

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

VITOR RUFFINI SANTOS INÁCIO

**O IMPACTO DA PANDEMIA NA GESTÃO DE PESSOAS EM *HOME OFFICE*
SOB A PERCEPÇÃO DE LÍDERES**

LONDRINA

2022

VITOR RUFFINI SANTOS INÁCIO

**O IMPACTO DA PANDEMIA NA GESTÃO DE PESSOAS EM *HOME OFFICE*
SOB A PERCEPÇÃO DE LÍDERES**

**The Impact Of The Pandemic On People Management At Home Office
Under The Perception Of Leaders**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel do curso de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Dra Silvana Rodrigues Quintilhano

LONDRINA

2022



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

VITOR RUFFINI SANTOS INÁCIO

**O IMPACTO DA PANDEMIA NA GESTÃO DE PESSOAS EM *HOME OFFICE*
SOB A PERCEPÇÃO DE LÍDERES**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
para obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Aprovado em: 07/06/2022

Silvana Rodrigues Quintilhano
Doutora
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Rogério Tondato
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Ângelo Ferreira
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LONDRINA

2022

À minha orientadora, Profa. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano, que conduziu o trabalho com paciência e dedicação, sempre disponível a compartilhar todo o seu vasto conhecimento.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, pelo companheirismo, pela cumplicidade e pelo apoio em todos os momentos delicados da minha vida, sempre me auxiliando de alguma forma para que eu pudesse crescer de forma pessoal e profissional.

Dedicatória especial aos meus pais, Anamaria Ruffini Santos Inácio e Donizeti Aparecido Inácio, por nunca terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade desde o ensino infantil e por me permitirem cursar a universidade desejada fora de minha cidade natal sem grandes dificuldades. Incentivando a dedicar-me aos estudos em cada um dos obstáculos enfrentados que surgiram no decorrer dos anos de minha vida pessoal e acadêmica. Tamanhos incentivos e esforços estes, que jamais serão esquecidos e que fazem parte da minha história e conseqüentemente de quem sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar frente aos diversos obstáculos encontrados durante todos meus anos de estudos, e por ter me guiado fazendo com que meus objetivos fossem alcançados para a conclusão do curso e realização deste trabalho.

Em segundo lugar, aos meus pais, avós, irmã, sobrinhas e amigos, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava aos estudos e realizava este trabalho.

Agradecimento especial aos professores, pelos ensinamentos e conselhos que foram fundamentais e me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

Aos meus colegas de curso, com quem convivi intensamente durante os anos de graduação, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formando.

À instituição de ensino Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Londrina, essencial no meu processo de formação profissional e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

RESUMO

Com a pandemia promovida pela Covid-19, as organizações e seus líderes foram obrigados pensarem em alternativas para que suas atividades empresariais sofressem o mínimo impacto. A readequação foi em todos os setores/comportamento do ambiente de trabalho, inclusive na Gestão de Pessoas. O *Home office* tornou-se a principal solução para a continuidade da rotina organizacional, mesmo sendo um modelo de trabalho ainda pouco praticado pelas corporações. Nesse sentido, o objetivo desse estudo foi analisar a percepção dos líderes quanto a Gestão de Pessoas em *home office*, apontando as dificuldades e benefícios das ações tomadas neste novo formato de trabalho, sem impactar negativamente na produtividade e no comprometimento dos colaboradores. Para tanto, foi utilizado o método de estudo de caso, aplicado na região metropolitana de Londrina-PR, a fim de analisar as experiências obtidas por 25 líderes de diferentes empresas de pequeno e médio porte. Dos resultados, obteve-se grande aceitação do *Home office* pelos gestores, em diversos aspectos, tais como: qualidade do trabalho executado, desempenho, flexibilidade e engajamento de seus colaboradores. Ressaltou-se que, dada a eficácia do modelo pode ser passível sua continuidade pós-pandemia sem prejuízos para a organização.

Palavras-chave: Pandemia. Gestão de Pessoas. *Home office*. Desempenho.

ABSTRACT

With the pandemic promoted by Covid-19, organizations and their leaders were forced to think of alternatives so that their business activities suffered the least impact. The readjustment took place in all sectors/behavior of the work environment, including People Management. The ↯Home office has become the main solution for the continuity of the organizational routine, even though it is a work model still little practiced by corporations. In this sense, the objective of this study was to analyze the perception of leaders regarding People Management at home office, pointing out the difficulties and benefits of the actions taken in this new work format, without negatively impacting the productivity and commitment of employees. For that, the case study method was used, applied in the metropolitan region of Londrina-PR, in order to analyze the experiences obtained by 25 leaders from different small and medium-sized companies. From the results, there was great acceptance of the Home office by managers, in several aspects, such as: quality of work performed, performance, flexibility and engagement of its employees. It was emphasized that, given the effectiveness of the model, its post-pandemic continuity may be possible without damage to the organization.

Keywords: Pandemic. People management. Home office. Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mudanças Internas da Gestão de Pessoas	21
Figura 2 – Quantidade de colaboradores em <i>Home office</i> atualmente	32
Figura 3 - Adaptação da equipe ao <i>Home office</i>	33
Figura 4 – Colaboradores da equipe que não se adaptaram totalmente ao <i>Home office</i>	33
Figura 5 – Avaliação da produtividade durante o <i>Home office</i>	34
Figura 6 – Avaliação da qualidade dos trabalhos da equipe no <i>Home office</i>	35
Figura 7 – Avaliação do desempenho da equipe/setor durante o <i>Home office</i>	35
Figura 8 – Satisfação do próprio desempenho durante a gestão no <i>Home office</i>	36
Figura 9 – Competências mais apresentadas pela equipe durante o <i>Home office</i>	36
Figura 10 – Comportamento emocional apresentado no <i>Home office</i>	37
Figura 11 – Principais dificuldades enfrentadas durante o <i>Home office</i>	38
Figura 12 – Avaliação das ferramentas, sistemas e softwares ofertados para viabilizar o trabalho em <i>Home office</i>	38
Figura 13 – Avaliação do incentivo ao colaborador no trabalhar <i>Home office</i>	39
Figura 14 – Engajamento da sua equipe no retorno presencial pós-pandemia	40
Figura 15 – Viabilidade da continuidade do trabalho <i>Home office</i> pós-pandemia	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema	9
1.2 Justificativa	9
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivos Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Estruturação do Trabalho	10
2. GESTÃO DE PESSOAS	11
2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e contextualização	11
2.2 Gestão Estratégica de Pessoas	13
3. GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA	17
3.1 Contextualização	17
3.2 Mudanças da Gestão de Pessoas na Pandemia	18
3.3 O <i>Home office</i> na Pandemia	21
3.4 O papel do líder no <i>Home office</i>	24
4. METODOLOGIA	27
5. ANÁLISE DO TRABALHO <i>HOME OFFICE</i> NA PERCEPÇÃO DOS LÍDERES	30
5.1 Adaptação para o Trabalho <i>Home office</i>	31
5.2 Desempenho da Equipe no Trabalho <i>Home office</i>	32
5.3 Competências Desenvolvidas no Trabalho <i>Home office</i>	34
5.4 Dificuldades do Trabalho <i>Home office</i>	35
5.5 Incentivo do Trabalho <i>Home office</i>	36
5.6 Engajamento no Trabalho <i>Home office</i>	38
6. MUDANÇAS DE PERCEPÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS PÓS-PANDEMIA	40
7. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, tem sido muito discutido o processo de reconstrução social após a pandemia causada pelo Vírus COVID-19, nos anos 2020 e 2021, que gerou grande impacto econômico, principalmente em nosso país, com milhares de desempregados e desestabilização das pequenas e médias empresas.

Pandemia esta, originada em Wuhan, na China, em 01 de dezembro de 2019, que se tornou uma das mais mortais da história da humanidade, com milhões de mortes confirmadas em pelo menos 192 países e territórios, que resultou em grande instabilidade social e econômica global.

