de adaptação à real situação de trabalho que foi prescrita ao trabalhador, sendo o elemento central que organiza todos os componentes da situação do trabalho (GUÉRIN *et al*., 2001). Em outras palavras, trata da realização da tarefa.

Dessa forma, convém dizermos que o trabalho é uma unidade da atividade de trabalho, no qual explicita as condições reais e os resultados obtidos da atividade realizada (GUÉRIN *et al*., 2001), conforme a figura 1 abaixo:

Figura 1 - A relação entre tarefa e atividade

Fonte: GUÉRIN *et al*., 2001.

A figura acima sintetiza bem a definição de tarefa e atividade do trabalho, sendo a primeira apenas o trabalho prescrito ao trabalhador, considerando as condições que foram determinadas e os resultados esperados com a realização dessa tarefa. Em contrapartida, o trabalho real é de fato a realização da tarefa, condicionada às reais condições do trabalho e aos resultados obtidos.

3.5.3. Carga, constrangimento e aspectos da atividade

As transformações tecnológicas e do trabalho ocorridas nos últimos anos têm estimulado a competição entre as organizações e o aumento da carga e do ritmo do trabalho em seus ambientes. De acordo com o autor Pierre Falzon (2015), a carga de trabalho ou esforço pode ser entendida como o nível de exigência de uma tarefa, ou ainda, as consequências que essa tarefa pode acarretar. Entende-se como nível de exigência o constrangimento de uma tarefa, que é basicamente os objetivos, resultados ou qualidade que se espera alcançar em uma tarefa. Já o esforço está relacionado ao grau de mobilização do trabalhador, sendo que este pode ser físico, cognitivo e psíquico (FALZON, 2015). Sendo assim, convém expor cada um desses aspectos.

Segundo Wisner (1987), o aspecto físico refere-se ao esforço físico que o trabalhador precisa para executar a tarefa. Guélaud *et al*. (1975) considera os esforços físicos como deslocamentos, manutenção, posturas de trabalho, posturas de repouso, etc. Ao aspecto cognitivo consideram-se os processos de tomada de decisão, sendo esse o principal aspecto. Por fim, o aspecto psíquico corresponde aos conflitos gerados pelos constrangimentos da organização técnica e social do trabalho (WISNER, 1987), a fim de se obter consideração e estima.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados os resultados decorrentes das etapas de desenvolvimento desta pesquisa, além das análises envolvidas.

4.1. Sobre a empresa

Para desenvolvimento dessa pesquisa foi escolhida uma empresa de transformação digital localizada nas cidades de São Paulo/SP e Curitiba/PR. A empresa atualmente é originada da fusão de três organizações líderes no mercado digital e de *e-commerce* abrangendo aspectos da ciência de consumo, modelagem de negócios digitais, experiência de consumo e a performance do *marketing* digital.

Atualmente a empresa conta com 143 profissionais da área de *marketing*, tecnologia, programação, economia, estatística, *e-commerce*, negócios e gestão, capazes de atender uma carteira de 150 clientes nacionais, sendo os mesmos dos segmentos da indústria e do varejo.

Seus serviços são baseados na análise de dados e na automação de esforços em *marketing* digital, de forma que sejam feitas modelagens do negócio e construções de jornadas ideias com foco na recomposição da margem financeira. Eles são divididos em:

- *Business*: inclui os serviços de transformação digital (*e-business*), reputação digital (*branding*), aceleração digital (*performance*) e relacionamento digital (CRM), no qual o foco é a modelagem e implantação de negócios digitais de alta complexidade.
- *Experience*: inclui os serviços de *UX/UI/Design*, projeto de comércio eletrônico, suporte, *design sprint* e CRO. Trata-se de uma consultoria com técnicas avançadas de modelagem de serviços e interfaces.
- *Growth:* Inclui os serviços de Mídia, GIP - Gestão Integrada de Performance, CRM e SEO. Trata-se de uma consultoria premiada de *marketing digital* especializada em *Data Driven Marketing*.

Com o intuito de realizar uma pesquisa mais aprofundada e específica foi escolhido apenas um departamento para aplicação do estudo - Controladoria e Finanças - no qual atualmente é composto por uma equipe de 5 pessoas, sendo um *CFO* (*Chief Financial Officer*), um gerente, uma analista de controladoria sênior, uma analista de controladoria pleno e uma analista de controladoria júnior.

Além disso, foram realizadas entrevistas com o departamento de recursos humanos, chamado de DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional), com profissionais da área de departamento pessoal e recrutamento e seleção, com intuito de captar informações relevantes sobre as políticas da empresa, cultura organizacional e normas de produção.

Abaixo serão descritas como se deram as etapas para o desenvolvimento da pesquisa, com base na metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho.

4.2. Análise da demanda

Dado o contexto dos avanços de tecnologias dos últimos tempos e a ocorrência da pandemia da Covid-19 nos últimos 2 anos, buscou-se através dessa etapa identificar os desafios atrelados ao trabalho em *home office* para a organização e para a saúde psicofisiológica do trabalhador sob o ponto de vista dos colaboradores envolvidos na atividade a ser analisada.

Para isso, foi realizada a entrevista 1 com a equipe do departamento de Controladoria e Finanças, mais especificamente com a *CFO*, o gerente e a analista sênior, via ferramenta Google *Meet* com duração de 1h no mês de janeiro de 2023. Nesta etapa, buscamos identificar junto aos envolvidos, informações pertinentes sobre a rotina de trabalho, principais desafios encontrados no regime de trabalho em *home office*, problemas de ordem psicofisiológicas e sociais, bem como os principais benefícios para a vida do colaborador.

Por se tratar de um departamento de área administrativa ou então chamado pela empresa de área de "*backoffice*", as demandas para a equipe de departamento são bem definidas ao longo do mês e cada colaborador tem entregas pontuais a serem cumpridas no dia, semana ou mês. Isso permite medir a produtividade por meio dos entregáveis dentro dos prazos estabelecidos. Além disso, a equipe realiza suas atividades em horário comercial, das 9h às 18h, de segunda a sexta-feira, com 1h de almoço, ficando a critério do colaborador a escolha do melhor horário de almoço. Foi estabelecido pela empresa que toda e qualquer demanda de trabalho seja solicitada estritamente dentro do horário comercial, sendo esta uma das formas de garantir a saúde e a qualidade de vida do colaborador.

Durante as observações da execução do trabalho, os colaboradores A, B e C foram questionados sobre algumas queixas decorrentes do trabalho *home office* para execução das atividades. Através de tais indagações, foram obtidas as seguintes respostas:

> Colaborador A: *"As meninas já falaram alguns pontos que eu tinha comentado na primeira reunião, mas um ponto negativo que identifico é em relação ao comportamento, porque a pessoa que já tem experiência com o trabalho em home office é mais complicado pra que ela tenha uma postura melhor e entenda melhor as coisas, de cultura da empresa, porque a pessoa está muito ali no online. E eu prefiro o home office, porque quando nós estávamos no presencial, a [Colaborador B], por exemplo, ela trabalhava no escritório de Curitiba, então era até mais difícil pra falar com ela, quando precisava."*.

Além da fala do colaborador A foi falado também de uma situação em que um estagiário que trabalhava em modelo *home office*, teve comportamentos não condizentes com o que se espera de uma colaborador da empresa, em uma dado momento de confraternização da empresa. Isso põe em evidência os desafios do trabalho em *home office* perante a socialização e ao estabelecimento da cultura organizacional.

> Colaborador B: *"Eu acho que nós aqui somente bem adeptas ao home office, mas pra falar de um ponto negativo, eu acho que o que mais atrapalha, assim, pelo menos pra mim, é o barulho. Às vezes o vizinho tá fazendo alguma obra, aí fica aquele barulho [risos]. E também a questão de enfiar na cabeça das pessoas [família] que a gente tá trabalhando, acho que isso são os pontos negativos".*
>
> Colaborador C: *"Eu acho que um ponto negativo é em relação a comunicação. Aqui, nós, ficamos na sala do Meet 100% do tempo, mas às vezes a gente precisa falar com alguém de outra área e não conseguimos um retorno de imediato, a gente não tem uma resposta rápida das outras áreas"*.

Com base nas respostas apresentadas, foi feito um segundo questionamento com relação a socialização entre a equipe, se sentem necessidade de ter momentos de *happy hour*, de *networking* e de confraternizar entre os colegas de trabalho. Através dessa observação, o *colaborador A* disse o seguinte:

> *"[...] Quando a gente trabalhava no presencial, a gente saía mais pra almoçar, por conta de que moramos longe do escritório. Eu e a [Colaborador C], a gente mora muito longe do escritório, então quando o pessoal ia se reunir pra algo, a gente quase não ia, porque otransporte até chegar em casa era bem difícil. Agora se eu trabalhasse mais perto do escritório, aí seria mais cômodo pra sair e depois ter que voltar pra casa. Mas hoje, eu não sinto falta não."*

Portanto, na perspectiva dos colaboradores o trabalho em *home office*, traz consigo uma série de pontos positivos e é muito bem aceito no contexto do departamento e empresa estudados, porém traz também alguns pontos negativos como a questão comportamental para pessoas habituadas com o *home office* sob o ponto de vista da cultura organizacional da empresa, bem como fatores externos, como ruídos e conversas paralelas, além da dificuldade de comunicação entre departamentos.

4.3. Análise da tarefa

Nesta etapa, foram levantados documentos/procedimentos e condições ordenadas pela empresa, a fim de analisar e identificar condições e possíveis discrepâncias com o que de fato é realizado pelos colaboradores em sua atividade e sob o contexto da Análise Ergonômica do Trabalho. Para isso, foram abordados tópicos sobre políticas de RH, capacitação e experiência,

normas de produção, acompanhamento e *feedbacks*, e controle de produtividade. Essa etapa se deu por meio da realização da entrevista 1, com membros da equipe e a entrevista 2, com o departamento de recursos humanos.

Para nortear o acompanhamento das atividades, os colaboradores A, B e C foram questionados sobre a sequência lógica das tarefas diárias de cada um dos cargos. O colaborador relatou que segue sempre uma ordem de prioridade das atividades. No início de cada expediente é visto o que há de mais urgente para então dar início às demandas diárias.

