

Impacto do *Home Office* no mundo corporativo: como os gestores estão motivando sua equipe para garantir e aumentar sua produtividade

CAMILE LOPES SEMMER - camile.semmer@esic.edu.br*

GABRIEL HENRIQUE SPER ROSSI - gabriel.rossi@esic.edu.br*

GUILHERME HENRIQUE BAHLS - guilherme.bahls@esic.edu.br*

JORDAM PHELLIPE LEMONY DE SOUZA - jordam.souza@esic.edu.br*

MARIANE PINTO VERONA - mariane.verona@esic.edu.br*

SONIA WAWRZYNIAK - sonia.izabel@esic.br**

Resumo

Desde o início de 2020, a importância dos gestores em tempos de pandemia é algo que vem sendo abordado pelas organizações com frequência. Para garantir a produtividade de sua equipe é fundamental que o gestor opte por investir em treinamentos e especializações, juntamente com um bom relacionamento interpessoal e sucessivamente criando um clima organizacional conveniente. O objetivo deste artigo é detectar o impacto do *Home Office* no mundo corporativo, visando como os gestores estão motivando suas equipes, a fim de garantir e aumentar sua produtividade. O método utilizado foi de natureza exploratória, com resultados quantitativos e qualitativos, com base na coleta de dados a partir de questionário elaborado no *Google Forms* e aplicado de forma online, onde foram empregadas 16 questões abertas e fechadas, possuindo assim flexibilidade para atingir o objetivo. A pesquisa contou com 29 participantes e 2 entrevistados de diferentes segmentos de empresas. Com o levantamento das análises, foi possível concluir que mesmo após o papel do gestor sofrer diversas alterações com o novo desafio e da mudança rápida e brusca, causando dificuldades em gerir sua equipe devido a pandemia da Covid-19, estudos revelam que parte das empresas brasileiras pretendem adotar o *Home Office* ou modelo híbrido após o cenário pandêmico.

Palavras chaves: *Home Office*. Pandemia. Gestores. Impacto. Motivação

Abstract

Since the beginning of 2020, the importance of managers in times of pandemic is something that has been addressed by organizations frequently. To ensure the productivity of his team, it is essential that the manager chooses to invest in training and specializations, along with a good interpersonal relationship and successively creating a convenient organizational climate. The purpose of this article is to detect the impact of *Home Office* in the corporate world, looking at how managers are motivating their teams in order to ensure and increase their productivity. The method used was exploratory in nature, with quantitative and qualitative results, based on data collection from questionnaires developed in *Google Forms* and applied online, where 16 open and closed questions were used, with flexibility to meet the objective. The research included 29 participants and 2 interviewees from different company segments. With the

*Graduandos no curso de bacharelado em administração na faculdade ESIC Business & Marketing School; ** Professora orientadora do curso de bacharelado em Administração na ESIC Business & Marketing School.

analysis, it was possible to conclude that even after the manager's role suffered several alterations with the new challenge and the fast and sudden change, causing difficulties in managing his team due to the Covid-19 pandemic, studies reveal that part of the Brazilian companies intend to adopt the Home Office or hybrid model after the pandemic scenario.

Keywords: *Home Office*. Pandemic. Managers. Impact. Motivation

1. INTRODUÇÃO

Um novo Coronavírus, causador da COVID-19 originou-se na China em 2019 e, rapidamente, disseminou-se para o mundo, fazendo com que a população adotasse medidas de isolamento para combater a sua proliferação. Por se tratar de um vírus que causa infecções respiratórias, a doença mostra-se altamente contagiosa e a sua infecção ocorre principalmente pelas vias aéreas. (SANTOS, 2020 p.2).

O surto pandêmico ocasionado pelo coronavírus, durante o ano de 2020, trouxe diversos impactos para o mundo corporativo, as organizações tiveram que buscar novas formas de continuar a desempenhar suas atividades e, também, evitar a propagação da doença, adaptando seus processos as novas medidas de distanciamento social.

Assim, diante do contexto de mudanças e incertezas, sendo o isolamento social como um dos meios mais eficazes indicados pelas autoridades de saúde como combate à nova doença, empresas se viram obrigadas a adaptar suas políticas e práticas de trabalho (MENDES, 2020 p. 161).

Com o advento da tecnologia e o crescimento das redes de comunicação, o trabalho remoto passou a ser adotado por um número significativo de organizações. Segundo a pesquisa de gestão de pessoas realizada pela *Foundation for Administration (FIA)* durante o início da crise da Covid-19, 94% das empresas aprovaram o *Home Office* (SANTOS, 2020 p.3).

Durante o ano de 2021, com o agravamento da pandemia gestores dispuseram-se de enfrentar novos desafios e adaptar-se rapidamente às mudanças que foram surgindo e, em poucos meses, a forma convencional como conhecemos até então, de liderar uma equipe foi dando espaço para o formato de gestão remota,

quando tornou-se totalmente virtual e o contato direto e pessoal com seus colaboradores foi perdida.

Garantir a motivação de uma equipe em *Home Office* pode ser considerado um desafio, principalmente para empresas que estão dispendo dessa experiência pela primeira vez e passando por adaptações no processo. A falta de motivação pode causar impacto diretamente na produtividade diária dos colaboradores e provocar o aumento da competitividade excessiva entre eles, assim, prejudicando também o desempenho e gerando reflexos negativos na organização.

O gestor dispõe de um papel decisivo na motivação e no engajamento da equipe, isso porque ele é um profissional de referência para as ações dos funcionários. Além disso, é o principal responsável pelos *feedbacks*, o que é eficaz para engajar a equipe, corrigir problemas e recompensar esforços que geraram bons resultados.

Diante desse contexto, os autores observaram que até o momento não existe um número significativo de estudos disponíveis sobre o ponto de vista do gestor, somente estudos que remetem a visão dos colaboradores e como eles se sentem referente a este modelo de trabalho remoto.

Além do mais, alguns dos autores tiveram que, necessariamente, atuar em regime *Home Office* devido a pandemia, assim como souberam da informação que alguns de seus colegas de trabalho estavam se sentindo desmotivados devido ao excesso de cobrança e falta de planejamento estratégico para guiá-los remotamente.

Assim, levando em consideração que devido a um período atípico parte das empresas tiveram que se adaptar a esse novo modelo de trabalho e os gestores tiveram que aprender a liderar suas equipes remotamente, os autores se questionaram sobre qual seria o ponto de vista desses líderes, que são os gestores ou pessoas que lideram equipes nas organizações, e quais seriam as estratégias utilizadas por eles para manter suas equipes motivadas e produtivas.

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em detectar o impacto do *Home Office* no mundo corporativo, visando como os gestores estão motivando suas equipes, a fim de garantir e aumentar sua produtividade.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi um estudo de natureza exploratória, uma vez que se pretendeu detectar a compreensão de determinado fenômeno, assim como uma pesquisa de caráter quantitativa e qualitativa.