O Novo Coronavírus (COVID-19), culminou na falta de suprimentos generalizada, interrupção da agricultura, escassez de alimentos e produtos essenciais e rupturas em estoques de medicamentos e equipamentos médicos devido ao aumento exponencial de procura. O mercado de ações teve quedas expressivas, o setor de turismo foi um dos mais afetados, companhias aéreas declararam falência, Instituições educacionais, cerimônias religiosas e áreas públicas foram parcialmente ou totalmente fechadas, bem como eventos desportivos, peças de teatro, sessões de cinema cancelados. O medo do contágio e o isolamento social, bem como as quarentenas impostas pelas autoridades, trouxeram diversos impactos psicossociais à população, associados à ansiedade, depressão, stress e suicídios.

Em razão da pandemia, em um curto espaço de tempo, as organizações tiveram que se readaptar à nova realidade através de ferramentas e métodos preventivos contra o vírus. Essas mudanças organizacionais causaram alterações na rotina de trabalho e no comportamento corporativo. Diversas empresas adotaram o *home-office* com seus colaboradores, principalmente nos setores administrativos.

Vale dizer, que as empresas e organizações de modo geral, para manterem suas atividades sem que perdessem a produtividade e, conseqüentemente, uma iminente crise financeira, tiveram que optar por buscar soluções para atendimento dessa nova demanda na Gestão de Pessoas. Surgiram novas estratégias e ações dentro das organizações modificando toda a rotina de trabalho de seus funcionários, inclusive a instauração do *home office*, a fim de atender as exigências sanitárias quanto ao combate na proliferação do COVID-19.

1.1 Problema

Para os gestores organizacionais, não há dúvidas de que muitas mudanças precisaram acontecer, em caráter emergencial, frente a realidade vigente da pandemia. Muitas empresas precisaram adotar o *home office*, a fim de manterem seu pleno funcionamento, para não impactar prejuízos ou falência à organização.

No que diz respeito quanto à forma de gerir seus colaboradores, Mendes (2021) cita que, por se tratar de uma condição pandêmica, cada colaborador reagiu de uma forma, seja positiva ou negativa, à situação. O mesmo aconteceu na forma de trabalhar das empresas: o que o gestor modificou ou não, no dia a dia, para que as demandas de seus colaboradores mantivessem uma boa entrega de resultados haja visto que houve um necessário afastamento social e com isso surgiram diversas questões como foco no teletrabalho, relação trabalho-família em um só ambiente, comprometimento e motivação.

Neste contexto, cabe-nos a seguinte pergunta de partida: Em que medida o trabalho *home office*, durante a pandemia, promoveu mudanças na Gestão Estratégica de Pessoas, sob a percepção dos gestores?

1.2 Justificativa

Com a pandemia, gerada pelo Covid-19, muitas empresas precisaram reorganizar seu processo de gestão, adaptando-se a alternativas remotas de trabalho. Diante deste contexto, essa pesquisa justifica-se pela análise das atuais estruturas dos processos de gestão por diversos líderes, em diferentes organizações, no sentido de agregar conhecimentos e experiências, tanto positivas, quanto negativas em relação às formas de Gestão de Pessoas no *home office*, de forma a auxiliar gestores e empresas que encontraram dificuldades quanto a esta emergente capacitação e competência demandada dos líderes, por conta do necessário isolamento social durante a pandemia.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Geral

Analisar a percepção dos líderes quanto a Gestão de Pessoas em *home office*, apontando as dificuldades e benefícios das ações tomadas para que se atingisse este novo formato de trabalho, sem impactar negativamente na produtividade e no comprometimento dos colaboradores.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Produzir um embasamento teórico referente a Gestão Estratégica de Pessoas na pandemia, e suas implicações no trabalho *home office*.
- Coletar dados, através de questionário, referente a percepção dos líderes frente ao *home office* durante a pandemia, a fim de recolher as readequações e diferentes percepções das experiências vivenciada no ambiente de trabalho.
- Analisar, a partir da visão dos líderes, as dificuldades e benefícios do *home office*, considerando a performance e produtividade do colaborador.
- Apontar direcionamentos de mudanças comportamentais dos líderes quanto à Gestão de Pessoas pós-pandemia.

1.4 Estruturação do Trabalho

Este trabalho será dividido em quatro etapas metodológicas. Na primeira etapa será desenvolvido um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas e suas mudanças durante a pandemia. Na segunda etapa será feita a coleta de dados, a partir de entrevistas, com líderes de empresas que tiveram mudanças no processo de Gestão de Pessoas pelo *home office*. Na terceira etapa serão analisadas estas amostras coletadas, as dificuldades e benefícios apresentados pelos gestores. Na quarta e última etapa, o trabalho será concluído com direcionamentos para mudanças sobre o modelo de Gestão de Pessoas pós-pandemia.

2. GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo será arrolado o referencial teórico sobre Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas e as formas de gestão durante a pandemia, que servirão de embasamento para análise proposta.

2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e contextualização

Conceituando, um modelo de Gestão de Pessoas diz respeito à forma “pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (Fischer, 2011, p.12). Para tanto, a organização se estrutura, define políticas, estratégias e processos de gestão.

Segundo Pedro (2006), o avanço e expansão da área de Recursos Humanos (RH), revela uma função que se origina e evolui como resposta às condições históricas, passando por diversas transformações com o passar dos séculos. Em especial para os fins do século XIX e meados do século XX, que são de grande influência e importância para o que entendemos hoje como Gestão de Pessoas (GP) e suas atuais dinâmicas.

Para Chiavenato (2011), a Gestão de Pessoas se difere dos Recursos Humanos no sentido de que, as tarefas operacionais e burocráticas não essenciais são terceirizadas ou ficam na alçada da área de RH, fato positivo, no ponto de vista estratégico das empresas, onde o gestor de pessoas poderá assumir atividades estratégicas da organização e ter mais tempo para desempenhar papel ativo na gestão dos recursos organizacionais.

Na visão de Chiavenato (2010), o trabalho assalariado, conceito do qual vivemos hoje, surge na Revolução Industrial e se consolida ao longo do século XX, desta forma, é relevante ressaltar que este século trouxe consideráveis mudanças políticas, científicas, tecnológicas e sociais que influenciaram o comportamento das organizações e sua administração, impactando principalmente, na Gestão de Pessoas.

No modelo clássico da Administração, Rabaglio (2010) confirma que os modelos de Gestão de Pessoas nas empresas, priorizavam culturas ditatoriais, portanto não se ouvia falar em motivação e satisfação de pessoas, gestão participativa, inibiam a participação de colaboradores em decisões organizacionais. A área que hoje chamamos de Gestão de Pessoas – GP,

naquela época, acontecia apenas de forma mecanizada e repetitiva. A partir do século XX, com o desenvolvimento da psicologia e da área de Recursos Humanos, o ser humano passou a ser protagonista do processo, dentro da GP, e considerados como parte dos resultados nas empresas.

No século XX, segundo Tonelli *et al.* (2002, p.63) a área de GP aponta forte evolução por conta do alto desenvolvimento econômico e tecnológico, além de grande evolução das ciências comportamentais que é um dos avanços mais significativos para a área, tais como: a globalização e o desenvolvimento do capitalismo e industrialização, que impulsionam evoluções nas teorias e diferentes configurações organizacionais.

Ao longo do século XX destacaram três modelos de Gestão de Pessoas, estes foram fortemente influenciados pela cultura, processos e tecnologias de suas respectivas épocas.

O primeiro é o modelo de Gestão de Pessoas como departamento de pessoal, tendo os empregados como um fator de produção, cujos devem ser geridos da mesma forma que os dos demais fatores produtivos. O segundo diz respeito ao modelo de comportamento humano, voltado para a integração, para o comprometimento dos empregados e para adaptabilidade. Já o terceiro é o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas, que busca vincular a área de recursos humanos às estratégias organizacionais, adaptar-se às necessidades da empresa e promover as pessoas como elementos de diferenciação. (PAES, 2011, p. 21)

Fischer (2011) afirma que, este último modelo, mencionando que a partir dos anos 1980, o modelo de Gestão de Pessoas considera um ambiente competitivo das empresas, enfatizando a correlação entre fator humano e resultados organizacionais. Desta forma, as competências humanas definem os resultados e produtividade das empresas, e sobretudo, para os benefícios dos clientes.