Já o colaborador B informou iniciar seu dia de trabalho realizando a conciliação do fluxo de caixa, e em seguida, verificar as contas a pagar pertencentes ao dia. No início de todo mês até o dia 5, o colaborador B e o colaborador C fazem a verificação dos lançamentos contábeis para efetuar seu fechamento. Após o 25° dia do mês, informou realizar as aberturas dos cartões de crédito no qual devem ser finalizados até o último dia do mês.

O colaborador C informou que suas demandas variam de dia para dia, sendo de praxe do colaborador iniciar o dia checando todos os *e-mails* para verificar se há alguma demanda urgente. Não havendo, logo em seguida, o mesmo começa a fazer o conciliamento do fluxo de caixa. Além disso, todo primeiro dia útil é voltado para o faturamento. Todo início do mês é feita a verificação do sistema junto com o colaborador B para a liberação para a contabilidade realizar o fechamento. Na segunda quinzena de todo mês são feitas as análises da contabilidade referente ao mês anterior.

De forma geral percebe-se que os colaboradores A, B e C não têm uma sequência lógica para a realização das atividades diárias, a não ser alguns marcos ao longo do mês para realizar determinadas tarefas. Sendo assim, fica a cargo dos próprios colaboradores decidir quais demandas irão priorizar no dia.

4.3.1. Políticas de RH

Com intuito de entendermos sobre as políticas de RH presente dentro da empresa, coletamos algumas informações através da entrevista 2 com o colaborador RH1 via Google *Meet*.

Como primeira pergunta, buscamos compreender como é feito o processo de recrutamento e seleção da empresa, e foi falado que todo o processo acontece de forma 100% *online*, o que permite à empresa contratar pessoas de todo o lugar do Brasil, e há até alguns colaboradores que trabalham fora do país.

Sobre a integração e treinamentos para novos colaboradores sobre as políticas de RH há o chamado "*onboarding* inicial" onde o colaborador conhece um pouco mais sobre a empresa, sua história e sua missão, visão e valores. Além disso, nessa etapa também são apresentadas as principais ferramentas de trabalho da empresa. Quanto às responsabilidades e plano de atividades de cada cargo, não é disponibilizado nenhum documento específico, e fica a cargo de cada área repassar as obrigações de cada cargo/colaborador, conforme falado pelo colaborador RH1: "*Não tem nenhum treinamento específico da área, porque aí é cada gestor que faz o seu treinamento individual."*

Outro ponto importante que buscamos entender foi sobre a contabilização e controle de horas extras dos trabalhadores e sobre isso, o colaborador RH1 nos informou que possui por obrigatoriedade uma norma de quitação de banco de horas a cada 4 meses . Dados informados que em janeiro/23 de que 28 colaboradores, somente 4 haviam horas positivas para receber na quitação no banco. Os demais que haviam mais que 15 horas extras estão compensando não de forma monetária, mas sim com dias de folga ou saídas antes do expediente. A mesma informou ainda que é feito o acompanhamento para verificar quem está trabalhando a mais e quem está trabalhando de menos, e então, o colaborador RH1 entra em contato com os mesmos semanalmente para repassarem informações sobre o banco de horas. A plataforma utilizada chama-se "Oi Tchau", onde o time deve registrar o horário de entrada/saída e as horas são contabilizadas trimestralmente para Curitiba/PR, e quadrimestralmente para São Paulo/SP.

Sobre a taxa de *turnover* e as queixas do colaboradores relatadas ao DHO, o colaborador RH1 nos informou que a taxa de *turnover* anual para o período 20/21 foi de 37%, e no último período analisado houve um aumento de 11%, sendo o turnover 21/22 de 48%. Embora esse valor tenha aumentado, o colaborador RH1 informou que com toda certeza nenhum desligamento foi motivado pela modelo de trabalho em *home office*, conforme falado:

> "*Só pra vocês entender a realidade, eu postei pra ajudar as meninas de recrutamento e seleção 3 vagas no meu LinkedIn, dizendo que a [empresa] tem 3 vagas. Todo mundo que me procurou, procurou me perguntando se é home office, porque só tem interesse se for home office. Então eu acho que o home office ele é uma categoria muito buscada hoje em dia, pós pandemia. Então assim, muita gente quando sai a gente fala [...]: ah, que que você acha de dar uma passadinha no escritório? Eles falam: Não! Eles não vêm de jeito nenhum, eles querem ficar em casa. É um requisito muito questionado".*

Ainda, buscamos questionar na entrevista quais as principais queixas dos colaboradores sobre o trabalho *home office* nos momentos ao realizar a avaliação PDI (Pesquisa de

Desenvolvimento Individual) e nos desligamentos, e através disso, o colaborador RH1, ressalta que:

> *"O maior motivo seria a remuneração. Por que?! Não porque a [empresa] paga mal, mas porque o mercado de e-commerce tá muito aquecido. Então, por exemplo, nós temos aqui desenvolvedores. Desenvolvedor é uma profissão que tá muito em alta, então assim, se o desenvolvedor ganha [...] aqui 5000 e outra empresa oferece 5300, ele sai. Assim, coisa de 300, 400 reais, a pessoa tá saindo. É porque realmente é muito requisitado. A gente tem um grande volume de contratação, a pessoa fica com a gente 2/3 meses, aí outra empresa oferece 200 reais de diferença, a pessoa tá indo".*

O colaborador RH1 mencionou ainda que são acordados entre algumas empresas do ramo o *"off limits"* no qual se trata de uma "parceria" entre os concorrentes em comprometer-se a oferecer uma proteção especial de não recrutar profissionais pertencentes ao seu quadro de colaboradores para outros processos.

Nesse contexto de taxa de desligamentos, procuramos ainda saber quais deles poderiam ser motivados por problemas de saúde mental, então o questionamento foi sobre a existência de programas/assistência à saúde mental dos colaboradores. O colaborador RH1 falou que a empresa tem um contrato com um fornecedor 'X' que disponibiliza psicólogos e psiquiatras para os colaboradores e que mensalmente é feito uma reunião com a operadora do plano de saúde 'Y' para saber o número de colaboradores que acionaram um psicólogo ou psiquiatra, e a partir disso, traçar uma ação interna para mitigar com o problema.

Segundo o colaborador RH1, os colaboradores da empresa têm um canal muito aberto para tratar de questões de ordem emocional e psicológica, tanto com o próprio líder como com o RH, mas que eles preferem procurar diretamente o RH. Na data da pesquisa a empresa contava com 143 colaboradores, dos quais, no mês de janeiro/2023 18 colaboradores procuraram a assistência de saúde mental.

4.3.2. Capacitação e experiência

Por meio da realização da entrevista 3, com o gerente e a *CFO* foi questionado sobre as exigências quanto aos requisitos técnicos para contratação no departamento estudado, dado que todo o processo seletivo acontece de forma *online*. Foi falado que de todas as contratações até então realizadas para o departamento foram e são analisadas o ser ético e o senso lógico, sem aplicados alguns testes lógicos e feito um bate papo para apurar o nível de conhecimento da pessoa na área financeira, não sendo exigido um *background* específico para o cargo. Para cargos de estagiários e profissionais nível júnior, tanto o gerente como a *CFO* falaram entender

que tem questões que podem ser desenvolvidas na rotina do dia a dia, por serem cargos mais básicos.

O tempo médio de experiência dos colaboradores nos cargos de analista do departamento de Controladoria e Finanças da empresa é de 3 anos, sendo que o colaborador B tem quase 5 anos de empresa, o colaborador A, 3 anos e meio de empresa e o colaborador C, 10 meses de empresa.

De acordo com o relatado pelos colaboradores, o colaborador A é formado em gestão financeira e atualmente está cursando ciências contábeis. A mesma entrou na empresa como estagiária, sendo seu primeiro emprego, e passou pelo cargo de auxiliar, analista júnior e hoje é analista sênior, sendo responsável mais por assuntos gerenciais e tesouraria da empresa, com demandas mais mensais. Suas demandas mensais incluem a conferência de todos os clientes do mês, recebimento de mão de obra, validação de todas as bases para montagem mensal da DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício), validação dos resultados com os mentores, montagem do reporte financeiro e envio a *CFO*. Essas demandas devem estar cumpridas até a semana do dia 20 de cada mês. Além disso, todos os *dashboards* devem ser atualizados diariamente.

O colaborador B também formado em ciências contábeis, iniciou como aprendiz e logo após promovida para Analista Junior, na qual teve a empresa como sua primeira experiência na área de Controladoria. Sua rotina de trabalho tem como responsabilidade auxiliar nas demandas do controle de contas a receber.

O colaborador C informou estar estudando ciências contábeis e ser seu primeiro emprego na empresa, na área de controladoria. A mesma entrou como estagiária e atualmente atua como analista júnior de controladoria, sendo de sua responsabilidade o contas a pagar.

Ao questionarmos sobre as ferramentas de trabalho, as mesmas informaram utilizar o Excel *Online*, *Power BI*, Google *Meet*, Google *E-mail*, *PowerPoint Online*. As mesmas já entraram com algum conhecimento sobre o Excel, tendo realizado cursos anteriormente, do básico ao avançado. Sobre a ferramenta *Power BI*, não fizeram nenhum curso para o exercício da atividade e muito do que aprenderam foi no dia a dia e através de uma colega de trabalho que fez o curso oferecido pela empresa e ministrou um mini curso para alguns colaboradores sobre o uso básico de algumas funcionalidades. Para as demais ferramentas da empresa é disponibilizado um treinamento básico na fase de treinamentos iniciais, conforme informado pelo colaborador RH1:

> *"[...] na verdade a gente tem o onboarding inicial que o colaborador entende, conhece a [empresa], conhece a nossa história e em seguida eu entro apresentando todas as nossas ferramentas de trabalho [...]".*

4.3.3. Normas de produção

Neste tópico, buscamos identificar como são geridas a gestão do conhecimento dentro da empresa, a fim de compreender se são disponibilizados materiais de apoio para execução da rotina de trabalho. Sendo assim, foi informado pelo colaborador A, que não há materiais de apoio para a execução das atividades diárias, como normas ou procedimentos. Todas as dúvidas são tiradas entre a equipe de trabalho via conversa pelo Google *Meet*. Ao ser questionado se é necessário a inclusão de um banco de dados com material de apoio, a mesma informou que não vê como algo primordial, pois as atividades são dinâmicas e não possui uma forma rotineira de executá-las, na qual cada demanda exige uma execução diferente.