De acordo com Aliaga e Gunderson (2002, p. 67) entende-se por pesquisa quantitativa “a explicação de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados através de métodos estatísticos”. E, de acordo com Denzin e Lincoln (2011, p. 68) pesquisa qualitativa consiste em “um conjunto de práticas interpretativas que faz o mundo visível”. Esse tipo de pesquisa busca a obtenção de dados descritivos de pessoas, lugares e processos interativos que acontece por meio do contato direto do pesquisador com aquilo que está sendo estudado, partindo do ponto que a compreensão dos fenômenos ocorre segundo a perspectiva dos sujeitos participantes.

Para a coleta de dados, a pesquisa foi realizada com médias e grandes empresas de diferentes segmentos na cidade de Curitiba e região, a razão social foi mantida em anonimato para garantir a preservação dos dados.

Não houve distinção de gêneros, idade e a identificação dos informantes foi de forma optativa, sendo que o único pré-requisito quanto a seleção dos participantes foi de exercer cargo de gestor e sua equipe ter iniciado o modelo de trabalho remoto devido a pandemia do Coronavírus (Covid-19).

Nesse estudo, as ferramentas utilizadas foram a aplicação de um formulário eletrônico disponibilizado pela plataforma *Google Forms*, e aplicação de uma entrevista semiestruturada que, de acordo com Godoi e Mattos (2010), é caracterizada por um roteiro previamente preparado, mas com uma certa flexibilidade ao entrevistador de ordenar as perguntas sempre que achar necessário.

Optou-se pelo modelo de formulário do *Google Forms* por se tratar de uma ferramenta gratuita, de fácil acesso e remota que permite coletar informações de forma rápida e eficiente através do envio de um link aos participantes. O formulário era composto de 16 questões abertas e fechadas, o que permitiu aos pesquisadores argumentarem os assuntos necessários, a fim de atingir o objetivo proposto.

O questionário foi aplicado durante o mês de agosto e contou com 29 participantes de diferentes segmentos, o link foi direcionado através do aplicativo WhatsApp (correspondendo a 72,4% das respostas) ou pela plataforma social LinkedIn (correspondendo a 24,1%).

Quanto às entrevistas, foram realizadas durante o mês de setembro e contou com 02 participantes que aceitaram conversar a respeito do assunto. Durante essa entrevista foram abordados sobre os assuntos de motivação, *Home Office* e produtividade. A entrevista foi de forma remota através da plataforma Google Meet e pelo aplicativo WhatsApp.

Os entrevistados demonstraram interesse em participar, porém a divulgação de seus nomes e empresas não foi realizada devido a preservação de dados. As respostas dos entrevistados constam nomeados ao longo do trabalho como “gestor X” e “gestor Y”. O tempo médio por entrevista foi de 40 minutos e o resultado foi utilizado como complementação para discussão dos dados obtidos no questionário.

3. O TRABALHO *HOME OFFICE*

3.1 Histórico e conceito

O conceito de *Home Office* é usado quando o colaborador realiza suas atividades de trabalho a distância, utilizando meios computacionais, para produzir como se estivesse fisicamente no escritório. Há outros termos usados para identificar este modelo fora do ambiente oficial de trabalho, como por exemplo, Trabalho Remoto, Teletrabalho ou Trabalho à Distância.

A prática do trabalho em casa já é praticada desde a Idade Média, onde os burgos possuíam seus escritórios e oficinas no térreo de suas residências. Isso durou

até o século XIX, quando a Revolução Industrial levou os trabalhadores para as fábricas.

Oficialmente, a primeira execução de trabalho remoto ocorreu nos Estados Unidos em 1857, quando era desempenhado trabalhos com telégrafo, que utilizam eletricidade para enviar mensagens codificadas através de fios.

Desde que os operadores possuíssem a infraestrutura necessária, seria possível executar suas atividades de qualquer lugar. Sendo assim, essa flexibilidade tornou-se uma necessidade, pois o envio e recebimento das mensagens poderia acontecer a qualquer momento.

Entretanto, o termo teletrabalho surgiu apenas na década de 70, enquanto o mundo passava pela crise do petróleo e, diante dessa situação, gastos com deslocamento tornaram-se uma alta despesa para muitos, possibilitando para algumas empresas a viabilidade dessa modalidade de trabalho.

Segundo Toffler (1980), “O analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender”.

Ou seja, Toffler queria dizer que no século XXI as pessoas precisam se reinventar, o que não foi diferente para o trabalho remoto, visto que as pessoas precisaram se recriar e se adaptar ao novo modelo de trabalho. Sendo assim, a tecnologia favoreceu para que os empregados e empregadores realizassem suas atividades virtualmente

Ainda no século XXI, além deste avanço tecnológico e da internet, houve também o surgimento de *softwares* que permitiram que pessoas pudessem trabalhar remotamente, *softwares* esses que também facilitam o processo de gestão à distância, com ferramentas para reuniões, conexões com servidores da empresa, canais de comunicação, e entre outros.

Em 2011, a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho - teve que se adaptar a Lei 12.551 para que os trabalhadores remotos e alocados em escritórios possuíssem

os mesmos direitos, diante disso, podemos afirmar que o *Home Office* passou de uma tendência para se tornar realidade. O artigo 6º da CLT (2011) dispõe:

Não há distinção entre trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado a o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

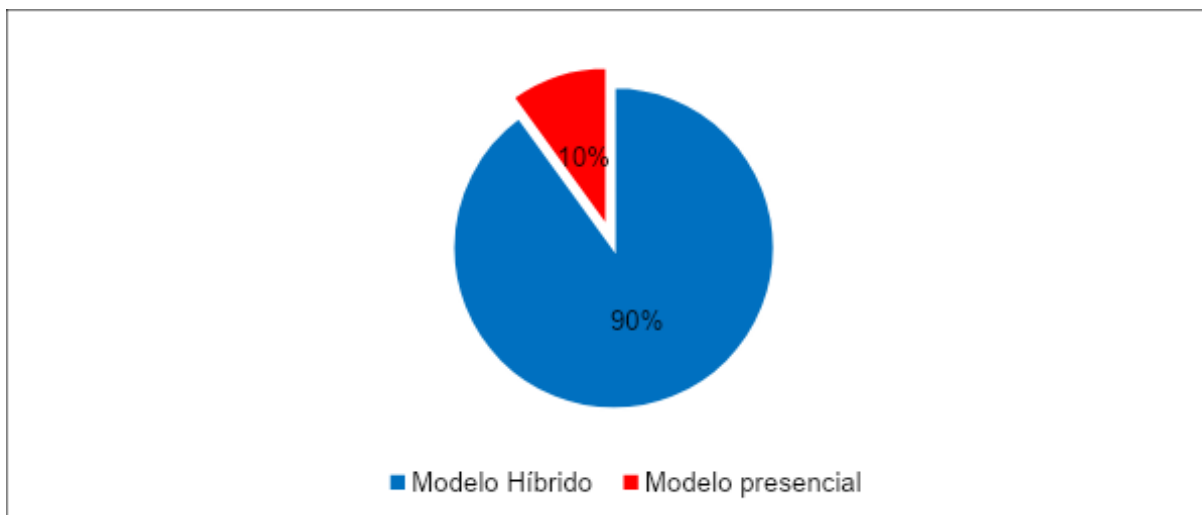
Além disso, o *Home Office* continua tendo crescimento, pois pode-se dizer que as organizações se beneficiam com a redução de custos fixos e uma possível elevação da produtividade, enquanto o colaborador evita deslocamento, possui maior comodidade e qualidade de vida.