Gil (2001) *apud* Dutra (2011), afirmam que até 1930 não existia qualquer modelo de Gestão de Pessoas no Brasil. Entretanto, conforme Dutra (2011), nos anos de 1940, inicia-se a formação no país, de um conjunto de leis que direcionam as relações entre trabalho e capital. Surge também os primeiros sindicatos de trabalhadores e de empresas. Conseqüentemente, surge uma estrutura jurídica para mediar os conflitos entre estas classes.

Com esta nova realidade, as empresas são pressionadas a buscar organizar sua Gestão de Pessoas de acordo com as exigências legais estabelecidas.

O processo de evolução da Gestão de Pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse plano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 90. (DUTRA, 2002, p. 34)

Com estes resgates históricos sobre a área de Gestão de Pessoas, é evidenciado que as organizações dependem do desempenho humano para obter sucesso. Com o passar dos séculos e décadas, as pessoas, os trabalhadores ganharam cada vez mais destaque dentro das empresas, tendo hoje um papel fundamental no diferencial competitivo, sendo um patrimônio intangível das organizações.

Conforme Pedro (2006), independente do ramo de atividade ou porte da empresa, a função da Gestão de Pessoas deve ser transparente, pois os profissionais da área precisam se atentar às estratégias que caracterizam a sua própria organização. Para isso, necessita-se de conhecimento e sensibilidade para com as particularidades de cada indivíduo. Logo, é um desafio para os representantes desta área de atuação, que somente com grande dedicação e esforço dentro da complexidade do atual cenário, será possível alcançar avanços na organização, onde a perspectiva de uma sociedade mais humanizada, abra portas de uma vida mais digna às pessoas no ambiente de trabalho.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Ventura *et al.* (2014) destaca que, a área de Recursos Humanos era voltada a atividades administrativas, como folhas de pagamento, gestão de benefícios, entre outras tarefas rotineiras deste setor. No entanto, a partir dos anos 1990, promoveram-se mudanças significativas e tendências nesta área, que foi impulsionada pela Gestão de Pessoas nas organizações, até alcançar, finalmente, um *status* de Gestão Estratégica de Pessoas -GEP.

Logo, essas posturas convencionais de rotinas administrativas e burocráticas passaram a dar espaço a novos modelos organizacionais, uma vez que o mercado em todas as áreas de atuação se torna mais competitivo a cada dia que se passa. Com isso, a área de RH, foi transformada em um modelo que passou a abranger políticas, práticas, filosofias de Gestão de Pessoas, estratégias, vinculadas aos objetivos e metas organizacionais.

Segundo Ventura *et al.* (2014), a Gestão Estratégica de Pessoas concentra-se nos vínculos entre o desempenho humano e os negócios da organização, além de políticas voltadas para o bem-estar, valorização profissional e realização pessoal dos colaboradores, são elas: política de recrutamento e seleção; política de treinamento, desenvolvimento e educação; política de condições de trabalho; entre outras. Através dessas políticas, historicamente, as organizações passaram a ver retornos positivos em pessoas comprometidas com seus trabalhos e isso passou a ser grandemente estudado.

Entende-se esse modelo como Gestão Estratégica de Pessoas - GEP, considerando a integração da Gestão de Pessoas ao modelo organizacional, que contempla as diretrizes organizacionais, permeando objetivos e metas. Por esse modelo a Gestão de Pessoas direciona, estrategicamente, sua atenção à conquista e à retenção de talentos que se comprometam com os ideais da organização. Ademais, atenta-se à preparação desses talentos em função dos objetivos organizacionais vinculados aos objetivos individuais de maneira integrada. (VENTURA, LEITE, 2014, p. 14)

Assim, segundo Lima (2013), as pessoas são consideradas capital humano. Talentos individuais que possuem habilidades, conhecimento num conjunto de competências, porém para que isso possa ser canalizado em prol das organizações, necessita de incentivos e desenvolvimento humano, portanto, em uma estrutura organizacional adequada, haja visto que não adianta ter um talento dentro de uma empresa, se a mesma não oferece investimento, valorização e retenção desse colaborador.

Portanto, se bem aplicadas pelas empresas esses investimentos no capital humano de forma eficiente, conseguirão mais do que somente os retornos financeiros desejados, mas também consiste no sucesso das pessoas e da empresa. Chiavenato (2004, p.4) remete “as pessoas passam a significar o

diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional [...] em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial. ”

Complementando, Gil (2007, p.17) afirma que é uma “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Lima (2013) explica que, isso remete que não se pode somente focar no sucesso organizacional, mas também pelo sucesso de cada sujeito, num trabalho de reciprocidade e cooperação, entre organização e as pessoas.

A importância da articulação das práticas de Gestão de Pessoas pode ser justificada pela dependência existente entre elas. Em situações de desarticulação dessas práticas, se não houver planejamento e alinhamento das ações de contratações e das ações de preparação de talentos, a área de recursos humanos poderá vulnerabilizar as estratégias que foram definidas. Para reduzir essa vulnerabilidade, nomeia-se a área de recursos humanos como responsável pela satisfação, estabilidade, continuidade e desenvolvimento dos funcionários na organização. Esses fatores, muitas vezes, podem explicar as intenções, o desempenho e o comprometimento organizacional desses funcionários. (VENTURA, LEITE, 2014, p. 15)

A Gestão Estratégica de Pessoas é diretamente proporcional ao comprometimento e à motivação de seus colaboradores. Se a GEP está sendo realizada adequadamente e colocada em prática, os trabalhadores também se sentem mais valorizados, se sentem importantes e inseridos como um patrimônio intangível da empresa. Por outro lado, se uma empresa não aplica uma GEP, dificilmente conseguirá reter talentos e bons funcionários por um período maior.

Dessa forma, podemos citar que as atitudes dos indivíduos seriam motivadas quando houvesse sentimento de orgulho em estar, em fazer parte daquilo. Isso significa que serão sentimentos positivos na relação empresa-colaborador.

Segundo Ventura e Leite (2014), o comprometimento organizacional ocorre como resultado de transações entre empregado e empregador, podendo ser considerado um fenômeno estrutural. Este acontecimento é resultante das alterações entre benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho.

É importante ressaltar que, quando ocorrem mudanças e transformações organizacionais advindas de imposições emergentes do âmbito internacional,

como crises financeiras, sanitárias ou políticas, o comprometimento dos trabalhadores é afetado negativamente.

3. GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA

3.1 Contextualização

O mundo já passou por inúmeras crises ao longo de sua existência, seja econômica, sanitária ou social. Uma das mais importantes crises na história mundial, foi a crise de 1929, essa crise foi um marco histórico e modificou significativamente não somente cenários econômicos, mas também de organizações e sociedade.

Em sua história, o mundo já passou por diversas crises, sejam econômicas, sociais ou sanitárias, embora uma jamais aconteça de forma isolada, pois a sociedade se constitui na Integração entre os diversos setores, de modo que qualquer crise que afete uma ou outra área terá influência sobre as demais. (REPULA *et al.*, 2020, p. 3)

Repula *et al.* (2020), destaca que houve também a crise de 2008, a chamada crise da bolha imobiliária ou crise bancária, desregulando mais uma vez o mercado financeiro, por conta da baixa taxa de juros e consequente aumento da oferta de crédito para clientes com baixa qualidade de crédito. Isso acarretou inadimplência, que levou a queda do preço dos imóveis. Dessa forma a crise nos Estados Unidos, logo se expandiu aos outros setores da economia e, posteriormente, tomou proporções mundiais. No Brasil, este reflexo chegou somente em 2014, quando o país sofreu com a maior crise econômica da história do país.

O que ocasionou nos protestos de 2013, na incerteza política em 2014, nas investigações da Lava Jato, no impacto aumento do preço do combustível e consequentemente dos alimentos, que desencadeou uma greve dos caminhoneiros do país em 2018. Dessa forma, o impacto foi geral, tudo ficou desabastecido: mercados, postos de combustíveis, lojas e matérias primas para fabricas e indústrias, gerando grande impacto econômico e social.

Recentemente, trata-se de uma crise sanitária, que deu início em Wuhan-China, em novembro de 2019. No Brasil, a epidemia chegou em fevereiro de 2020, desde então, permanece trazendo instabilidades e afeta negativamente a economia brasileira.