Na entrevista 2, realizada com o DHO, foi questionado sobre a disponibilização de plano de atividades para novos contratados e o colaborador RH1 nos informou que:

> *"não temos [plano de atividades], a gente tem todo um material, a gente tem uma biblioteca da [empresa], que tem todo o material lá, o onboarding que ele participa, todas as nossas políticas, todos os nossos arquivos do sistema que a gente usa, a gente tem essa biblioteca interna. mas as atividades do dia a dia acontecem mais assim, realmente no dia a dia, na jornada do colaborador, os líderes vão repassando, mas a gente não tem nada pronto, nada escrito [...]".*

Sobre isso também, indagamos o colaborador RH1 se é oferecido treinamento para novos entrantes na empresa sobre questões técnicas, o qual nos informou que:

> *"Na verdade, para trabalhar com e-commerce, a gente [empresa] precisa de pessoas com habilidade bem específicas. Então, se for um cargo que exige que a pessoa tenha conhecimento em Excel, já no processo seletivo a gente [equipe DHO] faz um teste pra ver se a pessoa entende, pra que ela já entre sabendo. Obviamente, no dia a dia, a liderança pode ajudar. Eu, por exemplo, aprendi muita coisa de Excel com o [colaborador A][...]. Mas assim, a gente busca profissionais capacitados e com as habilidades específicas que a gente precisa aqui.".*

O mesmo colaborador RH1 ainda nos informou que as áreas também não têm algo prescrito sobre os cargos e que isso acontece de forma mais interna, e não têm nada estruturado sobre as normas e procedimentos prescritos.

4.3.4. Acompanhamento e *feedbacks*

Para entendermos como são feitos os *feedbacks* dentro da empresa, realizamos perguntas às colaboradoras se há uma periodicidade sobre o retorno pelos seus gestores das

execuções das atividades desempenhadas pelas mesmas. Sobre essa observação, o colaborador A informou que: "*[...] a gente tem feedbacks periódicos de 3 em 3 meses e temos o PDI anual e nesse feedback são mostrados os acompanhamentos sobre a execução do trabalho no ano [...]*".

Na entrevista 2 o colaborador RH1 falou a respeito de como são os *feedbacks*, e o mesmo informou que são analisados os PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) para medir os condicionamentos da execução do trabalho de cada colaborador a fim de promover o desenvolvimento do mesmo dentro da empresa. O PDI atualmente é realizado uma vez ao ano, porém a empresa está em processo de migração para um novo modelo de PDI onde ocorre uma acompanhamento 360º com o colaborador a cada 3 meses para avaliar sua evolução de carreira, sendo esta de total responsabilidade do colaborador e a empresa é apenas uma mediadora dessa relação.

Sobre a realização dos *feedbacks* de desligamento dos antigos colaboradores, o colaborador RH2 informou que o processo de desligamento é humanizado. O colaborador que será desligado, antes recebe alguns *feedbacks* do seu gestor sobre algo que a empresa não valoriza e não aprova, e assim o colaborador tem a oportunidade de rever seu comportamento e corrigi-lo. O colaborador só é desligado caso nada mais seja possível fazer por ele. No momento de desligamento são pontuadas as situações que levaram ao desligamento e tem alguns rituais, como não desligar o colaborador em datas de aniversário ou sempre desligar na parte da manhã, de forma a não gerar maiores frustrações.

4.3.5. Controle de produtividade

De acordo com Carvalho e Serafim (1995) a produtividade no trabalho é definida como o processo que procura obter, por meio do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço.

O controle da produtividade se dá por meio das entregas que o time deve fazer ao longo do dia (para as analistas pleno e júnior), semanais ou mensais (para a analista sênior), conforme descrição de cada cargo. Dessa forma, o gerente controla a produtividade do time por meio das entregas dentro dos prazos estabelecidos.

4.4. Análise da atividade

Serão apresentadas informações pertinentes à execução da tarefa e rotina de trabalho dos colaboradores do departamento de Controladoria e Finanças da empresa estudada. O intuito dessa análise está em compreender e identificar os pormenores do trabalho em *home office* da

equipe. Nesta etapa foram feitas observações da execução do trabalho dos colaboradores A, B e C via ferramenta Google *Meet*, no período compreendido entre 23/01/2023 e 02/02/2023, totalizando 10 horas de observações das atividades, sendo divididas entre as autoras deste trabalho (foram 5 dias de observações, com 2 horas cada dia e cada hora do dia acompanhado por 1 das autoras). Todas as entrevistas e conversas foram registradas via gravações de áudio, sob autorização dos entrevistados.

4.4.1. Ambiente de trabalho

Devido ao caráter de como se deu a pesquisa de campo, não foi possível fazer uma análise visual pessoalmente do ambiente de trabalho, porém os colaboradores A, B e C realizam suas atividades diárias da atividade laboral em suas próprias casas, na maioria das vezes do próprio quarto. Porém, em determinados dias foi possível observar que o colaborador A estava trabalhando da sala de estar de sua casa, aparentemente com o notebook apoiado no próprio colo. Em um dado momento o colaborador A fala: *"Tá tão calor, tão calor, que eu tô pensando em sentar no chão"*. Nesse mesmo dia, o mesmo mudou de cômodo para o cômodo onde havia um ventilador.

A partir disso, pode-se concluir que para a realização da atividade laboral em modelo de trabalho *home office*, o ambiente de trabalho é o mesmo ambiente onde os colaboradores também desenvolvem suas atividades pessoais e de família, muitas das vezes com uma estrutura deficiente perante a um escritório, como o uso de ar condicionado, por exemplo.

4.4.2. Equipamentos e materiais

Considerando que o trabalho *home office* depende única e exclusivamente de um computador para se executar o trabalho, questionamos aos colaboradores como são disponibilizados tais equipamentos. Sobre isso, nos informaram que a empresa fornece todos os equipamentos necessários para a execução do trabalho, como: cadeira ergonômica, notebook, monitor adicional, teclado, mouse, mesa, além de, fornecer um auxílio *home office* em dinheiro no valor de R$100,00. Aos perguntarmos sobre casos que são apresentados problemas nos equipamentos de trabalho, foi informado que a empresa se encarrega de realizar a troca o mais breve possível, sobre isso, o colaborador A relata:

> *"A cadeira que eu tinha recebido, ela reclinava muito, quase chegava no chão quando eu tinha que encostar, aí pedi pra [CFO] trocar porque estava muito ruim, e eles mandaram outra cadeira, sem problema algum. Já precisei trocar o computador também e foi bem tranquilo".*

Sobre isso, destacamos o quão necessário é a empresa fornecer os equipamentos adequados para a execução do trabalho, principalmente, o auxílio e apoio ágil quanto a eventuais problemas. A produtividade e qualidade do serviço do colaborador depende exclusivamente das ferramentas corretas disponibilizadas, e por isso, se faz necessário o reporte do funcionário a empresa quanto a qualquer problema com equipamentos e materiais que possam afetar o seu conforto e bem estar.

4.4.3. Comunicação

Os processos comunicativos na empresa estudada se dão por meio de ferramentas como Google *Meet*, e-mails, *Whatsapp* e *chat* do Google, sendo esses meios eficientes para tirar dúvidas, enviar e colher feedbacks, bem como para a realização de reuniões.

Os colaboradores A, B e C acessam todos os dias um mesmo link do Google *Meet*, onde ficam *logadas* 100% do tempo em que estão trabalhando, e segundo eles facilita muito a comunicação entre a equipe. Para comunicações com outros departamentos foi falado que é muito utilizado o *chat* do Google e o *Whatsapp*, além do e-mail para tratar assuntos mais formais.

O colaborador C ainda falou que embora tenha muita facilidade em comunicar com os colaboradores A e B, da mesma equipe, ainda sente que uma grande dificuldade do trabalho em *home office* é comunicação entre departamentos, pois nem sempre se tem um retorno rápido.

> Colaborador C: *"Eu acho que um ponto negativo é em relação a comunicação. Aqui, nós ficamos na sala do Meet 100% do tempo, mas às vezes a gente precisa falar com alguém de outra área e não conseguimos um retorno de imediato, a gente não tem uma resposta rápida das outras áreas".*

Portanto, vemos que os processos comunicativos na organização são bem eficientes para uma mesma equipe, como no caso do departamento de Controladoria e Finanças em que os colaboradores estão *online* 100% do tempo de trabalho no link do Google *Meet*, porém ainda há uma certa dificuldade para contatar e obter retornos de outras áreas.

4.4.4. Rotina

Quanto à rotina dos colaboradores A, B e C, e se tratando do departamento de Controladoria e Finanças, para cada demanda há um responsável já definido, conforme a descrição de cada cargo/colaborador. Os colaboradores executam suas atividades e devem entregá-las nos prazos estipulados, que já são bem definidos.

Ao serem questionados sobre a ausência de algum colaborador em algum dia de trabalho, foi informado que nesse caso os demais devem cobrir suas atividades, principalmente aquelas referentes à pagamentos, que podem acarretar multas e juros para a empresa. Como pôde ser observado, no dia 26/01/2023 o colaborador C estava em *day off* devido ao seu aniversário, e suas atividades críticas ficaram na responsabilidade do colaborador A em desempenhar.

Quanto às reuniões, não há um cronograma de reuniões que deve ser seguido. As reuniões são feitas apenas quando há a necessidade de repasse de informações para todo o departamento. Esse repasse acontece no próprio ambiente virtual de trabalho (Google *Meet*).

Durante a pesquisa de campo, foram observadas algumas condições na execução do trabalho da equipe, que dizem respeito à estrutura e condições que os trabalhadores estão sujeitos no modelo de trabalho em *home office*, como a instabilidade da internet em alguns dias, a dificuldade de repassar na tela do computador o procedimento a ser realizado e as conversas no ambiente de trabalho onde estão também os familiares dos colaboradores, como pode ser observado em certo dia em que alguém da família do colaborador A fez perguntas sobre suas atividades, como: *"Qual a diferença entre DRE e balanço?"* e o colaborador A respondeu superficialmente a diferença, explicando que os cálculos dos dois documentos são diferentes e suas finalidades são distintas.

Sob o ponto de vista da Análise Ergonômica do Trabalho tais condições podem impactar o desenvolvimento das atividades e a concentração dos trabalhadores, acarretando consequências na produtividade.