De acordo com o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -, em 2018, cerca de 3,8 milhões de funcionários trabalhavam em casa. Já em maio de 2020, época em que estourou a pandemia no país, este número chegou a 8,7 milhões de colaboradores. Segundo a última pesquisa realizada pelo IBGE, em novembro de 2020, esse número alcançou cerca de 7,9 milhões de habitantes.

Outra pesquisa realizada pela consultoria Cushman & Wakefield (FLASH, 2020, p. 162) com 122 executivos de multinacionais que atuam no Brasil aponta que, antes do contexto pandêmico, 42,6% das empresas nunca haviam adotado o *Home Office* como prática de trabalho e em 23,8% das companhias o *Home Office* era apenas uma alternativa em análise.

Além do mais, estudos revelam que em média 74% das empresas no Brasil pretendem adotar o *Home Office* como modalidade permanente após a pandemia do Covid-19 (FLASH, 2020, p. 162). Dado este que foi confirmado ao ser aplicado o questionário aos participantes, em que 90% responderam que a organização em que trabalham irá manter o modelo de trabalho híbrido, ou seja, o regime de trabalho irá se dividir entre presencial e *Home Office*, como pode-se observar no Gráfico 1:

GRÁFICO 1 - EMPRESAS QUE PRETENDEM ADOTAR O HOME OFFICE APÓS A PANDEMIA.



Fonte - Elaborado pela equipe, em 2021.

Dessa forma nota-se que, apesar da última pesquisa do IBGE realizada em novembro de 2020 mostrar que o número de trabalhadores atuando remotamente tenha diminuído, se antes da crise do coronavírus o *Home Office* já era tendência, agora, em 2021, a estimativa é que o trabalho remoto se torne prática no mundo empresarial.

3.2 Impactos e desafios do *Home Office* no mundo corporativo

Ao longo das últimas décadas, diversos estudos buscaram entender quais os impactos que esta modalidade de trabalho traz para as empresas e colaboradores. Conforme Mendes (2020) as vantagens mais destacadas são a flexibilidade de horários, autonomia para realização de tarefas, não obter queda na produtividade, interação familiar e redução de tempo com deslocamentos.

Já em contrapartida, Mendes (2020) menciona como desvantagens o conflito entre trabalho e vida pessoal, maior isolamento profissional e social, o descontrole com carga de trabalho, os impactos psicológicos, aumento com custos residenciais e a baixa motivação.

Algumas vantagens e desvantagens identificadas pelos gestores durante o trabalho remoto podem ser verificadas no Quadro 1.

QUADRO 1: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *HOME OFFICE*

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Menor tempo gasto com deslocamento	Falta de acompanhamento diário
Autonomia com horários	Distanciamento da equipe
Saúde psicológica	Distrações e o controle do desempenho.
Maior concentração	Aumento do estresse
Proximidade com a família	Baixa produtividade

Fonte - Elaborado pela equipe, em 2021.

Segundo Haubrich (2020), o *Home Office* não é considerado uma tarefa exercida por todos os profissionais. Para a implementação deste tipo de trabalho é necessário que o colaborador apresente uma autodisciplina, organização, poder de decisão e gostar de estar sozinho no ambiente de trabalho.

Segundo o gestor X “O colaborador precisa entender que não está em um ambiente presencial, mas tem que cumprir os mesmos requisitos que tinha, como tempo, qualidade e principalmente continuar entregando a produtividade”.

Ou seja, o colaborador precisa de um apoio da gestão, mas também precisa compreender que mesmo em casa continua trabalhando nessa organização. Porém está em um ambiente diferente e precisa continuar entregando seus resultados da mesma forma que era no ambiente presencial.

Além do mais, estes profissionais precisam se auto motivar diariamente, em razão de que estão expostos a recorrentes distrações do espaço ao seu redor. Além disso, dificuldade de supervisão e de apuração dos resultados, perda de sentimento de vínculo com o grupo profissional e com o empregador, possibilidades de impactos negativos na ascensão profissional e na formação adequada, perda de produtividade e espírito de equipe prejudicado são alguns dos desafios apontados por Haubrich (2020) que os gestores encontram com a implantação do trabalho remoto.

Assim, após a fase de implementação, um dos desafios atuais das empresas está em manter seus funcionários motivados e produtivos. Os líderes possuem o

desafio de fazer com que, mesmo com o distanciamento, a motivação de sua equipe não desapareça e os colaboradores continuem vendo sentido naquilo que fazem, sentindo-se engajados e acompanhados durante todo o seu desempenho.

Segundo o escritor Hunter, (2004, p. 25) define a liderança como, “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

3.3 Desafio do novo gestor

Profissionais que usam o processo de gerenciamento, ou seja, realizam tomadas de decisões para conduzir da melhor forma uma equipe, são chamados de gestores. Estes são responsáveis por planejar, organizar, liderar e controlar as atividades de um grupo de pessoas, com o objetivo de influenciar o trabalho dos colaboradores de forma motivadora e cooperativa para o alcance dos objetivos e metas traçadas.

Essa função quando bem estabelecida traz um sentimento de motivação e pertencimento promovendo, assim, mudanças no ambiente organizacional e na produtividade da equipe.