Com o impacto provocado pela covid-19, milhões de trabalhadores perderam parcialmente ou integralmente sua fonte de renda. Enfraquecendo a economia brasileira,

esboçando uma alta superior a 2% no PIB (Produto Interno Bruto), o governo brasileiro aguarda o aumento de 0,02% aceitando o risco de retrocesso na economia. (REPULA *et al.*, 2020, p. 4)

Desde março de 2020, foram adotadas medidas orientadas pela OMS (Organização Mundial de Saúde, que se propõe o distanciamento social, o uso de máscaras e a utilização do álcool 70% para a higienização das mãos. Houve necessidade, por um longo período, de fechamento de comércios não essenciais e fechamento de empresas, para mitigar o aumento do número de casos, gerando desemprego e diminuindo a renda da população.

3.2 Mudanças da Gestão de Pessoas na Pandemia

Em todas as empresas, a Gestão de Pessoas é de fundamental importância para o desempenho dos indivíduos e conseqüentemente das organizações, haja visto que interfere diretamente na rotina e cotidiano dos colaboradores. O ideal de uma organização e sua GP, é ter um colaborador que esteja satisfeito com seu local de trabalho, sua organização e sua função.

De acordo com Mendes (2021), para uma empresa, não há nada melhor que isso, porém é um trabalho que deve ser constantemente aprimorado e realizado pela gestão e pelo departamento de GP, pois quando falamos de um colaborador descontente com sua função ou sua empresa, o mesmo passa de fonte de lucro e desenvolvimento da empresa, para despesa e entre outros fatores, representa a partir disso um rompimento na relação de equipe entre empresa e colaborador, passando a gerar conflitos, uma vez que a visão de crescimento e o comprometimento se perde, pois indivíduo e empresa não trabalham com o mesmo propósito.

Ainda segundo Mendes (2021), na década de 1980, era considerado pelas organizações que somente focar nas qualificações dos funcionários não garantiria o melhor uso de seu potencial dentro de seu local de trabalho. Hoje em dia, o que realmente assegura o bom desempenho dos funcionários, além de suas qualificações, é sua qualidade de vida no trabalho, portanto, seu bem-estar, pois assim, se sentem mais dispostos a realizar suas atividades profissionais.

As organizações e suas respectivas estratégias de Gestão de Pessoas (GP) independem do tamanho ou estrutura empresarial. Se existem pessoas, existem estratégias para que o quanto antes, as empresas possam se readequarem a esta nova realidade frente à pandemia e pós pandemia.

Conforme mencionam Cesar e Neves (2020), a GP precisa ser fluída, sob diversas circunstâncias, onde demandam muito da cultura organizacional: a realidade que cada empresa vive. Hoje, a área precisará lidar com a humanização do funcionário. Contrário à cultura de avanço tecnológico, máquinas e robôs. A questão humana é o grande ponto hoje para os avanços e sobrevivência das empresas.

Com a nova realidade profissional das pessoas, o comprometimento é visto com atenção e a produtividade que antes era avaliada presencialmente, passa a ser avaliada diante de uma adaptação forçada dos colaboradores no *home office*, especialmente no Brasil, onde essa cultura era pouco comum e distante de se concretizar em alguns ramos de trabalho. Portanto, a área de GP e a GP, portanto os líderes, precisam se concentrar efetivamente nas medidas de contenção do avanço do vírus em contraponto com questões econômicas das organizações.

Para Mendes (2021), quando a pandemia se concretizou, estes líderes precisaram tomar rápidas ações ligadas ao gerenciamento da distância que compreendem a importância do contexto atual, mesmo havendo muitas incertezas, severos impactos sociais e financeiros na organização, a fim de manter os cuidados para que não ocorresse uma crise interna.

Segundo Cesar e Neves (2020) as organizações estão tendo um difícil trabalho, pois as mudanças e ações preventivas à pandemia já trazem consigo problemas de forte impacto na organização. As mudanças das metas, valores organizacionais, afetam a atitude comprometida dos indivíduos. A empresa que conseguir manter proximidade entre organização e indivíduo, mantendo comunicação com seus colaboradores, transparência no que faz, práticas de maior flexibilidade em meio a todas as mudanças advindas desse vírus, com certeza conseguirá uma base sólida para reduzir os impactos e por vezes até sucesso, nesse período ímpar. Portanto é um processo de mudança conjunta, de indivíduo e colaborador, de compartilhamento de valores e metas continuamente por parte da GP.

Carvalho (2020, p. 1) menciona Joel Souza Dutra, professor e consultor na área de GP, em entrevista à Revista MelhoRH em 2019, recordada no contexto de pandemia em julho de 2020, “a GP, precisa ter visão sistêmica, estratégica e ter articulação política para conseguir alinhar a cultura organizacional ao contexto vigente, equilibrando as expectativas das partes interessadas.”

O home office e o teletrabalho e tudo que engloba esses formatos de trabalho, vieram para ficar e a GP precisa se inteirar e lidar com isso. É preciso, inicialmente, entender que nem todo home office é teletrabalho, mas todo teletrabalho é home office. Para ser teletrabalho, isso precisa estar expresso no contrato de trabalho, as atividades precisam ser realizadas, predominantemente, fora da empresa e utilizar tecnologias para a realização das tarefas. Trabalhar uma ou duas vezes na semana em casa é trabalho domiciliar e não teletrabalho. Também não realiza teletrabalho, aquelas pessoas que exercem suas atividades em casa, sem utilizar a tecnologia para suas tarefas. Dessa forma, a empresa precisa controlar a jornada daqueles que não se enquadram em teletrabalho (CLT, 2017, p. 29)

Dentro dessa nova realidade, claramente a GP precisou aplicar esforços quando se fala em Covid-19, ou seja, precisaram adaptar seus processos para se readequarem quanto à pandemia e suas formas de prevenção. Na Figura 1 segue algumas dessas mudanças internas da Gestão de Pessoas.

Figura 1 - Mudanças Internas da Gestão de Pessoas

PROCESSOS DE GP	MOVIMENTO COVID-19 – NOVO NORMAL
Recrutamento e Seleção	Todo processo virtual
Treinamento, Educação e Desenvolvimento	Treinamentos virtuais voltados para o uso de tecnologias de gestão e webconferência e, treinamentos para o equilíbrio vida/trabalho
Remuneração	Novas formas de remuneração por produtividade
Carreira	Necessário rever a política, considerando o home office e todas as suas implicações
QVT/Benefícios	Mais benefícios e mais preocupação com a prevenção de doenças
Comunicação	Mais cuidado para comunicar de forma assertiva e transparente e, maior frequência de comunicação
Avaliação de Desempenho	Feedback imediato ou em períodos mais curtos e não mais revisão de um ano
Departamento pessoal	Frequência por tempo de acesso ao sistema, férias compulsórias, revisão do contrato de trabalho

Fonte: CÉSAR & NEVES (2020, p. 196)

Ainda segundo César e Neves (2020), as empresas, especialmente brasileiras, têm uma cultura de consolidação pautada pela relação interpessoal,

portanto, fisicamente presente. O que necessitará de uma atenção especial pelas organizações afim de se adequarem à nova realidade. Cada uma das empresas precisará revisar e analisar o que aprendeu com toda a situação vigente, revisar como agiu diante dos problemas e revisar a dinâmica do trabalho, os pontos falhos, como ficou o seu processo em meio a esta mudança a fim de construir uma base sólida e eficaz diante da pandemia/ pós pandemia, alterando assim, sua cultura organizacional. Tudo isso será e precisará ser readaptado para o ambiente virtual. Todo e qualquer movimento nesse sentido, afetará diretamente o comprometimento dos colaboradores.

O teletrabalho, home office, trabalho remoto, não é algo novo, apresentando registros desde 1950 (ROCHA; AMADOR, 2018)

mas não era algo largamente praticado no Brasil até a quarentena ocasionada pela pandemia do COVID-19. Porém, tudo aconteceu tão rápido e repentino que muitas empresas não conseguiram se estruturar de forma organizada para lidar com a situação e, trabalhar de casa, não pareceu tão simples e prazeroso quanto aparentava ser. No âmbito acadêmico, ainda são poucos os trabalhos relacionando o contexto da COVID-19 e a GP. (CESAR, NEVES, 2020, p. 193)

Portanto, a GP tem um papel fundamental no processo das mudanças nessa nova realidade pós pandemia, tendo como função, um parceiro estratégico do negócio, a fim de estreitar a relação organização-indivíduo e não o contrário, para que as atividades e o comprometimento, continuem em um bom ritmo.