4.4.5. Produtividade e qualidade

Ao ser questionado sobre a produtividade e qualidade da execução da atividade no modelo de trabalho em *home office*, o colaborador A respondeu:

> *"Não. Inicialmente, eu não estava acostumada com o home office, tanto eu como meus familiares tinham dificuldade de entender que eu estava trabalhando, então era mais difícil, porém hoje isso já é algo que consigo lidar bem e não acho que me atrapalha".*

Na entrevista 3, realizada com a *CFO* foi falado que é característico do colaborador A *performar* bem em ambientes com ou sem muitos ruídos ou demais condições que possam interferir na sua produtividade, diferentemente do colaborador B, que precisa de um ambiente adequado para executar suas tarefas. Porém, considerando a *performance* do colaborador A,

surge o seguinte questionamento: Seria sua produtividade aumentada se o mesmo estivesse em condições mais adequadas de trabalho?

4.4.6. Variabilidades do trabalho

Diante das observações realizadas foi possível identificar algumas variabilidades do trabalho passíveis de reflexão acerca das condições ao qual o colaborador está sujeito em um regime de trabalho em *home office*, como a questão da adaptação, uma vez que a empresa estudada saiu de um regime de trabalho presencial para o *home office*, os processos de comunicação interdepartamental, os processos de aprendizagem, a forma como se dão os *feedbacks*, o espaço de trabalho, a qualidade de vida e conforto, e a pressão laboral. Algumas dessas condições a empresa não tem total controle, porém em outros aspectos é possível traçar algumas ações a fim de tornar a realização do trabalho em *home office* menos insalubre ao trabalhador e mais benéfico para a empresa, visto que as condições de trabalho dadas ao trabalhador têm grande impacto sobre sua produtividade e os resultados para a empresa.

4.5. Diagnóstico

Com base nas etapas anteriores já realizadas, neste tópico será apresentada uma descrição minuciosa da situação do modelo de trabalho em *home office* da empresa e departamento estudados. O intuito principal será elaborar um “diagnóstico local” focado em uma situação-problema com informações sobre a Análise Ergonômica do Trabalho, a fim de planejar e operacionalizar as mudanças necessárias.

Nesta etapa todas as informações decorrentes das observações e entrevistas realizadas até então foram validadas com a *CFO* e gerente do departamento de Controladoria e Finanças por meio da entrevista 3. Os problemas identificados e discutidos também foram apontados como desafios inerentes ao trabalho em *home office*, e que são passíveis de transformação e melhorias para o trabalhador e a empresa.

Portanto, dos pontos abordados pelos colaboradores nas etapas anteriores, foi possível identificar algumas condições decorrentes do trabalho em *home office* e do ramo ao qual a empresa estudada pertence, como visto no quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Quadro-resumo das condições de trabalho

Item	Condição	Descrição
a.	**Adaptação**	Foi possível observar o quanto os colaboradores do departamento estudado são bem adeptos ao modelo de trabalho, uma vez que permite a eles maior qualidade vida e momentos de lazer com os familiares, porém foi falado que no início não foi algo que aconteceu de forma orgânica, pois os membros da família tinham dificuldade em entender que a pessoa estava trabalhando e não em um momento de lazer. Além disso, os colaboradores também relataram a dificuldade no início em delimitar o horário de trabalho.
b.	**Comunicação**	Ao realizar as observações na empresa de pesquisa apontadas anteriormente, foi notável a necessidade em estabelecer melhorias para o desenvolvimento de uma comunicação efetiva e assertiva entre os trabalhadores de departamentos distintos, visto que o regime de trabalho exige como característica primordial.
c.	**Rotatividade (*turnover*)**	Embora tenha sido observado um aumento na taxa de *turnover* do período 20/21 para o período 21/22, esse aumento não foi decorrente do modelo de trabalho em *home office*, como falado pelo colaborador RH1. Esse aumento tem a questão salarial como principal causa, devido ao aquecimento do mercado de *e-commerce* nos últimos anos.
d.	**Aprendizado**	Sobre esse quesito, os processos de aprendizagem dentro do regime *home office*, traz consigo grandes desafios, principalmente para novos entrantes, pois como visto nas etapas anteriores de entrevistas e observações, não há documentos de apoio ou procedimentos para orientar um novo colaborador no desenvolvimento de suas atividades diárias, ficando o mesmo dependente do apoio e da

		disponibilidade dos analistas do departamento, que podem dar esse suporte somente no ambiente virtual de trabalho.
e.	***Feedbacks***	Os *feedbacks* no departamento da empresa objeto de estudo são conduzidos apenas no ambiente virtual, sendo estes de *CFO*/Gerente para analistas (sênior e pleno) e entre os próprios analistas (de analista sênior para analista júnior), servindo para tratar do desempenho dos colaboradores na execução das atividades.
f.	**Locomoção**	Esse é o ponto mais comentado pelos colaboradores da empresa como um dos benefícios que o trabalho em *home office* traz consigo, pois o tempo despendido em transporte público até chegar ao escritório da empresa era absurdamente alto, e muita das vezes o colaborador já chegava no escritório desgastado. Conforme falado pela *CFO*: *"O [colaborador C], nos dias em que eu estava lá [...], ela acordava 5:30 e chegava no escritório quase 10h da manhã, 10h, 10:30 [...]. E aí ela não consegue fazer academia [...]. Então, de home office, [o colaborador A] vai, faz academia e volta pra trabalhar. 9h elas estão online no call [...]. No escritório ela chegou 10h e já tinha acordado às 5h da manhã, e não tinha exercitado o corpo. Porque a gente sabe que o nível de sono [...], e o nível de sedentarismo, o quanto que isso tem de impacto na performance profissional, no nível de Burnout, no nível de estresse.*
g.	**Estrutura do ambiente de trabalho**	Foi observado que qualquer dificuldade para execução das atividades em se tratando de equipamentos e materiais de trabalho são facilmente resolvidas pela empresa, por meio da disponibilização de novos equipamentos, se necessário. Porém, ainda foi identificado estrutura não completamente adequada para a atividade laboral, como problemas com instabilidade da internet e de conforto do ambiente (ar condicionado).

h.	**Redução de custos**	O fato da empresa não ter de arcar com os custos com a locomoção dos funcionários, traz como benefício o modelo de trabalho em *home office* para a empresa. Em contrapartida, há custos com auxílio *home office*, como relatado pelos colaboradores, que servem para suprir qualquer necessidade que o colaborador venha a ter com equipamentos, materiais e acesso à internet. Os demais custos com vales alimentação/refeição não sofrem alterações no modelo de trabalho presencial ou em *home office*.
i.	**Qualidade de vida e conforto**	A qualidade de vida e conforto que o modelo de trabalho em *home office* traz aos trabalhadores é inquestionável. No modelo de trabalho é possível dedicar mais tempo às atividades físicas, aos momentos de lazer com a família e não ter de se preocupar com o *dress-code* que o ambiente de trabalho presencial exige dos trabalhadores. Portanto, essa é a vantagem mais bem destacada do *home office* pelos colaboradores da empresa estudada.
j.	**Pressão laboral**	Devido a grau de autonomia na execução das atividades diárias, os colaboradores que foram sujeitos às observações estão expostos a um certo grau de estresse cognitivo, pois há ausência de uma sequência lógica para a realização das tarefas, ficando a cargo dos mesmos decidir em qual ordem irão executar as atividades, de acordo com a prioridade de cada tarefa.

Além das condições de trabalho já abordadas nos itens acima, o estudo ergonômico pôs em evidência a dificuldade que a empresa estudada tem em estabelecer e consolidar a cultura organizacional dado que toda a organização está exercendo suas atividades em modelo de trabalho *home office*, com flexibilidade para acessar o escritório uma vez na semana, caso o colaborador sinta a necessidade. Essa formulação nos permitiu explorar como se dá os processos de recrutamento, seleção, socialização e criação de redes de *networking* entre os

trabalhadores da equipe estudada, e qual o impacto que a realização ou não desses momentos têm sobre a vida do trabalhador e da saúde da organização.

Portanto, a situação-problema foco de análise e proposta de recomendações será sob o ponto de vista da importância da socialização, realização de *happy hour* e dos momentos de *networking* para o estabelecimento e internalização da cultura organizacional dos colaboradores.

Essa abordagem parte do pressuposto de uma situação ocorrida na empresa em uma das festas de confraternização de fim de ano, onde um colaborador teve um comportamento não muito condizente com o que se espera dos empregados da empresa pensando em sua cultura organizacional, e isso pôs em xeque um dos desafios atrelado ao trabalho em *home office*, que é o estabelecimento da cultura organizacional da empresa em um contexto em que todos os processos de recrutamento, seleção e criação de redes de *networking* se dá no ambiente virtual de trabalho.

Dessa forma, serão discutidos abaixo aspectos da cultura organizacional nos diversos processos de integração e socialização dos colaboradores, percorrendo por assuntos do desenvolvimento comportamental dos empregados no contexto do *home office*, a transformação do físico para o digital, uma vez que o regime de trabalho anteriormente era o presencial, e a questão da socialização e sua importância não somente para a cultura da empresa, mas também para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado.

4.5.1. Cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção na empresa estudada se dá totalmente de forma *online*, desde a escolha do candidato até o processo de seleção dos candidatos.

Segundo o colaborador RH3, é feita uma entrevista por competências - abordagem do processo de seleção que busca compreender os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas além do conhecimento técnico - onde são feitas perguntas específicas que englobam questões comportamentais e de proatividade, de acordo com o que é requisitado pelo gestor da vaga. O gestor da vaga solicita um determinado perfil com as *soft skills* desejadas para o cargo e de acordo com o alinhamento da vaga, e a partir daí é feita a entrevista por competências. Geralmente é solicitado ao candidato para descrever uma situação que ele tenha passado e como ele agiu diante daquela situação, ou ainda é dado uma situação para que o mesmo argumente sobre qual seria sua atitude diante dela. Em seguida, os profissionais de DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional) captam o perfil do candidato e selecionam os que

estão de acordo com as *soft skills* requeridas para a vaga, para que avancem para a próxima etapa do processo seletivo.

De acordo com o colaborador RH2, o maior desafio no processo de recrutamento e seleção é compor os perfis dos candidatos e colocá-los na cadeira certa, de acordo com a necessidade da empresa. Além disso, é preciso que nesse processo seja identificado se a pessoa tem o perfil da cultura da empresa.