Para Bocher (1999, p. 172),

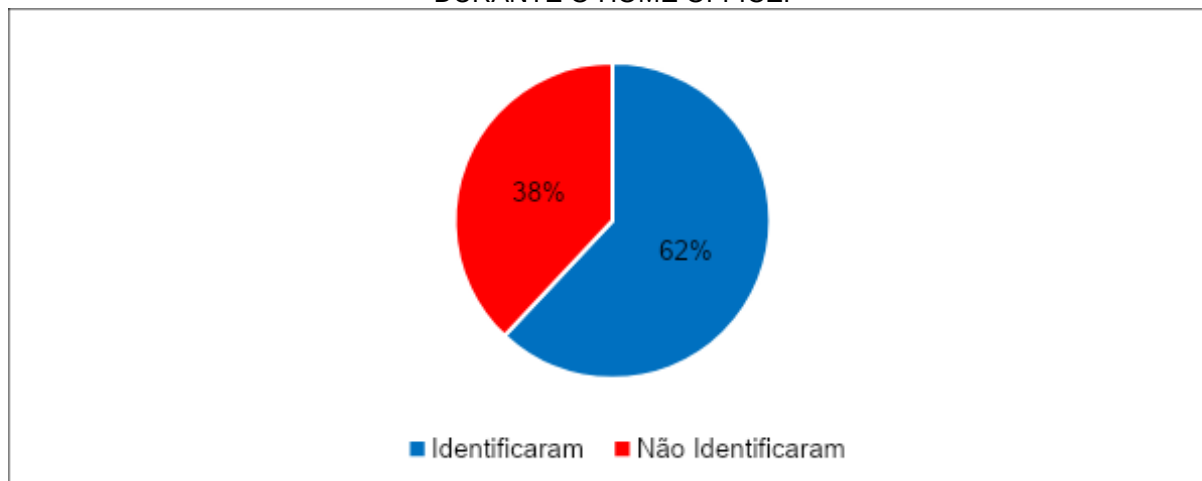
Um dos principais papéis do gestor é, ao mesmo tempo que gere o presente, preparar o futuro, antecipando as evoluções do seu ambiente.

Contudo, é possível dizer que o papel do gestor sofreu alterações derivadas do novo desafio das empresas e das mudanças na gestão devido à pandemia da Covid-19, quando o processo remoto foi introduzido de maneira rápida e brusca, tornando algo obrigatório para dar continuidade no funcionamento das empresas normalmente.

Segundo o gestor Y “A maior dificuldade durante essa transição foi o *feedback*, a falta do olho no olho, de passar a emoção da sua alegria para a pessoa e pelo seu resultado atingido”. Assim, observa-se que a falta da conversa presencial acarreta uma dificuldade de análise de postura do colaborador, ou até mesmo dificuldade em

compreender o real sentimento dos seus liderados, algo que pode ser mascarado no trabalho remoto.

GRÁFICO 2 - GESTORES QUE IDENTIFICARAM DIFICULDADES DOS COLABORADORES DURANTE O HOME OFFICE.



Fonte - Elaborado pela equipe, em 2021.

O gráfico 2 apresenta o número de gestores que identificaram dificuldades dos colaboradores para a adesão ao trabalho remoto. Observa-se que uma parte significativa dos liderados (62%) apresentou dificuldades principalmente no início do *Home Office*.

Ainda assim, ao questionar os gestores se em algum momento eles identificam algum colaborador mais distante, com dificuldade no foco e o que pode ser feito para reverter essa situação, o gestor Y afirma “Sim, normalmente o perfil expressivo, por exemplo, nem sempre vai ser expressivo no *Home Office*”. Esse perfil expressivo citado pelo entrevistado é aquele colaborador que busca sempre ser visto e estar presente, porém apresenta uma certa dificuldade no trabalho remoto.

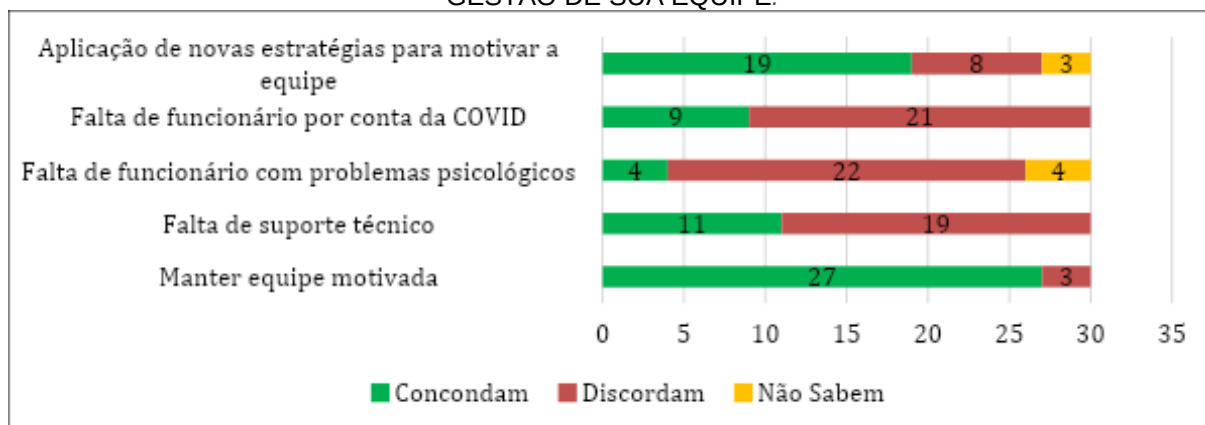
Sendo assim, compreende-se que existem tipos e perfis de cada colaborador, alguns se destacam mais no presencial e outros são mais evidentes no *Home Office*. Por isso, caso existam colaboradores mais distantes, cabe aos líderes aproximar esse colaborador para que se desenvolva e se reinvente durante o trabalho remoto, diminuindo, assim, as dificuldades apresentadas.

Sobre isso, José Roberto Marques (2020) dispõe que:

Conheça a si mesmo e identifique o que faz você feliz. Se você ama escrever, não adianta querer encontrar a motivação em uma carreira na matemática, por exemplo. Conecte-se consigo mesmo, avalie as suas paixões, interesses e aptidões. Quanto mais você desenvolver o seu autoconhecimento, mais conseguirá definir metas associadas à sua ideia pessoal de felicidade.

Com isso, o pensamento de Marques (2020), relata que o ser humano precisa ser direcionado sob aquilo que gosta, aquilo que irá motivá-lo. Portanto, o indivíduo possui perfis e necessidades que podem ser usados como gatilhos para motivar os colaboradores.

GRÁFICO 3 - DESAFIOS ENCONTRADOS PELOS GESTORES DURANTE A PANDEMIA PARA GESTÃO DE SUA EQUIPE.



Fonte - Elaborado pela equipe, em 2021.

Observa-se que dentre os desafios questionados os que mais se destacam são quanto a dificuldade de manter a equipe motivada (90%) e realizar a aplicação de novas estratégias de motivação (66%).

Apesar da equipe ter iniciado em regime remoto devido a pandemia, a falta de funcionários devido a problemas de saúde causados pelo Covid-19 (32%), falta de suporte técnico (36%) e falta de funcionários devido a problemas psicológicos (13%), como ansiedade, depressão, aumento de estresse e entre outros, não foi verificada como um desafio para os líderes.

Para os gestores entrevistados, quando questionados quanto o que deve ser feito para se ter sucesso ao sair de um cenário presencial para *Home Office*, ambos informaram que primeiro é necessário se adaptar e programar seu pensamento.