3.3 O *Home office* na Pandemia

No primeiro quadrimestre do ano de 2020, a pandemia do Corona Vírus – SARS-CoV-2, causador da COVID-19, rapidamente espalhou-se pelo mundo, submetendo a população mundial a medidas de isolamento social por recomendações da OMS – Organização Mundial de Saúde. Assim, as empresas que puderam se adequar à realidade e implementar o teletrabalho, mais conhecido como *home office*, assim o fizeram.

A pandemia do COVID-19 mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total dessas empresas. Outras 10,1 milhões, ou 58,9%, interromperam as atividades temporariamente. É o que mostra a segunda edição da pesquisa O impacto da pandemia de Corona

vírus nos pequenos negócios realizada pelo Sebrae. (MENDES *et al.*, 2021, p. 280)

Diante de um cenário de demandas tão emergentes quanto às medidas de prevenção contra a COVID-19, não há dúvidas quanto aos desafios que as pessoas, organizações e sociedades enfrentam dia após dia, no enfrentamento aos impactos negativos de uma pandemia. A questão é, como lidar com essa realidade vigente e transformações tão urgentes.

Conforme Mendes (2021), em um primeiro momento, as pessoas e as organizações foram obrigadas a adotarem o home office em razão da situação sanitária mundial, porém, com o passar do tempo a situação foi bem aceita aos olhos dos empregadores e seus colaboradores.

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) sobre o Covid-19, de maio de 2020, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no fim de junho, mostraram que 8,7 milhões de brasileiros estavam trabalhando remotamente por causa da pandemia naquele mês. (MENDES *et al.*, 2020, p. 279)

Apesar de muitas empresas, antes da pandemia, já adotarem regimes de trabalhos híbridos, que se trata da mesclagem do trabalho presencial e *home office*, o regime de teletrabalho entrou na legislação brasileira na reforma de 2017. A CLT (2017, p. 93) “considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Para que uma organização não tenha seus resultados prejudicados pelo home office, é necessário trabalhar constantemente a motivação dos indivíduos, comprometimentos de equipes com os resultados, bem como tornar o ambiente propício às sugestões e inovações, bem como fazer o possível para que seus colaboradores estejam satisfeitos com o que exercem ou recebem com os serviços prestados. Tudo isso está associado à gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) e trará sucesso às empresas que se adaptarem, afirma Mendes (2021).

Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam

e que são recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. (MENDES *et al.*, 2021, p. 285)

Portanto, complementa ainda conforme Chiavenato (2004, p. 420), “A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização”.

Assim, este formato de trabalho pode trazer benefícios e aspectos positivos ao colaborador, como não precisar passar horas no trânsito para se deslocar até sua empresa e trabalhar no conforto de suas casas, como também benefícios para as empresas, como economia em água, luz e produtos utilizados durante o expediente pelos funcionários.

Alguns pontos negativos também surgem com o *home office* por parte dos colaboradores, que precisam ser vistos pelos gestores e organizações a fim de realizar alguns ajustes essenciais para que as empresas sigam com funcionários produtivos e motivados, focados nos objetivos organizacionais.

Conforme um estudo relatado por Mendes (2021), relatou-se que alguns colaboradores de uma empresa em estudo estão enfrentando as seguintes dificuldades em suas jornadas de *home office*.

- Jornada de trabalho excessiva;
- Redução do quadro de funcionários sem revisar as metas e objetivos estabelecidos;
- Distribuição inadequadas das atividades;
- Falta de qualidade nas atividades desenvolvidas;
- Desmotivação;
- Falta de interação pessoal e social;
- Espaço físico inadequado para exercer a função;
- Interrupções constantes;
- Falta de acesso à internet;
- Falta de acesso aos softwares adequados. (MENDES *et al.*, 2021, p. 286)

Concluindo, o *home office* ainda precisa ser trabalhado pelas empresas, áreas de GP, Recursos Humanos e gestores, para que esta forma vigente e necessária de trabalhar, que nos foi imposta devido à crise sanitária da Covid-19, possa gerar frutos nas empresas brasileiras e internacionais, que não possuíam a cultura organizacional ou o preparo tecnológico necessário ao funcionamento do teletrabalho.

3.4 O papel do líder no *Home office*

Para conseguir sucesso no gerenciamento de uma equipe à distâncias é necessário que exista comunicação distribuída e ao mesmo tempo centralizada. Para que isso aconteça de forma eficiente é utilizando o ambiente online, tornando toda a rotina de trabalho virtual.

Para Branco (2020), não há como a liderança escapar da presente realidade, logo a única maneira das empresas se manterem competitivas, elas devem mais do que nunca analisar e se “antelar” nos problemas internos, externos, mudanças internas e externas, tomarem de forma compartilhada e sábia, decisões com eficácia e implantá-las com eficiência.

Segundo Mendes (2021), faz parte da função do gestor, oferecer apoio técnico e psicológico aos colaboradores, uma vez que não se sabe o que o colaborador está passando em seu ambiente familiar, acolhendo suas preocupações, de modo a haver tolerâncias e ao mesmo tempo incentivo, para que se mantenha uma harmonia de equipe, mesmo estando distantes.

É também de suma importância um bom planejamento, usando ferramentas administrativas, para que não seja uma rotina estressante e ao mesmo tempo traga bons rendimentos para a equipe. Deve-se alinhar atividades prioritárias a serem realizadas, disponibilização de recursos, bom alinhamento de informações, com foco nos resultados.

A Gestão de Pessoas e o RH devem caminhar juntos em prol do desenvolvimento humano nas organizações. Destaca-se que para uma boa Gestão de Pessoas acontecer é necessário um bom gestor, com alto ou total entendimento da área.

Branco (2020) também afirma que as lideranças deverão desenvolver mecanismos ágeis para observar continuamente o mercado pós-covid-19, para que consigam aplicar as mais rentáveis estratégias frente a seus concorrentes, conforme oscilações frente à crise econômica que uma crise biológica consegue gerar.

Segundo Mendes (2021) *apud* Dalmau e Tosta (2009), uma empresa depende tanto dos colaboradores quanto os colaboradores precisam e dependem da empresa. Para que essa relação e esse ciclo aconteçam de forma saudável, deve-se manter uma boa gestão, benéfica aos interesses de cada uma

das partes. Empresa, com seus metas e resultados atingidos e colaborador com a função que exerce, salário no qual recebe, relações sociais, crescimento e realizações profissionais.

Branco (2020) complementa que cabe as lideranças, utilizarem um modelo descentralizado de gestão, focado mais na confiança, cooperação e empatia, atributos essenciais durante e após este necessário isolamento social, voltadas a construção de um novo modelo empresarial.

O fator humano nas organizações é o diferencial das empresas de sucesso na atualidade, logo, confiança é a palavra do momento. Não basta apenas ter líderes dando seu melhor, sem os seus funcionários motivados, e também não o contrário, funcionários motivados e líderes sem executarem sua parte. Logo, líderes e liderados devem estar em mesma sintonia, com mesmo propósito, trabalhando sempre na empatia e solidariedade, assim forma-se uma base sólida que norteará todos os níveis da empresa.

As mudanças para uma nova realidade empresarial já vêm acontecendo, simultaneamente com a chegada cada vez mais próxima do fim da pandemia no Brasil, e isso impõe às empresas novas dinâmicas e ordem para relações sociais, políticas e econômicas atuais.

A utilização de mecanismos remotos voltados ao trabalho, exigirá por parte da empresa de um conjunto de softwares, hardwares, canais de comunicação etc., demandando também de seus profissionais profundos conhecimentos dos componentes envolvidos, isto foi verificado desde o início pelo isolamento imposto pela pandemia, nem todos os profissionais tinham estrutura e competências para o trabalho remoto. (BRANCO, 2020, p. 5)

A empresa que optar por esta vertente, precisará tomar as devidas estratégias, para trabalhar um investimento tecnológico preparado para interligar sistemas, partilhar informações e dados, além de conhecimentos com seus parceiros e funcionários em ritmo contínuo, podendo observar, portanto, um alto índice de mudanças, um novo paradigma, uma integração entre empresa, profissionais e parceiros de negócio, um novo sistema mais colaborativo.