Por se tratar de uma empresa do ramo de *e-commerce*, há perfis variados de profissionais, perpassando por desenvolvedores até pessoal da área comercial, o que exige dos recrutadores a identificação do perfil de cada profissional. Como falado pelo colaborador RH2:

> *"[...] por exemplo, um desenvolvedor ou uma pessoa de uma área muito analítica, ela tem muito mais limitações de contar histórias. Então, a gente precisa criar perguntas para que ela traga as respostas que a gente precisa [...] e aí você vai entendendo as características dessa pessoa. Isso muda, por exemplo, de alguém da área comercial, que é alguém que você tem que frear na conversa [...]. Eles vêm contando, contando e a gente precisa barrar pra entrar na história que a gente precisa".*

De acordo com os profissionais de recrutamento e seleção da empresa, antes das entrevistas são enviadas algumas dicas aos candidatos para "o quebra gelo" no momento da entrevista, como por exemplo, testar câmera e microfones antes, pesquisar sobre o profissional que fará a entrevista, pois pode haver alguma coincidência entre eles, etc. Essas são algumas percepções iniciais que os recrutadores já têm dos candidatos diante dos comportamentos que os mesmos apresentam, mesmo no ambiente virtual. Eles buscam saber qual a visão de carreira dos candidatos e se a parte de operação se encaixa com a vaga, ficando a cargo do gestor avaliar a questão técnica do candidato diante do que o mesmo irá exercer no dia a dia.

Ao serem questionados sobre os impactos dos processos de recrutamento e seleção ser 100% *online*, a *CFO* e o gerente do departamento estudado, eles enxergam que a empresa não é tão impactada pelo processo seletivo ser totalmente *online*, pois o número de funcionários é menor, o que acaba facilitando o processo de recrutamento e seleção da empresa.

4.5.2. Cultura organizacional no processo de integração

O processo de integração aos novos colaboradores ocorre no chamado "*onboarding* inicial", onde o colaborador conhece um pouco mais sobre a empresa, sua história e sua missão, visão e valores. Nesse momento, o novo colaborador tem a chance de se inteirar da cultura da empresa e receber informações acerca do comportamento a ser adotado na empresa. Já na área em que irá atuar, o gestor é responsável por passar as atividades que serão desenvolvidas e, nos

primeiros dias, há o acompanhamento do novo colaborador no desenvolvimento de suas atividades.

4.5.3. Cultura organizacional no processo de socialização

O plano de desenvolvimento do processo de socialização dentro da empresa, conforme mencionado pelo colaborador RH3, ocorre através de ações como *happy hour*, nos quais são feitos presencialmente, para os colaboradores que estão no escritório e *online* para os colaboradores em *home office*. Nos eventos *online*, que são realizados mensalmente, são promovidas atividades que induzem a socialização e promovem o "quebra gelo" entre eles. Tais momentos são realizados em plataformas *gamificadas* com a presença de todos colaboradores em *home office*, que interagem entre si e têm um momento de lazer e descontração com os colegas de trabalho. Nesses *games* realizados, o colaborador que mais pontuar é bonificado com um prêmio, como por exemplo, um vale compras. Além disso, os colaboradores em *home office* recebem um dia a mais no vale refeição para que possam comprar um quitute, um *drink*, água, cerveja, etc. Esse momento de interação vai além do *game* e os colaboradores têm grandes trocas entre si.

Além disso, a empresa tem uma plataforma para a realização de palestras com temáticas sobre qualidade de vida. Há também um evento onde o *CEO* (*Chief Executive Officer*) e os diretores abordam as estratégias da empresa para os colaboradores.

Os profissionais de DHO ainda comentaram que há uma área de comunicação de RH que dispara as comunicações para todos os colaboradores, sobre férias, votações, premiações, etc. Esses eventos e realizações servem para reforçar a cultura da empresa.

Em entrevista com o colaborador RH2, foi falado que recentemente foi feita uma pesquisa com os colaboradores que estavam trabalhando presencialmente em um dado dia, após alguns mudanças no ambiente do escritório (para melhorar o conforto e aconchego do ambiente) sobre o que motiva as pessoas a irem ao escritório trabalhar, e as principais respostas obtidas foram: *networking*, contatos pessoais na sua essência, ambiente que propicia mais o foco, o convívio social, troca maior com o time, seriedade nos processos e troca do ambiente ou saída da rotina do ambiente doméstico.

5. RECOMENDAÇÕES

Conforme o problema de pesquisa apresentado, sobre os aspectos da cultura organizacional nos diversos processos de integração e socialização dos colaboradores da empresa estudada, nesta etapa de recomendações, buscamos trazer sugestões de melhorias, a

fim de melhorar as condições observadas no departamento estudado, tanto sob o ponto de vista do trabalhador como para a empresa. Embora a literatura do autor Guérin *et. al* traga uma abordagem sobre a compreensão do trabalho para transformá-lo, o foco dessa pesquisa e das melhorias aqui propostas será apresentar um plano generalizado, sem a chance de implementar tais melhorias.

Esperamos contribuir para que a concepção das situações de trabalho não traga malefícios para a saúde física e emocional dos trabalhadores, de tal forma que possamos encontrar possibilidades de valorização das suas capacidades. Além disso, por meio das recomendações aqui propostas, esperamos que os objetivos econômicos da empresa estudada sejam alcançados, pensando nos investimentos realizados e nos futuros.

Como primeira proposta de melhoria para tratar os problemas de estrutura do ambiente de trabalho e ruídos, propõem-se uma inspeção inicial do ambiente de trabalho ao qual o trabalhador irá exercer suas atividades.

Fornecer ao trabalhador as condições adequadas ao seu trabalho, como por exemplo, espaço próprio para a atividade laboral, pode ser fator de melhora na produtividade e concentração do trabalhador, uma vez que por maior que seja o grau profissionalismo do sujeito, é indissociável da sua vida pessoal, e a possibilidade de conflitos entre o pessoal e o profissional pode refletir em mal desempenho, frustração e depressão. Por isso, recomenda-se a visita periódica de profissionais de segurança do trabalho para aferir a temperatura do ambiente, iluminação, ergonomia e condições de trabalho a que o colaborador está sujeito e conforme o que rege a legislação e normas vigentes. Além disso, são recomendadas palestras sobre a melhora das condições físicas de trabalho como também a realização de ginásticas laborais por pelo menos 1 vez na semana por profissional capacitado, via Google *Meet*. Com isso, todos os colaboradores podem melhorar suas condições físicas de trabalho da sua própria residência.

Sobre o aspecto das dificuldades de comunicação interdepartamental sugere-se um canal de comunicação padrão, oficial e eficiente da empresa, como telefone ou *chip* corporativo, para sanar possíveis dúvidas, o estabelecimento de reuniões periódicas previamente agendadas para envio e recebimento de *feedbacks* e resolução de casos mais complexos, já que foi relatado pelos colaboradores a dificuldade de contatar colegas de trabalho de outros departamentos, a falta de um cronograma de reuniões pré-definido nem aplicações recorrentes de *feedbacks* no departamento, somente a pesquisa PDI.

Vale destacar que a empresa estudada tem processos de gestão do conhecimento ainda falhos, o que pode tornar a execução das atividades dos colaboradores penosa e refletir nos resultados organizacionais. Sugere-se para este problema a criação de documentos que venham

a facilitar as atividades diárias dos colaboradores, como documento de descrição de cargos, fluxogramas das rotinas diárias, manuais de procedimentos ou até vídeos de orientação de antigos/atuais colaboradores. Tais documentos poderão ser disponibilizados na biblioteca digital da empresa, assim como são feitos com os documentos de integração de novos colaboradores pelo DHO. Essas são ações que fortalecem a gestão do conhecimento e os processos de integração e socialização de novos colaboradores.

Pensando na cultura organizacional, a empresa estudada possui processos bem consolidados para o estabelecimento e fortalecimento da cultura organizacional, como a realização de eventos *online* mensais em plataformas *gameficadas*, realização de palestras com a alta gerência, confraternização de fim de ano, etc. Porém, em se tratando do trabalho em *home office*, ainda há uma certa dificuldade em captar o perfil das pessoas no *home office*, sob o ponto de vista comportamental. Para isso, sugere-se que alguns eventos sejam realizados no modelo presencial, como por exemplo, os processos de integração de um novo colaborador, onde o mesmo poderá ter a oportunidade de conhecer toda a trilha *onboarding*, o espaço físico da empresa e seus colegas de trabalho por prazo pré-determinado, além de ser treinado nas suas principais atividades diárias por um colaborador da área. Sugere-se também a utilização de uma rede social corporativa, onde os colaboradores poderão compartilhar com seus colegas de trabalho ações desenvolvidas em suas rotinas, resultados de interesse de todos da organização, suas conquistas profissionais, etc, o que contribui para o fortalecimento da cultura organizacional.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os aspectos da execução da atividade do trabalho do departamento de Controladoria e Finanças de uma empresa de transformação digital sob o contexto do trabalho em *home office*. A pesquisa baseou-se na metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) que a partir de uma análise qualitativa identificou-se algumas condições e desafios decorrentes do trabalho em *home office*, como o problema de estrutura física e de ruídos do ambiente de trabalho, comunicação entre departamentos e as dificuldades inerentes ao *home office* nos processos de integração e consolidação da cultura organizacional.

Com base nos problemas apontados foram feitas algumas sugestões de melhorias para a atividade laboral dos colaboradores da empresa estudada visando a melhora das condições de trabalho ao trabalhador e a correção de falhas identificadas nos processos de estabelecimento e

fortalecimento da cultura organizacional, com a ocorrência de eventos realizados exclusivamente no contexto presencial.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa nos deparamos com algumas dificuldades e limitações para analisar a atividade do trabalho da empresa e departamento em questão, devido à localização geográfica da empresa, nas cidades de São Paulo/SP e Curitiba/PR, e a pesquisa ter sido desenvolvida na cidade de João Monlevade/MG. Por conta disso, todas as observações e realização das entrevistas se deu de forma totalmente *online*, o que exigiu dos pesquisadores máxima atenção nas observações e a busca por respostas mais profundas sobre a criticidade no processo de análise. A aplicação da metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho no contexto remoto de trabalho proporcionou uma forma revolucionária de analisar a atividade laboral, visto que a metodologia é usualmente usada para acompanhamento do trabalhador no contexto presencial de trabalho.