Segundo o entrevistado “Y” é necessário pensar que, “Estamos saindo de um ambiente presencial, portanto já coloca na sua cabeça, eu não estou em casa, não estou tendo o momento de lazer no trabalho”. Com isso, faz-se necessário buscar e se adaptar ao novo ambiente.

3.4 Gestão na motivação

O termo motivação é derivado do verbo em latim "*movere*". É o ato de movimentar a ação. Ela vem sendo estudada desde a Revolução Industrial após o surgimento das teorias humanas.

Para Marques (2020), a real motivação é aquilo que impacta diretamente nas suas ações, compreendendo os seus valores e propósitos, de modo que podemos dar um direcionamento para a vida.

Além da motivação estar muito relacionada com a psicologia, ela também está ligada diretamente ao ambiente de trabalho, justamente por ser um diferencial no mercado de hoje, onde as organizações que possuem profissionais motivados passam a desenvolver melhor sua produtividade e desenvolvimento pessoal de cada indivíduo. Assim, essa motivação precisa ser desenvolvida também no trabalho remoto.

Contudo, a motivação em *Home Office* sempre foi um desafio para a gestão a distância. Isso porque, no ambiente presencial torna-se mais fácil realizar um reconhecimento de um colaborador, seja em um evento de bonificação, *feedbacks* ou até mesmo um elogio no dia a dia.

Sobre isso, ao questionar o gestor X se ele considera que a motivação no trabalho presencial é a mesma que no remoto, foi ressaltado que “não é a mesma coisa e tampouco a energia que transmitem”. Com isso, percebe-se que o gestor relata uma diferença para motivar seus colaboradores nesses ambientes.

Ou seja, a motivação possui suas características que são diferentes em cada ambiente e que são percebidas pelos gestores, mas, não deixa de existir no trabalho remoto.

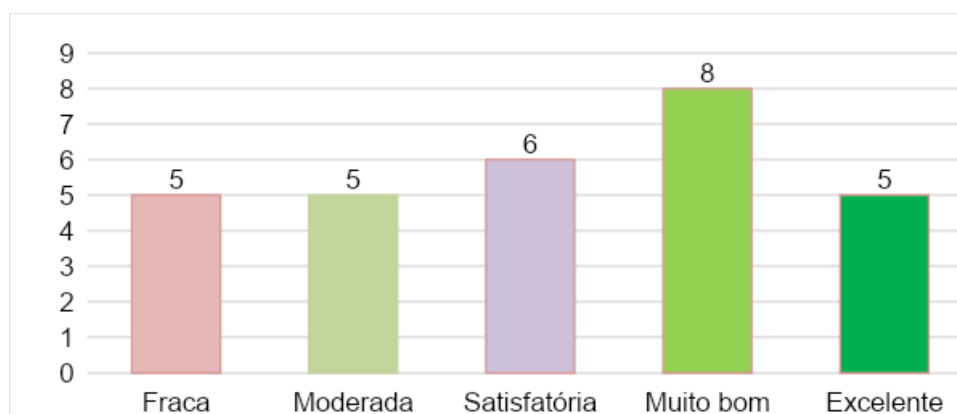
Ainda, segundo o gestor X “No remoto não temos mais campanhas motivacionais, não temos mais reconhecimento como era antes. Então a gente teve que se reinventar para continuar motivando os funcionários”.

Assim, observa-se que a motivação estava mais envolvida no trabalho presencial, quando o sentimento está diretamente ligado à ação e ela pode ser percebida pelos gestores por meio do olhar. Diante disso, no trabalho remoto o gestor precisa se reinventar e desenvolver outros métodos para motivar seus liderados, como: reconhecer colaboradores no portal corporativo da empresa, desenvolver frases motivacionais diariamente, dar auxílio com despesas de luz, entre outros.

Envolver a família do liderado também é um aspecto motivacional, com isso o gestor pode realizar eventos on-line em que a família ou até mesmo *pets* podem participar e assim engajar o funcionário a fim de motivá-lo dia a dia no trabalho remoto.

Dessa forma, surge uma necessidade de os gestores motivarem suas equipes em ambiente remoto, tornando um requisito importante para a saúde da organização. Todavia, essas mudanças da forma de gestão trazem consigo outras prioridades à frente da preocupação com a motivação de seus funcionários, como adaptar às necessidades da empresa ao novo mercado e dificuldades devido a pandemia.

GRÁFICO 4 - NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES SOB PONTO DE VISTA DOS GESTORES



Fonte - Elaborado pela equipe, em 2021.

Percebe-se, no gráfico 4, que o nível de motivação dos colaboradores encontra-se satisfatório sob o ponto de vista dos gestores. Ou seja, analisa-se que os líderes têm trabalhado a motivação mesmo no ambiente remoto.

Segundo o entrevistado Y “O pessoal não estava tão motivado no começo, mas logo se adaptaram [...], mas no início eram menos motivados sim”. Dessa forma, nota-se dificuldades principalmente no início do *Home Office*, porém atualmente a equipe se adaptou.

Também, questionou-se ao gestor Y o que ele, como líder, pode fazer para garantir que sua equipe se mantenha focada, comprometida e motivada, mesmo atuando longe do ambiente de trabalho.

Com isso o entrevistado Y relata:

Nós tivemos treinamentos, houve uma reunião, se preocupando com a motivação dos seus funcionários e percebendo que nós estávamos perdendo os colaboradores porque não estavam se sentindo motivados e reconhecidos.

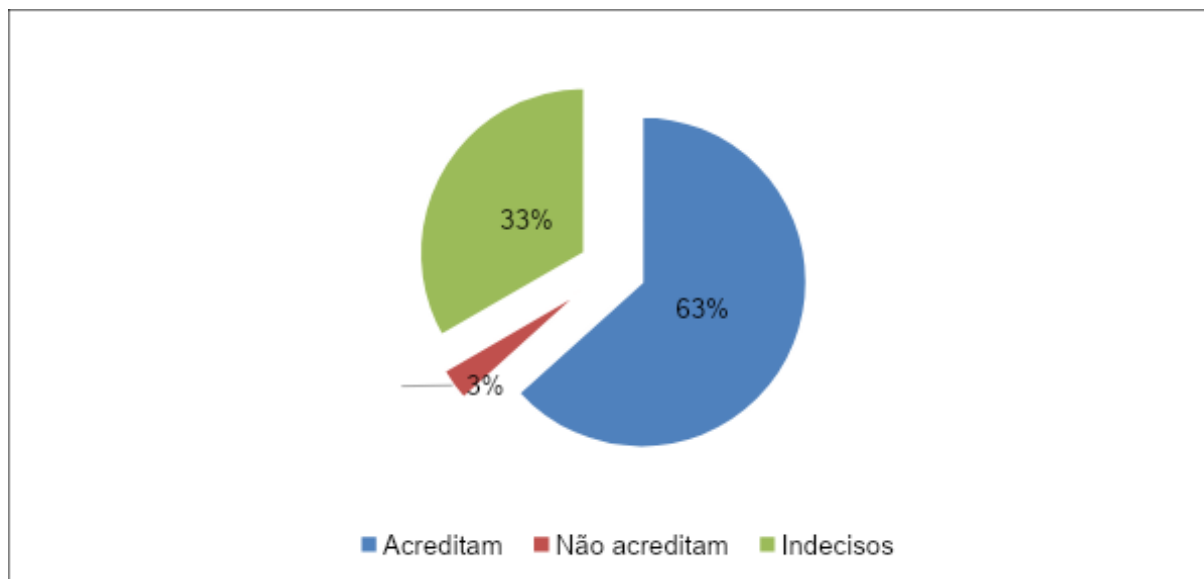
Diante disso, é necessário que o gestor se preocupe com sua equipe e crie estratégias para melhorar a motivação, até mesmo porque toda mudança traz um desconforto e adaptações necessárias.