Algumas reflexões são pertinentes no novo modo de gerir as pessoas, pelos líderes, a fim de melhorar continuamente sua gestão e conseqüentemente seus resultados com o aprendizado e experiência que a pandemia trouxe consigo.

A liderança pós-pandemia terá que refletir sobre o aprendizado e o que identificar em si mesmo:

- O que mais o aflige neste momento?
- Quais os novos parâmetros em relação a convivência social.
- Como lidar com críticas e a forma como faz críticas.
- Entender a importância dos conflitos e como lidar com conflitos.
- Identificar e lidar com os próprios sentimentos.
- A insegurança frente ao talento dos outros.
- Como se comunicará pós-pandemia.
- Como lidará com a autoridade.
- Os níveis de carência (necessidade de ser aceito, por exemplo).
- Se centraliza ou delega autoridade e responsabilidade e em qual proporção.
- O que você significa e qual o seu valor para o outro e para a empresa.
- Qual será o seu nível de motivação, crenças e ideais? E quem realmente você é? (BRANCO, 2020, p. 6)

Branco (2020), considera que a liderança precisa colocar em prática cinco atributos indispensáveis pós-covid-19: autoestima e autorrealização; visão de futuro; o poder do propósito (objetivo); o compromisso e comprometimento e o princípio da contribuição.

Conclui-se que, o primeiro passo a ser dado em direção ao reconhecimento pessoal e da equipe é de tratar sua autoestima. Fator indispensável para eliminar ou reduzir os medos, incertezas, dores e inseguranças impostas pela pandemia e isolamento. Neste momento, empresas, líderes, liderados, parceiros, fornecedores, devem todos buscar melhorar, crescer, aprender e avançar naquilo que fazem. A oportunidade é a consequência do esforço e a medida em que a liderança e liderados aumentam seus conhecimentos e os compartilham entre si, a transformação ocorrerá de fato.

Para o cenário desencadeado pela pandemia da COVID-19, a intenção é identificar de que modo esta crise sanitária impactou na empresa e qual foi a reação dos líderes diante disso, diante de uma situação ímpar, desconhecida, onde o futuro das pessoas, das organizações e da economia passou a se tornar incerto, sem perspectivas, onde causa até hoje diferentes reações nos colaboradores, relacionadas por exemplo a ansiedade, à sua saúde, com medo, seja ele por conta da própria contaminação e de sua família, ou pela manutenção da sua remuneração e a estabilidade de seu emprego e fonte de renda.

4. METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa é quali-quantitativa, pois foi avaliada a percepção dos líderes frente ao modelo de *home office* aplicado nas organizações, alterando a rotina e cultura organizacional frente à pandemia do Covid-19, a fim de manter o pleno funcionamento sem que os colaboradores e as empresas fossem afetados negativamente.

Considera-se que a pesquisa de predominância quali-quantitativa pode ser utilizada para explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, problemas que envolvem atores, contextos e processos. A abordagem quali-quantitativa não é oposta ou contraditória em relação à pesquisa quantitativa, ou a pesquisa qualitativa, mas de necessária predominância ao se considerar a relação dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa. (ENSSLIN, VIANNA, 2008, p. 8)

Quanto ao objetivo, tratou-se de uma pesquisa explicativa, pois buscou-se interpretar e analisar o funcionamento das empresas e suas equipes em tempos de pandemia, de forma a explicar os fatores que determinam e contribuem para as percepções positivas ou negativas dos líderes frente ao *home office*. Gil (2010), afirma que a pesquisa explicativa “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas.”

O método aplicado foi uma Pesquisa de Campo, onde foram levantadas informações e experiências de líderes de diversas empresas, a partir de uma abordagem amostral, para que fosse possível analisar como foi o *home office* para a liderança dessas empresas, identificando seus benefícios e prejuízos.

Pesquisa de campo: pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los. (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 59)

A amostragem realizada denominou-se como amostra por acessibilidade ou por conveniência, em que foi realizada de forma a representar estudos exploratórios sem rigor estatístico ou elevado nível de precisão.

Amostras por acessibilidade ou por conveniência: constituem o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo são destituídas de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo. Aplicamos esse tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, em que não é requerido elevado nível de precisão. (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 98)

O instrumento utilizado para a coleta de dados com observação direta extensiva, entrevistando os líderes, foi o questionário fechado. Prodanov e Freitas (2013, p. 102) dizem que, a “observação direta extensiva: ocorre através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e de atitudes, história de vida, discussão em grupo, análise de conteúdo, testes, sociometria, pesquisa de mercado.”

Essa coleta de dados foi realizada por meio de formulário *on-line*, com 14 perguntas fechadas direcionadas à líderes de diversas empresas da região metropolitana de Londrina-PR, de pequeno e médio porte, sendo elas de 10 a 499 funcionários conforme orientações do SEBRAE. (2013)

Essa população foi definida para este trabalho de forma a atingir a maior parcela de empresas em que mais houve ações voltadas ao combate à pandemia da Covid-19, mais especificamente, que utilizaram como uma de suas soluções para manter seu pleno funcionamento, o *Home office*, onde se concentra o interesse desta pesquisa. As microempresas, de 9 a 19 empregados são a grande maioria na região de Londrina, com 82% do total de 81.963 empresas ativas até 2022, conforme nos mostra a tabela da plataforma EmpresAqui (2022), que é uma base de dados contendo informações de todas as empresas do Brasil, porém grande parte dessas microempresas, são pontos comerciais, onde não há como aplicar o trabalho remoto, uma vez que trabalham com vendas de produtos ou serviços de forma direta a seus clientes, dificultando a pesquisa.

O formulário, desenvolvido de forma a coletar dados claros e explicativos ao tema principal deste trabalho, teve suas etapas divididas em 6 subtópicos pertinentes à análise, nos quais são eles: Adaptação para o Trabalho Home office; Desempenho da Equipe no Trabalho Home office; Competências desenvolvidas no Trabalho Home office; Dificuldades do Trabalho Home office; Incentivo do Trabalho Home office e Engajamento no Trabalho Home office.

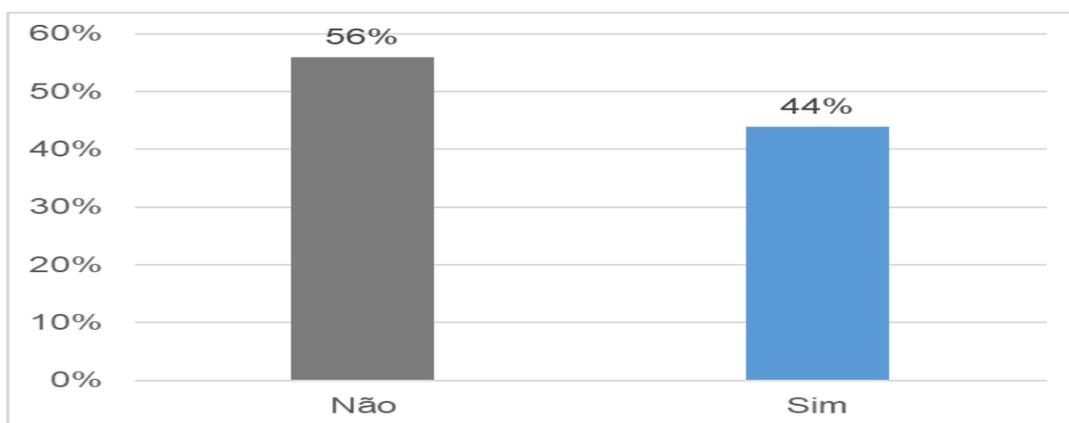
A pesquisa, realizada através da ferramenta *Google Forms* foi encaminhada pela internet para 42 gestores por meio de *Network* entre diversas empresas da região metropolitana de Londrina, dentre os quais 25 líderes responderam de forma remota, anônima, sem menção às organizações, a fim de preservar suas respectivas identidades.