Como aprendizados destacamos a relevância que tem a pesquisa, dado que nos permitiu adquirir um olhar mais crítico sobre a análise da atividade laboral considerando pontos importantes da Análise Ergonômica do Trabalho. Além disso, ampliou nosso horizonte de análise, não somente do ponto de vista do trabalhador, mas também da empresa em si, o que nos leva a considerar aspectos da saúde e bem estar do trabalhador, mas também aspectos econômicos e legais para a organização. Outro aspecto a se levar em consideração, está no importante papel em promover uma forte cultura organizacional dentro da empresa, visto que ao lidar com pessoas, as organizações estão cada vez mais inclinadas a desenvolverem suas características de forma a criar um senso de pertencimento aos colaboradores.

Como foi visto o problema de pesquisa do trabalho foi resolvido, pois buscou-se apresentar propostas de melhorias para facilitar o controle da empresa sobre a execução da atividade do colaborador e trazer mais conforto, qualidade de vida e saúde ao trabalhador. Para a empresa, buscou-se apresentar soluções dentro do que rege a legislação brasileira para o *home office*, e de tal forma a fortalecer a cultura organizacional, uma vez que este elemento impacta diretamente nos resultados da empresa no longo prazo.

Pensando em pesquisas futuras e nos pontos já abordados por meio dessa pesquisa, sugere-se um estudo sobre a análise da produtividade dos colaboradores em regime de trabalho em *home office* e presencial, apresentando-se as discrepâncias entre ambos, bem como os benefícios e malefícios dos modelos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERGO. **O que é ergonomia**, sd. Disponível em: < http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia>. Acesso em: 18 de set de 2022.

ABRAHÃO, Júlia Issy *et al*. **Introdução à ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Blucher, 2009.

GASPAR, Marcos Antonio et al. 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.

BHARADWAJ, Anandhi et al. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS quarterly**, p. 471-482, 2013.

BRASIL. **Lei n° 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de1943. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm. Acesso em 20 de set de 2022.

CANSI.. Trabalho e formação humana em Marx. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 21, n. 4634, 9 mar. 2016. Disponível em: https://jus.combr/artigos/47108. Acesso em: 21 de set de 2022.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. Administração de recursos humanos. **São Paulo: Pioneira**, v. 1, p. 339, 1997.

CHALMERS, A. F. **O que é ciência afinal?** São Paulo: Brasiliense, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2002.

DEJOURS, C.; DESSORA, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, 1993.

DUL, J.; WEERDMEESTER, B. **Ergonomia Prática.** 2. Ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

ELISSON, N. B. Social impacts: New perspectives on telework. **Social Science Computer Review**, 17(3), 338-356, 1999.

FALZON, Pierre. **Ergonomia**. Editora Blucher, 2015. E-book. ISBN 9788521213475. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521213475/. Acesso em: 15 de set de 2022.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991a.

GUELAUD, Françoise et al. **Pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise**. 1974. Tese de Doutorado. Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST).

GÜÉRIN, F. *et al*. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia.** São Paulo: Edgard Blucher, 2001.

HENNEKAM, Sophie; BENNETT, Dawn. Sexual harassment in the creative industries: Tolerance, culture and the need for change. **Gender, Work & Organization**, v. 24, n. 4, p. 417-434, 2017.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Bertrand Brasil, 2002.

IIDA, Itiro. **Ergonomia:** projeto e produção. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

JACKSON FILHO, José Marçal; LIMA, Francisco de Paula Antunes. Análise Ergonômica do Trabalho no Brasil: transferência tecnológica bem-sucedida?. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, v. 40, p. 12-17, 2015.

KANE, Gerald C. et al. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, 2015.

KHAN, Shahyan. Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership. 2016.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**. Zahar, 1997.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. **Em Aberto**, v. 5, n. 31, 1986.

DE LEGISLAÇÃO ATLAS, Manuais. Segurança e medicina do trabalho. **São Paulo: Atlas**, v. 1, n. 995, p. 1, 2007.

MASCIA, F. L.; SZNELWAR, L. I. **Ergonomia**. In: CELSO, J. Contador. São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

OLIVEIRA, Martha Maria Veras et al. A Ergonomia e o Teletrabalho no Domicílio. 1996.

PANERO, Julius; ZELNIK, Martin. **Dimensionamento humano para espaços interiores: um livro de consulta e referência para projetos**. Gustavo Gili, 2001.

PATEL, Keyur; MCCARTHY, Mary Pat. **Digital transformation: the essentials of e-business leadership**. McGraw-Hill Professional, 2000.

RASMUSSEN, Erling; CORBETT, Gareth. Why isn't teleworking working?. **New Zealand Journal of Employment Relations**, v. 33, n. 2, p. 20-32, 2008.

REIS, João et al. Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. **Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 1 6**, p. 411-421, 2018.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 152-162, 2018.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Autêntica Business, 2017.

SARDESHMUKH, Shruti R.; SHARMA, Dheeraj; GOLDEN, Timothy D. Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. **New Technology, Work and Employment**, v. 27, n. 3, p. 193-207, 2012.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

STRESE, Steffen et al. Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. **International Business Review**, v. 25, n. 5, p. 1149-1168, 2016.

TAURION, Cezar. **A transformação digital é apenas o primeiro passo.** FAETERJ-Rio, 2016. Disponível em: <http://www.faeterj-rio.edu.br/transformacao-digital-e-apenas-o-primeiro-passo/>. Acesso em 08 de set de 2022.

TERZIOGLU, Fusun; TEMEL, Safiye; USLU SAHAN, Fatma. Factors affecting performance and productivity of nurses: professional attitude, organisational justice, organisational culture and mobbing. **Journal of nursing management**, v. 24, n. 6, p. 735-744, 2016.

WISNER, Alain. A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia. In: **A inteligência no trabalho: textos selecionados de Ergonomia**. 1994. p. 190-190.

WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho.** São Paulo: FDT/Oboré, 1987.

WISNER, Alain. Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**, p. 29-55, 2004.

APÊNDICE A – Roteiro da pesquisa

ANÁLISE DA DEMANDA: Será realizada via formulário a ser enviado aos colaboradores, e através das respostas será feito uma avaliação qualitativa para escolha da situação de análise. **Data de início:** 20/01/2023 **Data final:** 01/02/2023		
Etapas	**O que será avaliado?**	**Perguntas norteadoras**
1	Dados da empresa/setor	**Qual o setor?** Controladoria e Finanças.
2	Equipe de trabalho	**Qual o tamanho da equipe?** Composta atualmente por 5 pessoas.
		Quais as relações de hierarquia? Sim. *CFO* - Gerente - Analista sênior (Colaborador A) - Analista pleno (Colaborador B) - Analista júnior (Colaborador C).
3	Carga horária	**Qual a carga horária de trabalho, horário para execução das atividades e o horário de almoço?** Há flexibilidade para o cumprimento da carga horário, porém elas costumam fazer o horário em horário comercial e o horário de almoço geralmente ocorre das 13h às 14h.
6	Perfil epidemiológico	**Qual a idade média dos colaboradores?** Equipe de jovens/adultos. Na faixa etária dos 20 aos 40 anos.
		Qual o sexo dos colaboradores? A maioria da equipe é do sexo feminino (3 analistas do sexo feminino) + *CFO* (do sexo feminino) + gerente (do sexo masculino).
		Quais são as principais queixas dos colaboradores em relação a execução das atividades?

		Colaborador A: *"As meninas já falaram alguns pontos que eu tinha comentado na primeira reunião, mas um ponto negativo que identifico é em relação ao comportamento, porque a pessoa que já tem experiência com o trabalho em home office é mais complicado pra que ela tenha uma postura melhor e entenda melhor as coisas, de cultura da empresa, porque a pessoa está muito ali no online. E eu prefiro o home office, porque quando nós estávamos no presencial, a [Colaborador B], por exemplo, ela trabalhava no escritório de Curitiba, então era até mais difícil pra falar com ela, quando precisava.".* Colaborador B: *"Eu acho que nós aqui somente bem adeptas ao home office, mas pra falar de um ponto negativo, eu acho que o que mais atrapalha, assim, pelo menos pra mim, é o barulho. Às vezes o vizinho tá fazendo alguma obra, aí fica aquele barulho [risos]. E também a questão de enfiar na cabeça das pessoas [família] que a gente tá trabalhando, acho que isso são os pontos negativos".* Colaborador C: *"Eu acho que um ponto negativo é em relação a comunicação. Aqui, nós, ficamos na sala do meet 100% do tempo, mas às vezes a gente precisa falar com alguém de outra área e não conseguimos um retorno de imediato, a gente não tem uma resposta rápida das outras áreas"*
		E em relação a socialização, vocês sentem falta disso, de confraternizar, fazer *happy hour* e dos momentos de *networking* do presencial? Colaborador A: *"Então, até que não. Quando a gente trabalhava no presencial, a gente saía mais pra almoçar, por conta de que moramos longe do escritório. Eu e a [colaborador C], a gente mora muito longe do escritório, então quando o pessoal ia se reunir pra algo, a gente quase*

		não ia, porque o transporte até chegar em casa era bem difícil. Agora se eu trabalhasse mais perto do escritório, aí seria mais cômodo pra sair e depois ter que voltar pra casa. Mas hoje, eu não sinto falta não."
7	Outros aspectos	**Como é feito transporte nos dias em que o trabalho é realizado presencialmente? A empresa é bem localizada?** N/A.
ANÁLISE DA TAREFA: Serão analisados os documentos e procedimentos prescritos pela organização para analisar e identificar possíveis discrepâncias com o que de fato é realizado. **Data de início:** 20/01/2023 **Data final:** 02/02/2023		
1	Políticas de RH	**Como é feito com a entrada de novos colaboradores em relação à integração e treinamentos das políticas de RH? O colaborador recebe algum documento sobre as atividades a serem executadas?** Colaborador RH1: *"Todas as nossas entrevistas são online. Então como nós temos esse formato de trabalho em home office, nós podemos contratar pessoas de qualquer lugar do mundo e nós temos colaboradores que nem moram no Brasil e trabalham pra gente [...]".* Quando questionada sobre os treinamentos para novos colaboradores, tivemos a seguinte resposta: *"Eu sou responsável pela parte de treinamentos. Na verdade, a gente tem o onboarding inicial né, que o colaborador entende, conhece a [empresa], conhece a nossa história e em seguida eu entro apresentando todas as nossas ferramentas, enfim [...]. Após toda essa questão da cultura, eu apresento as nossas ferramentas de trabalho, porque aí nós 'faz' um treinamento pros colaboradores. Não tem nenhum treinamento específico da área, porque aí é cada gestor que faz o seu treinamento individual."*