Ainda o gestor Y continua: “Então a gente teve que se reinventar para enfrentar as dificuldades e desenvolver habilidades que antes não eram necessárias”.

Portanto, o gestor relata que é necessário se reinventar e desenvolver habilidades para gerir melhor sua equipe, tendo em vista que as mudanças ocorrem e a motivação também pode mudar.

Segundo o autor José Roberto Marques (2018) diz que “cada indivíduo possui um nível de motivação e ela pode ser intrínseca (interna) ou extrínseca (externa)”. A interna envolve os fatores pessoais do indivíduo, ou seja, é aquilo que motiva a própria pessoa, envolve uma necessidade pessoal como por exemplo: trocar o tempo de deslocamento para ficar junto a família, o que também foi analisado no gráfico 5:

GRÁFICO 5 - GESTORES QUE ACREDITAM QUE PASSAR MAIS TEMPO COM A FAMÍLIA
RESULTA NA MOTIVAÇÃO POSITIVA DO COLABORADOR



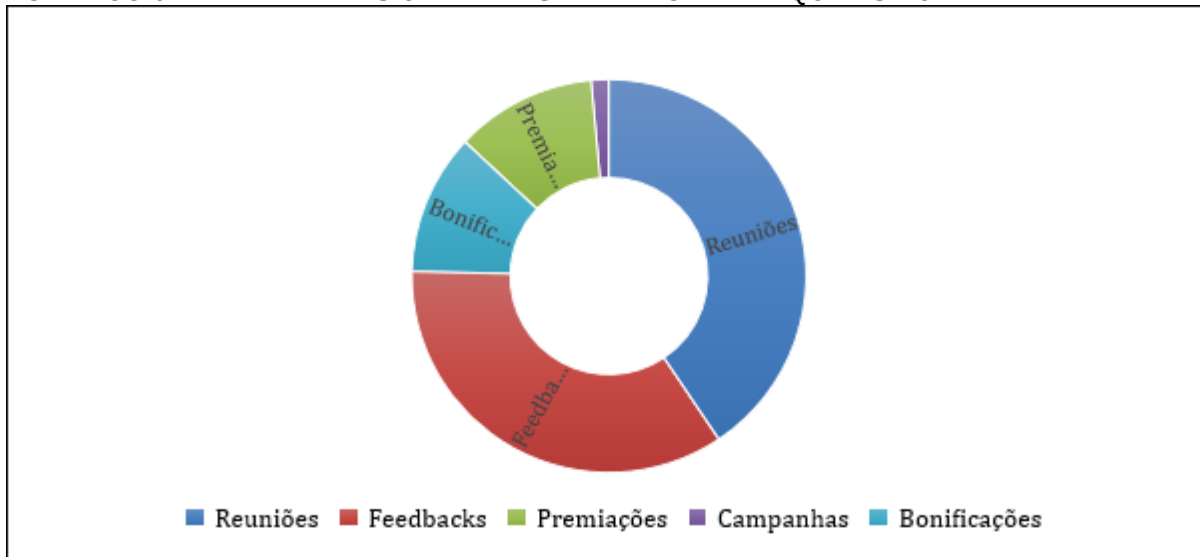
Fonte - Elaborado pela equipe, em 2021.

Com o gráfico 5, nota-se que para 64% dos gestores passar mais tempo com a família deixa o colaborador mais motivado. Portanto, o gestor Y disse: “trabalho remoto não se tem o tempo gasto com deslocamento, e esse tempo eu aproveito com minha família”.

Já a motivação extrínseca (externa) está relacionada aos fatores motivacionais externos, tudo aquilo que afeta o nível motivacional do indivíduo e que vem de um fator externo ou de um terceiro, como uma bonificação salarial no trabalho, um *feedback* positivo e construtivo do seu gestor, apoio moral ou um incentivo.

Os dados obtidos no gráfico 6 são relacionados às ferramentas utilizadas pelos gestores a fim de garantir e manter a motivação das suas equipes durante o *Home Office*, observa-se que a maior parte dos gestores usam o *feedback* e reuniões como forma de motivar sua equipe. Algo que sempre foi usado nos dois modos de trabalho, seja presencial ou remoto.

GRÁFICO 6 - FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA MOTIVAR EQUIPES DURANTE A PANDEMIA



Fonte - Elaborado pela equipe, em 2021.

Com o gráfico 6, nota-se que as ferramentas mais utilizadas pelos gestores para motivar seus colaboradores continuaram sendo reuniões e *feedbacks* durante o trabalho remoto, tendo em vista que as premiações, campanhas (viagens) e bonificações diminuíram. Possivelmente, as organizações enfrentaram um início “desmotivado” no *Home Office*.

Segundo Dan Ariely (2012), professor de Psicologia Cognitiva e Economia Comportamental na Universidade de Duke, diz que “a motivação está sempre presente em nossas vidas, principalmente na questão sobre o que fazemos”. Em sua palestra em 2012, ele reforçou o conceito de que a motivação vai muito além do que bonificações ou pagamentos.

Afirma Ariely (2012) que:

Quando pensamos em trabalho, geralmente pensamos em motivação e pagamento como a mesma coisa, mas a verdade é que deveríamos acrescentar todos os tipos de coisas a isso — significado, criação, desafios, propriedade, identidade, orgulho.

Portanto, em um mercado tão competitivo e com muitas mudanças, a motivação continua sendo um papel muito importante dos gestores dentro das organizações, com o objetivo de tornarem os funcionários cada vez mais motivados e produtivos.

3.5 Gestão na produtividade

A produtividade é um indicador que avalia o rendimento de algo utilizado em uma determinada produção, ou seja, é a relação entre o quanto pode ser produzido e a quantidade ou fatores que foram utilizados nesse processo produtivo.

Para Neto (*apud* SATT; CRISTELLO, 2009) a palavra produtividade pode ser empregada em diversas situações, no entanto possui um único objetivo comum: de estar relacionada ao rendimento de trabalho; e esse rendimento, portanto, ligado a inúmeras questões, sendo uma delas ressaltada como a qualidade de vida do colaborador.