5. ANÁLISE DO TRABALHO *HOME OFFICE* NA PERCEPÇÃO DOS LÍDERES

Neste capítulo será analisada de forma mais detalhada a coleta de dados dos gestores/líderes quanto a Gestão de Pessoas em *Home office*. Das temáticas abordadas: a primeira, relacionou-se à adaptação ao novo modelo *Home office*, a segunda se aprofundou ao desempenho das equipes lideradas que praticaram o Tele Trabalho. A terceira tratou de perguntas relacionadas às competências observadas e/ou adquiridas durante o período de *Home*, a quarta, relacionou-se às dificuldades encontradas pelos líderes com o trabalho remoto. A quinta temática, tratou dos incentivos para que fosse possível executar este novo tipo de trabalho e a sexta, considerou o engajamento vivenciado, concluindo a pesquisa e os relatos dos gestores, com possibilidade ou não de manter o *Home office* mesmo pós-pandemia.

O primeiro ponto a ser considerado, remeteu-se ao cenário atual, pós-pandemia, a fim de coletar a informação de como se encontra o uso do formato de trabalho *Home* nas empresas da região de Londrina, conforme Figura 2:

Figura 2 – Quantidade de colaboradores em *Home office* atualmente



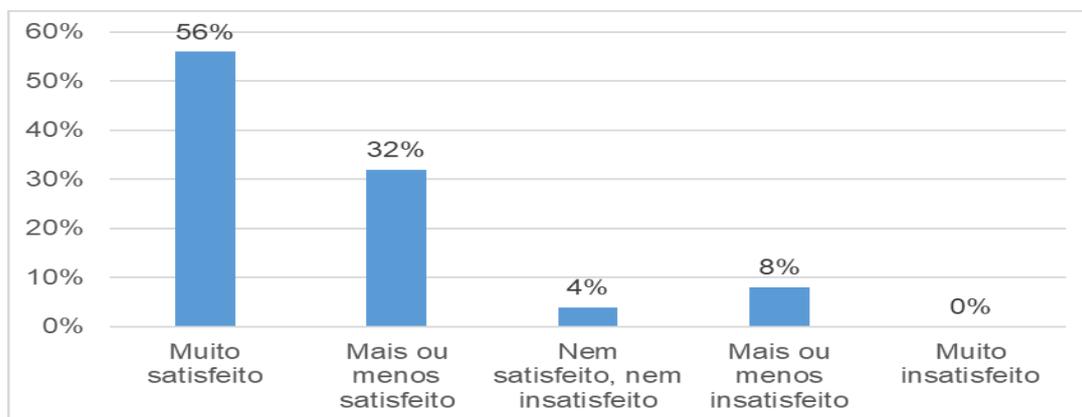
Fonte: Dos autores, 2022

Pode-se observar que, há ainda um elevado número de colaboradores trabalhando de casa, com 44%, enquanto outros 56% que já retornaram às atividades presenciais. Demonstrando tendências a uma nova realidade de trabalho na região, que pode ser mantida permanentemente, principalmente em áreas administrativas e escritórios.

5.1 Adaptação para o Trabalho *Home office*

Durante a pandemia houve uma alteração no modelo de trabalho, de forma abrupta e complexa, gerando a necessidade de adaptação. É comum em situações de mudanças que alguns gestores aceitem com resiliência, outros já sejam resistentes. Ao avaliar a adaptação dos colaboradores ao *Home office*, conforme Figura 3:

Figura 3 - Adaptação da equipe ao *Home office*

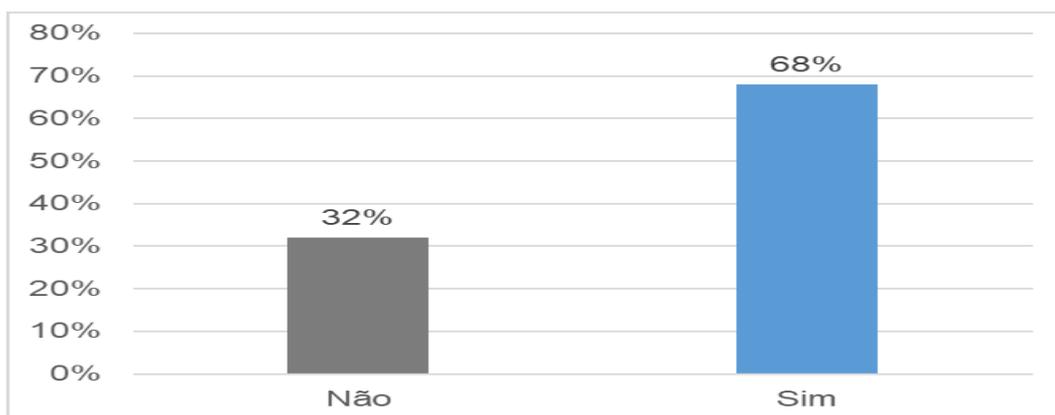


Fonte: Dos autores, 2022

Observou-se resultados satisfatórios pelos líderes, com 56% muito satisfeito, o que remete a um formato de trabalho que funciona de forma positiva à gestão.

Outro ponto pertinente, relacionou-se os feedbacks entre líderes e liderados, pontuando os colaboradores que não se adaptaram ao *Home office*, demonstrado na Figura 4:

Figura 4 – Colaboradores da equipe que não se adaptaram totalmente ao *Home office*

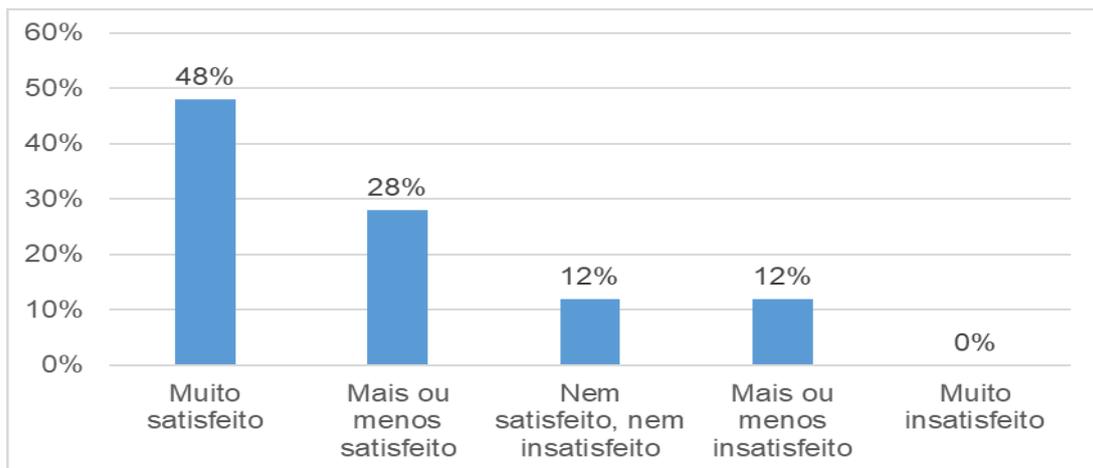


Contatou-se que, 68% dos gestores mencionaram que houve colaboradores de suas equipes que não se adaptaram ao *Home office*, enquanto 32% tinham equipes adaptadas ao novo modelo. Remete muito ao que se refere à mudança de rotina, que foram necessárias de forma emergente por conta da pandemia, que obrigou os líderes e os colaboradores a aderir ao novo modelo. Muitas vezes, pessoas que trabalharam a vida toda de forma presencial, apresentaram dificuldades em adaptar-se.