		As políticas de RH são bem definidas e disseminadas para toda a organização, como limite de horas extras permitidas, banco de horas, etc? É feito o controle de ponto via aplicativo chamado "Oi, tchau", onde o time deve registrar o horário de entrada/saída e as horas são contabilizadas trimestralmente para Curitiba/PR, e quadrimestralmente para São Paulo/SP. O colaborador RH1 informou que possui por obrigatoriedade uma norma de quitação de banco de horas a cada 4 meses . Dados informados que em janeiro/23 de que 28 colaboradores, somente 4 haviam horas positivas para receber na quitação no banco. Os demais que haviam mais que 15 horas extras estão compensando não de forma monetária, mas sim com dias de folga ou saídas antes do expediente. A mesma informou ainda que é feito o acompanhamento para verificar quem está trabalhando a mais e quem está trabalhando de menos, e então, o colaborador RH1 entra em contato com os mesmos semanalmente para repassarem informações sobre o banco de horas.
		Como é feito o processo de recrutamento e seleção para a entrada de novos colaboradores? É online ou presencial? O que é levado em consideração em aspectos comportamentais para contratar ou não a pessoa? O processo de recrutamento e seleção na empresa estudada se dá totalmente de forma *online*, desde a escolha do candidato até o processo de seleção dos candidatos. Segundo o colaborador RH3, é feita uma entrevista por competências - abordagem do processo de seleção que busca compreender os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas além do conhecimento técnico - onde são feitas perguntas específicas que englobam questões

		comportamentais e de proatividade, de acordo com o que é requisitado pelo gestor da vaga. O gestor da vaga solicita um determinado perfil com as *soft skills* desejadas para o cargo e de acordo com o alinhamento da vaga, e a partir daí é feita a entrevista por competências.
		Como se dão os processos de socialização, *networking* e *happy hour* na empresa? De acordo com o colaborador RH3, os processos de socialização ocorrem através de ações como *happy hour*, nos quais são feitos presencialmente, para os colaboradores que estão no escritório e *online* para os colaboradores em *home office*. Nos eventos *online*, que são realizados mensalmente, são promovidas atividades que induzem a socialização e promovem o "quebra gelo" entre eles. Esses momentos são realizados em plataformas *gamificadas* com a presença de todos colaboradores em *home office*, que interagem entre si e têm um momento de lazer e descontração com os colegas de trabalho. Nesses *games* realizados, o colaborador que mais pontuar é bonificado com um prêmio, como por exemplo, um vale compras. Além disso, os colaboradores em *home office* recebem um dia a mais no vale refeição para que possam comprar um quitute, um *drink*, água, cerveja, etc. Esse momento de interação vai além do *game* e os colaboradores têm grandes trocas entre si. Além disso há também uma plataforma para a realização de palestras com temáticas sobre qualidade de vida e também um evento onde o *CEO* (*Chief Executive Officer*) e os diretores abordam as estratégias da empresa para os colaboradores.
		Qual a taxa de desligamentos (*turnover*)? A respeito dos desligamentos ocorridos na empresa, há casos no qual a

		causa foi por o colaborador não conseguir se adaptar ao *home office*? *"Não, com certeza não. Eu poderia te abrir, por exemplo, em percentual né. Eu estou na [empresa] desde janeiro de 20/22. Nós tivemos anual, um turnover de 37% em 20/21 e um turnover de 48% em 20/22, mas com toda certeza nenhum foi motivado pelo trabalho home office, muito pelo contrário [...]. Só pra vocês entender a realidade, eu postei pra ajudar as meninas de recrutamento e seleção 3 vagas no meu LinkedIn, dizendo que a [empresa] tem 3 vagas. Todo mundo que me procurou, procurou me perguntando se é home office, porque só tem interesse se for home office. Então eu acho que o home office ele é uma categoria muito buscada hoje em dia, pós pandemia. Então assim, muita gente quando sai a gente fala [...]: ah, que que você acha de dar uma passadinha no escritório? Eles falam: Não! Eles não vêm de jeito nenhum, eles querem ficar em casa. É um requisito muito questionado. Se a vaga é home office, a pessoa pode desenvolver suas atividades da sua casa e não presencial".*
		Há queixas dos colaboradores quanto ao trabalho em *home office*, nos momentos da avaliação PDI (Pesquisa de Desenvolvimento Individual) e nos desligamentos? Se sim, quais as principais queixas? A principal causa de desligamento trata-se da questão de remuneração - mercado de *e-commerce* muito aquecido. O colaborador RH1 informou que uma das principais buscas e interesses nos recrutamentos pelos candidatos é saber se a vaga é totalmente *home office*. Fala do colaborador RH1: *"O maior motivo seria a remuneração. Por que?! Não porque a [empresa] paga mal, mas porque o mercado de e-commerce tá muito aquecido. Então, por exemplo, nós temos aqui desenvolvedores.*

		Desenvolvedor é uma profissão que tá muito em alta, então assim, se o desenvolvedor ganha [...] aqui 5000 e outra empresa oferece 5300, ele sai. Assim, coisa de 300, 400 reais, a pessoa tá saindo. É porque realmente é muito requisitado. A gente tem um grande volume de contratação, a pessoa fica com a gente 2,3 meses, aí outra empresa oferece 200 reais de diferença, a pessoa tá indo. Mas, porque o nosso campo de trabalho, que é um campo que está muito em alta. Então os profissionais que a gente tem aqui dentro, são profissionais que estão sendo muito requisitados pelo mercado de trabalho. Inclusive, tem algumas empresas que são as nossas companheiras, que a gente estabeleceu off-limits, que é assim: é uma forma de cavalheiros. Você não tira ninguém daqui de dentro da empresa [...], exatamente pra resolver essa questão, dos nossos cargos, das nossas atividades serem atividades que estão em alta no momento."
		Há algum tipo de assistência aos colaboradores para a saúde mental deles? Colaborador RH1: *"Sim, nós temos um contrato com um fornecedor chamado 'fornecedor X' e inclusive ela disponibiliza psicólogos e psiquiatras para os nossos colaboradores [...]. Mensalmente eu faço uma reunião com a [operadora do plano de saúde], que é a nossa operadora do plano de saúde da 'operadora Y'[...], mas eu consigo ter acesso a quantos colaboradores por mês acionam um psicólogo, psiquiatra. Então, eu tenho esses números. E o que que eu faço com esses números?! Se a gente entende que a procura está muito alta, a gente acende o alerta vermelho, então a gente pensa: poxa, vamos pensar em uma ação interna para tentar mitigar esse problema".*

		Segundo o colaborador RH1 os colaboradores da empresa têm um canal muito aberto e livre para tratar de questões de ordem emocional e psicológica. Na data da pesquisa a empresa contava com 143 colaboradores, dos quais, no mês de janeiro/2023 18 colaboradores procuraram a assistência de saúde mental. Quando questionado sobre a liberdade que os colaboradores têm para procurar o líder ou RH para tratar dessas questões, o mesmo informou que geralmente eles se sentem mais à vontade para tratar do assunto com o RH, pois tem uma equipe mais específica para essa demanda.
2	Capacitação e experiência	**Qual o grau de capacitação e de experiência dos colaboradores em suas funções? Cursos (*Excel, Power BI*, etc)?** Colaborador A: Formada em gestão financeira e atualmente está cursando ciências contábeis. Entrou na empresa como estagiária, sendo seu primeiro emprego, e passou pelo cargo de auxiliar, analista júnior e hoje é analista sênior, sendo responsável mais pela parte gerencial e tesouraria. Colaborador B: Formada em ciências contábeis e não tinha experiência com área de controladoria (antes de entrar na [empresa], era aprendiz e já trabalhou na [empresa A] também). Colaborador C: está estudando ciências contábeis e na [empresa] está sendo sua primeira experiência na área de controladoria. Era estagiária e hoje é analista júnior.
		Quais são as exigências da empresa quanto às experiências e capacitações para exercício das funções? De todas as contratações até então realizadas para o departamento foram e são analisadas o ser ético e o senso lógico, sem aplicados alguns testes lógicos e feito um bate papo para apurar o nível de conhecimento da pessoa na área

		financeira, não sendo exigido um *background* específico para o cargo. Os colaboradores A, B e C falaram que sobre a ferramenta Excel já chegaram com um certo nível de conhecimento, e sobre o Power BI, não chegaram a fazer nenhum curso, e aprendem muito com o uso da ferramenta no dia-a-dia. Há um colega de trabalho que fez o curso de *Power BI* oferecido pela empresa, e teve um pequeno treinamento dela para passar algumas funções básicas sobre a ferramenta a alguns colaboradores.
		Quais são as atribuições de cada cargo? Cada cargo tem suas atribuições bem definidas. A analista júnior e pleno ficam responsáveis por demandas diárias, como contas a pagar e receber. A analista Sênior [Colaboradora A] fica por conta das demandas mensais, com responsabilidade nos assuntos gerenciais e de tesouraria; Analista Pleno [Colaboradora B] tem como atribuições as contas a receber. E já a Analista Júnior [Colaboradora C] cuida das contas a pagar. Enquanto os analistas pleno e júnior têm demandas diárias e datas fixas para pagamentos até meio dia, o analista sênior tem demandas mensais, como a conferência de todos os clientes do mês, recebimento de mão de obra, validação de todas as bases para montagem mensal da DRE, validação dos resultados com os mentores, montagem do reporte financeiro e envio ao *CFO*. Essas demandas devem estar cumpridas até a semana do dia 20 de cada mês. Além disso, todos os *dashboards* devem ser atualizados diariamente.
		Qual o tempo de empresa dos colaboradores? Colaborador A: cerca de 3 anos e meio de empresa, contando o tempo de estagiária, auxiliar e analista júnior. Colaborador B: 4 anos e 11 meses de empresa.