O grau de interesse que os funcionários empregam em suas atividades executadas, pode ser resumido em qualidade e quantidade, tornando-se estes papéis fundamentais para que o rendimento de uma organização possa ser atingido.

Contudo, podemos considerar que no meio profissional a produtividade é uma moeda de troca, no caso o empresário remunera seus funcionários em troca de resultados obtidos pela produtividade de cada colaborador.

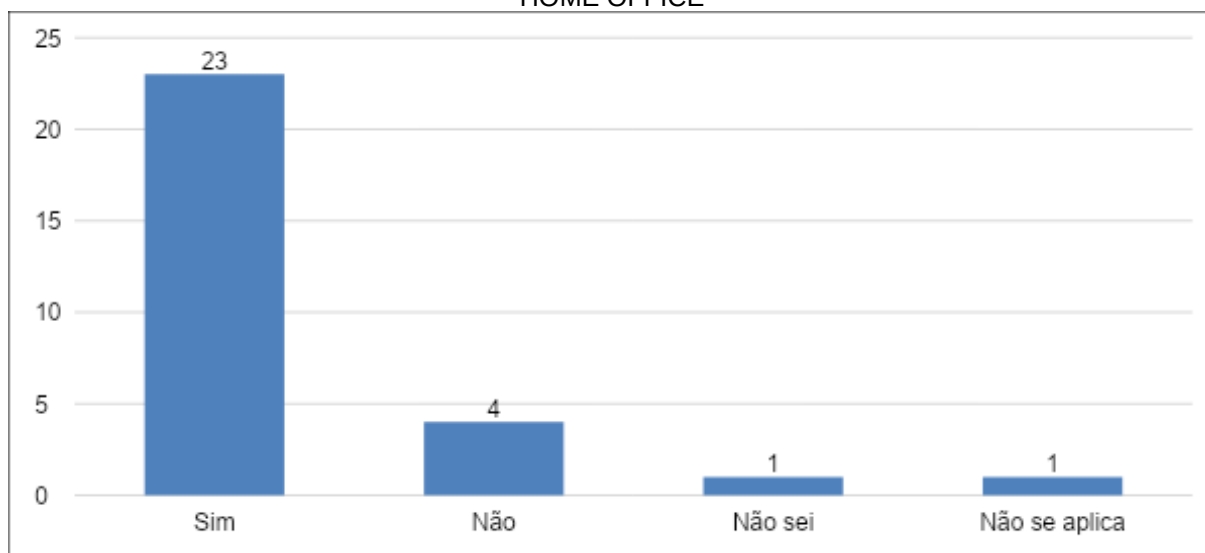
Ao questionar o gestor X se a motivação no *Home Office* impacta na produtividade, ele diz que: “pode impactar, mas também são coisas e situações que dependem da autogestão dos liderados [...] a pessoa tem que desenvolver foco e disciplina no *Home Office*”.

Por isso, o gestor conclui dizendo que no trabalho remoto “é mais difícil você administrar a produtividade do colaborador”. Ou seja, com alguns ajustes da gestão e dos liderados, pode-se obter bons resultados no trabalho remoto também. Nesse sentido, segundo ele, “se você conseguir ajustar algum processo que precisa fluir, a produtividade pode melhorar muito”.

Portanto, percebe-se que a motivação impacta diretamente na produtividade, mas não se tem resultados diferentes no *Home Office*, basta que os liderados sigam a mesma disciplina que tinham no trabalho presencial, cumprindo seus horários e seus objetivos.

Nesse sentido, os gestores possuem um papel importante para manter a produtividade da equipe, conforme o gráfico 7 eles apresentam uma visão de que foi possível manter a produtividade mesmo no trabalho remoto.

GRÁFICO 7 - GESTORES QUE CONFIRMARAM AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DURANTE O HOME OFFICE



Fonte - Elaborado pela equipe, em 2021.

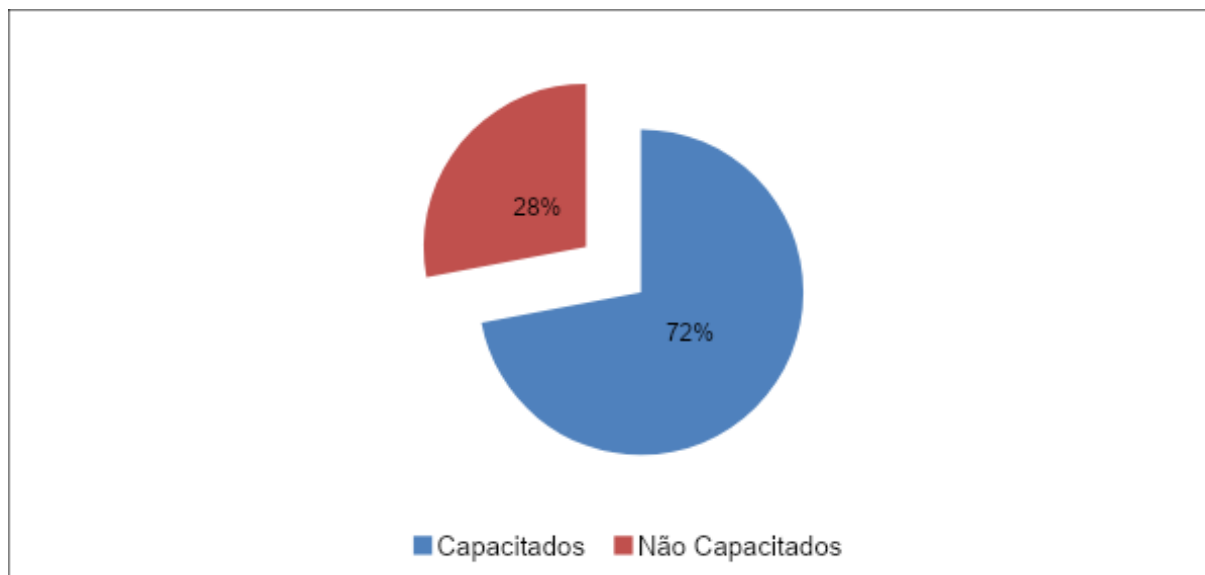
As respostas indicam que a equipe dos gestores participantes manteve sua produtividade mesmo no trabalho remoto, visando então cumprir as necessidades da organização.

Para Takeshy e Mello (2003), existem princípios essenciais para que o teletrabalho funcione, boas práticas gerenciais como: seleção cuidadosa da equipe que trabalha à distância, ambientes estruturados, tecnologia, suporte adequado de telecomunicações, procedimentos de avaliação que privilegiem o desempenho, treinamentos e verificação frequente do andamento do trabalho.

Todavia, a empresa tem o seu papel de fornecer toda a estrutura física prevista em contrato, bem como suporte e treinamento sobre a tecnologia envolvida nas atividades.

Quando questionado aos gestores se eles tiveram algum tipo de treinamento por parte da empresa em que atuam para realizar a gestão de sua equipe, o gestor X respondeu: “Não, quando soubemos que iríamos para *Home Office* foi tudo muito rápido, com isso, precisamos nos adaptar rapidamente”.

GRÁFICO 8 - GESTORES CAPACITADOS PARA ATUAÇÃO EM HOME OFFICE.



Fonte - Elaborado pela equipe, em 2021.

Com isto, percebe-se que neste modelo de trabalho, somente 28% responderam que foram capacitados e um dos participantes do questionário informou que “foi atrás, porém a empresa não forneceu”. Ou seja, as organizações enfrentaram muita dificuldade nessa transição do presencial para o trabalho remoto.

Dessa forma, nota-se que as relações humanas estão presentes em todo o ambiente organizacional, por isso é de suma importância que os gestores busquem desenvolver estratégias que incentivem e mantenham a produtividade e motivação da sua equipe mesmo trabalhando remotamente pois, um funcionário motivado, conseqüentemente, se torna mais produtivo e apto a explorar e estimular suas potencialidades para, dessa forma, atingir seus objetivos profissionais e pessoais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante deste cenário, esta pesquisa consistiu em detectar quais foram os impactos do *Home Office* no mundo corporativo na perspectiva dos gestores, tendo em vista que houve dificuldades de implantação e adequação desse regime de trabalho devido a fragilidade em que as empresas se encontravam por conta dos efeitos da pandemia.

Com essa conjuntura, novas demandas surgiram e com elas uma série de possibilidades impostas. Cada inovação na experiência trouxe aprendizados e desafios que foram necessários tornarem-se reconhecidos pelos gestores, a fim de se preparar para um processo de desenvolvimento sob a cooperação de todos. Sendo assim, percebe-se que apesar de os gestores enfrentarem dificuldades no início dessa transição do presencial para o trabalho remoto, tiveram competência para atender seus colaboradores através de *feedbacks* e reuniões como forma de motivá-los e assim, garantir sua produtividade.

Portanto, no trabalho em *Home Office*, pode-se alterar a produtividade da equipe, mas isso não depende apenas de como o gestor está gerindo sua equipe e, sim, de como está a disciplina dos liderados no trabalho remoto e sua motivação. Assim, não basta somente cuidar do clima organizacional, é necessário pensar que uma ótima opção para manter a produtividade da equipe é investir em treinamentos e especializações, juntamente com um bom relacionamento interpessoal criando um clima organizacional agradável a fim de todos estarem motivados nesse ambiente.

Assim, o gestor não apenas passou a ter um papel mais importante no que toca à liderança, mas também as suas responsabilidades e sua capacidade de tomada de decisão cresceram face à preparação e antecipação de fatores que podem modificar a organização e o desenvolvimento de seus colaboradores, voltado diretamente a motivação dos mesmos e proporcionando momentos de interação social com a equipe.

Entretanto, no início do *Home Office*, o gestor pode auxiliar diariamente seus colaboradores e contribuir para que o processo de adaptação seja um processo fácil e menos burocrático. Outra ideia é que o gestor tranquilize seus colaboradores para essa mudança. Após isso, ele deve continuar com o trabalho de gestão fazendo com que os colaboradores entreguem seus resultados e a mesma produtividade no ambiente de trabalho remoto.

Com o resultado das pesquisas, pode-se afirmar que o *Home Office* tem um papel importante no presente momento e futuro do mercado de trabalho, portanto, não há hesitação de que o *Home Office* passará a fazer parte da nova realidade em

diversas organizações e, quem se adaptar a esse novo paradigma baseado na inovação e tecnologia, desenvolverá novas competências e adotará novas atitudes para alcançar resultados de excelência.

E, finalmente, para estudos futuros sugere-se a aplicação desse mesmo método em mais organizações, porém voltado aos colaboradores, a fim de se obter uma pesquisa mais detalhada buscando relações com as respostas dos gestores visto que este estudo foi aplicado em uma pequena amostra. Dessa forma, será possível verificar se realmente a motivação continua sendo um fator importante para o trabalho em *Home Office* impactando na produtividade de toda organização.

5. REFERÊNCIAS

ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive Statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

ARIELY, Dan - **O que nos faz sentir bem em nosso trabalho**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=LW61LYw-Jik> DAn ariely TED TALK> Acesso em: 04 de abril de 2021.

ARIELY, Dan - **O que nos motiva a trabalhar? O professor Dan Ariely responde**. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-nos-motiva-trabalhar-dan-ariely-responde/>> Acesso em: 04 de abril de 2021.

BOCHER, Loic. **Gestão através das novas tecnologias in Romagni**. 10 Instrumentos chaves da gestão. Publicações Dom Quixote. Lisboa, 1999.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2011

FLASH, Natália. **Home office definitivo? Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim**. Exame: CARREIRA, Mercado imobiliário, Brasil, ed. 2, 29 maio 2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/home-office-definitivo-para-74-das-empresas-no-brasil-a-resposta-e-sim/>> . Acesso em: 31 de março de 2020.

GODOI, C.K., MATTOS, P.L.C.L. **Entrevista Qualitativa**: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In Silva, A.B., GODOI, C.K, Bandeira-de-Mello. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HAUBRICH, D; FROEHLICH, C. **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação**. Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1 – Vitória (ES), jan./abr. 2020.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **O IBGE apoiando o combate à Covid-19**. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>. Acesso em: 31 de março de 2020.

MENDES, D; FILHO, H. TELLECHEA J. **A realidade do trabalho Home Office na atipicidade pandêmica**. Revista Valore, Volta Redonda, 5 ed. p160-191, setembro, 2020.

SANTOS, Ester Amaral Cunha. **Home Office: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19**. Faculdades Idaam. Manaus (AM), 2020.

SATT, Gabriela P. Magalhães; CRISTELLO, Eduardo Mathias. **Motivação Versus Produtividade: O impacto do fato motivação na produtividade das organizações**. Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-graduação. São Paulo, v. IV, n. 4, 2009.

MARQUES, José Roberto; **A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/>> Acesso em: 3 de junho de 2021.

MARQUES, José Roberto; **COMO VOCÊ ESPERA SE MANTER MOTIVADO?**. Disponível em <<https://irmcoaching.com.br/blog/como-voce-espera-se-manter-motivado/>> Acesso em: 29/10/2021.

TACHIZAWA, Takeshy; MELLO, Álvaro. **Estratégias empresariais e o teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira**. Rio de Janeiro: Pontal, 2003. 181 p.

TOFFLER, Alvin; **O analfabeto do século XXI não será Alvin Toffler**. Disponível em: <<https://www.pensador.com/frase/ODAxOTQ5/>> Acesso em: 07/10/2021