		Colaborador C: 10 meses de empresa, contando o tempo de estagiária + analista júnior.
3	Normas de produção	**Há materiais de apoio para a execução das atividades (gestão do conhecimento)?** Em conversa com o colaborador A, foi informado que não há um campo de material de apoio para auxílio na execução da tarefa, as dúvidas são tiradas entre a equipe de trabalho via conversa pelo Google *Meet*. Ao ser questionada se é necessário a inclusão de um banco de dados com material de apoio, a mesma informou que não vê como algo primordial, pois as atividades são dinâmicas e não possui uma forma rotineira de executá-las, na qual cada demanda exige uma execução diferente.
		Os materiais são de fácil acesso a todos colaboradores? Não há materiais disponibilizados pela empresa para a gestão do conhecimento.
		Os materiais de apoio disponibilizados são de fácil entendimento? N/A.
		Há treinamentos para novos colaboradores sobre questões mais técnicas? Ao ser questionada a respeito se há treinamentos, o colaborador RH1, responde: *"Na verdade, para trabalhar com e-commerce, a gente [empresa] precisa de pessoas com habilidade bem específicas. Então, se for um cargo que exige que a pessoa tenha conhecimento em Excel, já no processo seletivo a gente [equipe DHO] faz um teste pra ver se a pessoa entende, pra que ela já entre sabendo. Obviamente, no dia a dia, a liderança pode ajudar. Eu, por exemplo, aprendi muita coisa de Excel com o [colaborador A][...].*

		Mas assim,a gente busca profissionais capacitados e com as habilidades específicas que a gente precisa aqui."
		Para todas as atribuições, há um responsável já definido? Sim, conforme a descrição de cada cargo (analistas).
4	Acompanhamento e Feedbacks	**Os colaboradores recebem feedbacks regularmente sobre a execução das suas funções?** O colaborador A informou que: "*[...] a gente tem feedbacks periódicos de 3 em 3 meses [com a CFO] e temos o PDI anual e nesses feedbacks são mostrados os acompanhamentos sobre a execução do trabalho no ano".* Ao ser questionado ao colaborador RH1 a respeito de como são os *feedbacks*, a mesma informou que são analisados os *PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)* para medir os condicionamentos da execução do trabalho de cada colaborador a fim de promover o desenvolvimento do mesmo dentro da empresa. Relatou também, sobre a realização dos *feedbacks* de desligamento aos antigos colaboradores.
5	Controle de produtividade	**Há algum controle de produtividade? Como ele é feito?** O controle de produtividade do departamento é realizado por meio das entregas que o time deve fazer ao longo do dia, semana, mês.
6	Resultados	**As metas são bem estabelecidas e divulgadas para toda a equipe?** N/A.
		Os resultados da equipe são divulgados a todos? N/A.
		Há algum método de reconhecimento para o cumprimento das metas? São através de comissão? Como ocorre?

		N/A.
ANÁLISE DA ATIVIDADE: Será realizada por meio do acompanhamento das atividades dos colaboradores, de forma presencial e remota, a fim de que se possa identificar as variáveis que contribuem para os problemas identificados. **Data de início:** 23/01/2023 **Data final:** 01/02/2023		
1	Ambiente de trabalho	**Como é o espaço/ambiente de trabalho? Há outras equipes no mesmo espaço? E a luminosidade e ruídos para executar as atividades?** Como foi feita a análise somente do trabalho em *home office*, cada um executa o seu trabalho da sua própria casa, geralmente no quarto mesmo, mas não tem um espaço fixo para elas trabalharem, elas escolhem de onde querem trabalhar cada dia (sala, quarto…) e a empresa também não tem controle sobre isso.
		Como é a organização e distribuição dos equipamentos e materiais no espaço de trabalho? Não foi possível fazer uma análise visual do espaço de trabalho devido a forma como se deu a pesquisa, porém o espaço tem toda a estrutura necessária para o time executar suas tarefas diárias.
2	Equipamentos e materiais	**Quais as condições de equipamentos e materiais para execução da atividade laboral?** Informaram que a empresa fornece todos os equipamentos necessários para a execução do trabalho, como: cadeira ergonômica, notebook, monitor adicional, teclado, mouse, mesa, além de, fornecer um auxílio *home office* em dinheiro no valor de R$100,00. Os equipamentos são confortáveis sob o ponto de vista ergonômico, e quando há qualquer tipo de problema com os equipamentos, não há nenhum tipo de dificuldade com a empresa para trocá-los. O colaborador A

		fala: *"A cadeira que eu tinha recebido, ela reclinava muito, quase chegava no chão quando eu tinha que encostar, aí pedi pra [CFO] trocar porque estava muito ruim, e eles mandaram outra cadeira, sem problema algum. Já precisei trocar o computador também e foi bem tranquilo"*.
3	Comunicação	**Como se dá os processos de comunicação dentro da equipe e entre os demais setores da empresa? A comunicação é efetiva?** Via ferramentas *Whatsapp*, Chat do Google, E-mails, link do Google *Meet*. Sim, a comunicação é efetiva, via ferramentas de comunicação. A equipe de analistas fica 100% do tempo *logadas* no Google *Meet*, o que facilita muito a comunicação entre elas. Além disso, com os demais de outras áreas, é usado muito o chat do Google e o *Whatsapp*.
4	Tempos e Movimentos	**Como é executada a atividade (posturas, gestos, posições) no dia-a-dia?** O colaborador A estava executando sua atividade da sala de casa, sentada no sofá, aparentemente com o notebook no próprio colo. Em um dado momento, o colaborador B falou: *"Ai, minhas costas"*. Não foi possível saber como ela estava trabalhando no dia.
5	Rotina	**Como são os prazos para a realização das atividades? Eles são atendidos?** Os prazos são bem definidos, bem como os responsáveis por cada tarefa.
		Em caso de ausência do colaborador responsável por tal atividade, como é feita a sua substituição? Como as demandas são diárias, deve ser coberto por alguém; nas férias as demandas devem ser divididas.

		Como são feitas as reuniões? Quais as periodicidades? Há muitas reuniões durante o dia? O colaborador A informou que as reuniões são efetuadas apenas quando há a necessidade de realizar um repasse de informações para todos do departamento. Não possui periodicidades de reuniões, apenas quando for necessário. Repassou que a comunicação ocorre no próprio ambiente virtual de trabalho, quando há alguma dúvida em relação à execução do trabalho, as colaboradoras recorrem a *[CFO]*, no próprio Google *Meet* onde fica os colaboradores A, B e C.
6	Produtividade e qualidade	**Há alguma divergência em relação à produtividade e qualidade na execução das atividades realizadas de forma presencial e remota?** N/A.
		Você acha que os momentos de interação com familiares no momento em que está executando suas atividades, atrapalha de alguma forma seu trabalho e concentração? O colaborador A fala: *"Não. Inicialmente, eu não estava acostumada com o home office, tanto eu como meus familiares tinham dificuldade de entender que eu estava trabalhando, então era mais difícil, porém hoje isso já é algo que consigo lidar bem e não acho que me atrapalha".*
DIAGNÓSTICO: Com base nas etapas anteriores já realizadas, será elaborado um diagnóstico com informações sobre a análise ergonômica do trabalho, a fim de planejar as mudanças necessárias. **Data de início:** 05/02/2023 **Data final:** 27/02/2023		
Pergunta a fazer para o *CFO*/Gerente: Qual a importância do *happy hour*, da socialização e de momentos de *networking* para a cultura organizacional? Ao ser questionada, a *CFO* e o gerente falaram que do ponto de vista dela, os momentos de socialização, de networking e happy hours são importantes sim para a cultura organizacional		

da empresa, mas além disso é algo que impacta diretamente no desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhadores, pensando na comunicação e em alguns *insights* que somente o "olho no olho" proporciona. A mesma disse *"quando elas [os colaboradores A, B e C] vão [pro escritório no presencial], elas ficam numa sala dentro do escritório. Então assim, a chance que você tem de ver as pessoas se comunicar, de [...] chega dos outros heads, você bater um papo [...]".* Então, sob o ponto de vista da *CFO* a socialização é sim um fator negligenciado pelo trabalho em home office, porém tem um contraponto que é a questão do aumento da qualidade de vida que o home office proporciona ao colaborador. A mesma fala: *"O colaborador C, os dias em que eu estava lá [...], ela acordava 5:30 e chegava no escritório quase 10h da manhã, 10h, 10:30 [...]. E aí ela não consegue fazer academia [...]. Então, de home office, o colaborador A vai, faz academia e volta pra trabalhar. 9h elas estão online no call [...]. No escritório ela chegou 10h e já tinha acordado às 5h da manhã, e não tinha exercitado o corpo. Porque a gente sabe que o nível de sono [...], e o nível de sedentarismo, o quanto que isso tem impacto na performance profissional, no nível de burnout, no nível de estresse."*

Ainda foi dito pelo *CFO* que ela tem uma certa preocupação com esse contexto do *home office*, porque é algo já tão bem aceito pela equipe do departamento que os próprios colaboradores não sentem falta desses momentos de socialização e de estar no presencial, e isso a longo prazo pode trazer consequências para as carreiras profissional dos profissionais inseridos nesse modelo de trabalho.

Quando falado sobre as condições do ambiente de trabalho como ruídos, espaço de trabalho e comunicação entre departamentos, a *CFO* falou que já tinha ciência desse problema no ambiente de trabalho em *home office*, principalmente sobre a questão de ruídos, porém isso é uma condição inerente ao modelo de trabalho em *home office* e que a empresa não tem muito controle sobre isso. Especificamente sobre a questão de ruídos, a mesma sabe que alguns colaboradores *performam* super bem em ambientes agitados e com barulhos, enquanto outros não conseguem desenvolver as atividades nessas condições, porém foi levantado a questão de como o desempenho do colaborador que trabalha bem em ambiente com muito barulho poderia ser melhorado se o mesmo estivesse em local mais adequado para execução de suas tarefas diárias.

Na percepção do *CFO*, o trabalho em home office, embora seja muito bem aceito pela maioria dos trabalhadores, ainda há alguns desafios para serem enfrentados, conforme falado por ele [*CFO*]: *"As pessoas tímidas têm tendência de ficar cada vez mais tímidas se elas também*

não se obrigam a participar desse tipo de comunicação com as outras pessoas". "[...] O nível de trabalho que esses meninos estão tendo, os desenvolvedores. Eles estão com muito trabalho, e se você está no presencial, você consegue equilibrar ali. E em casa você trabalha de cedo até de noite, sem limite de espaço de tempo".
RECOMENDAÇÕES: Serão propostas soluções para os problemas expressos na etapa da demanda, com base na literatura estudada. **Data de início:** 16/02/2023 **Data final:** 27/02/2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Uma análise do trabalho em *home office* em uma empresa de transformação digital sob a perspectiva da análise ergonômica do trabalho" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 23 de março de 2023.

Caroline Aparecida Mendes

Caroline Aparecida Mendes

Lizandra Melo de Souza

Lizandra Melo de Souza