5.2 Desempenho da Equipe no Trabalho *Home office*

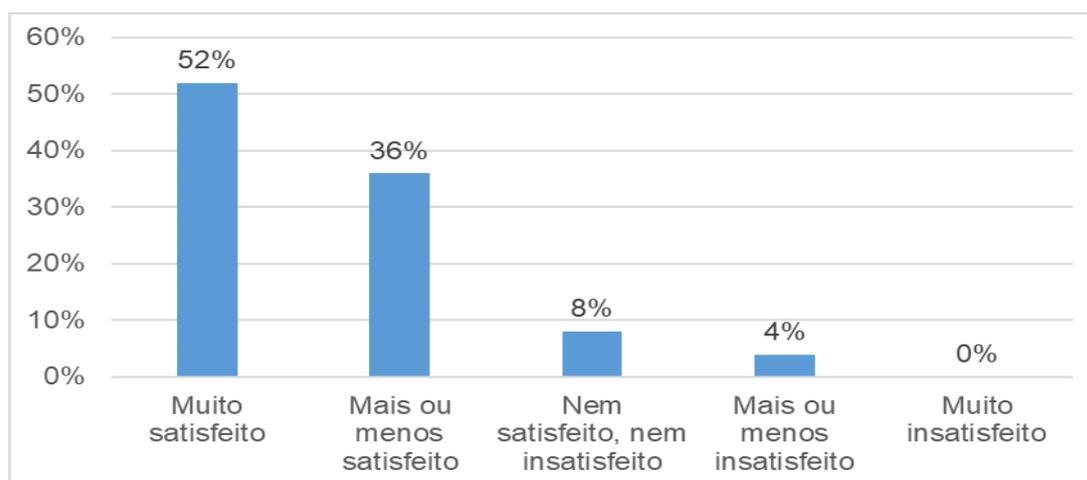
Ao avaliar a questão do desempenho, mais especificamente tratando a produtividade, observou-se na Figura 5:

Figura 5 – Avaliação da produtividade durante o *Home office*



Constatou-se resultados positivos, com 48% para muito satisfeito e 28% para mais ou menos satisfeito, enquanto 12% foram indiferentes e 12% mais ou menos insatisfeito. Dessa forma, podemos ver que a maioria dos liderados aderiram e conseguiram se adaptar ao teletrabalho, porém com base na questão anterior, uma pequena parcela teve dificuldades de adaptação. Quanto à qualidade dos trabalhos realizados pelos liderados, conforme Figura 6:

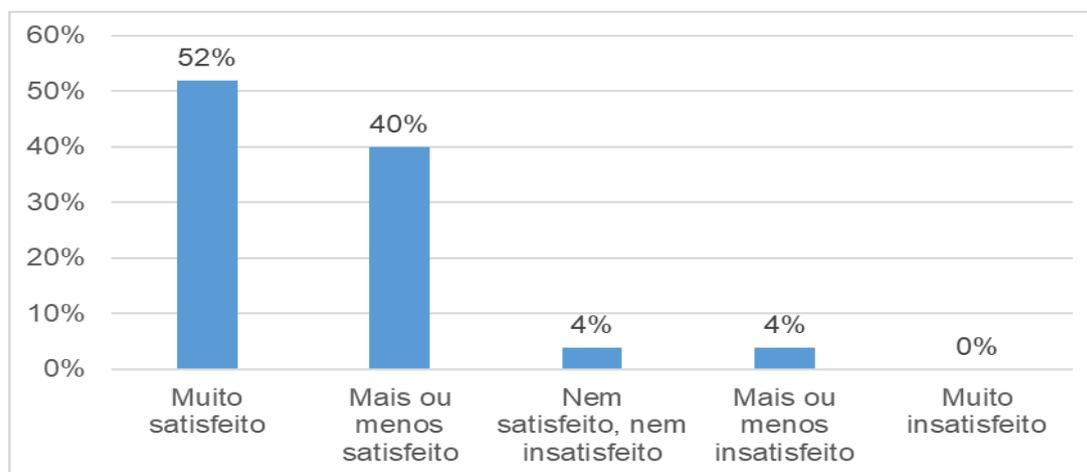
Figura 6 – Avaliação da qualidade dos trabalhos da equipe no *home office*



Fonte: Dos autores, 2022

Observou-se que, 88% dos líderes ficaram satisfeitos quanto a qualidade do trabalho realizado, o que demonstra que o *Home office* não afetou negativamente a execução das atividades, mas sim desenvolveu performances de autonomia e proatividade.

Figura 7 – Avaliação do desempenho da equipe/setor durante o *Home office*

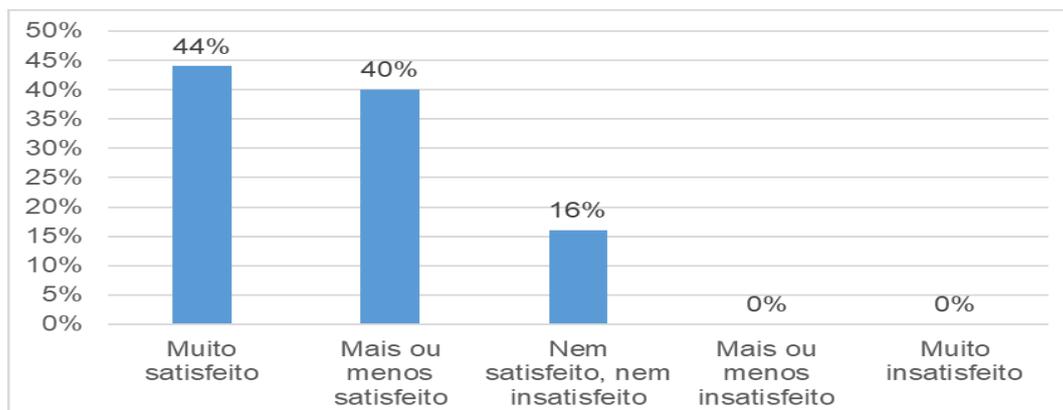


Fonte: Dos autores, 2022

Quanto à avaliação do desempenho geral, conforme Figura 7, observou-se que. 52% dos líderes muito satisfeitos com o desempenho geral da equipe e 40% ficaram satisfeitos. O que demonstra boa recepção do novo modelo pelos liderados para o trabalho remoto, que desempenharam muitas vezes mais do que era realizado de forma presencial, que é atrativo às organizações.

Considerou-se importante também nesta pesquisa, trazer a reflexão do líder sobre seu próprio desempenho, demonstrado na Figura 8:

Figura 8 – Satisfação do próprio desempenho durante a gestão no *Home office*



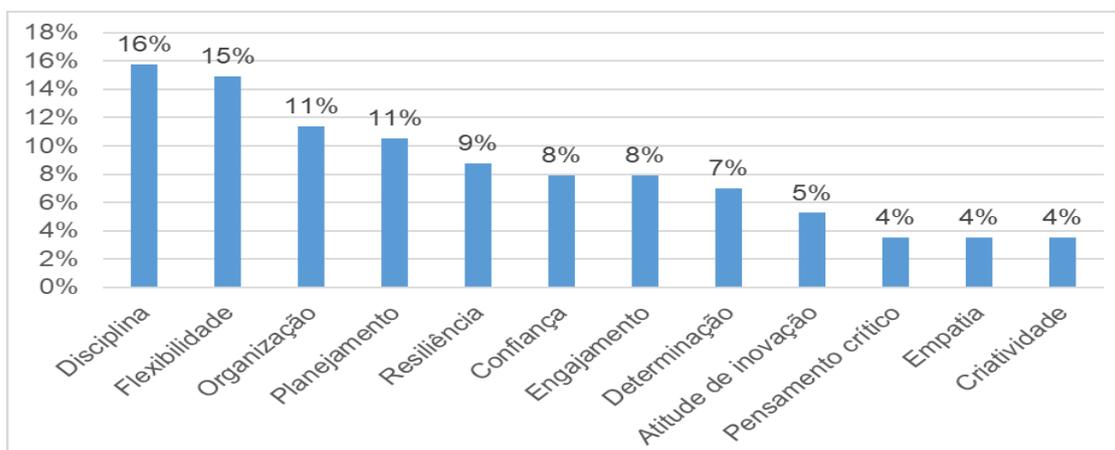
Fonte: Dos autores, 2022

Constatou-se que, 84% dos líderes ficaram satisfeitos com seu desempenho, o que demonstra que, apesar de terem uma vasta experiência em gerir pessoas de forma presencial, conseguiram buscar novas estratégias para coordenar o *Home office* de forma eficiente. Outro fator relevante é que não houve insatisfação de nenhum gestor entrevistado, o que revela a viabilidade de administração de forma mais flexível e autônoma sem afetar o desempenho. Pode-se subentender mudanças de paradigmas dentro das percepções de líderes quanto aos modelos de Gestão de Pessoas.

5.3 Competências Desenvolvidas no Trabalho *Home office*

É possível dizer que outras competências foram desenvolvidas durante o *Home office*, conforme Figura 9:

Figura 9 – Competências mais apresentadas pela equipe durante o *Home office*

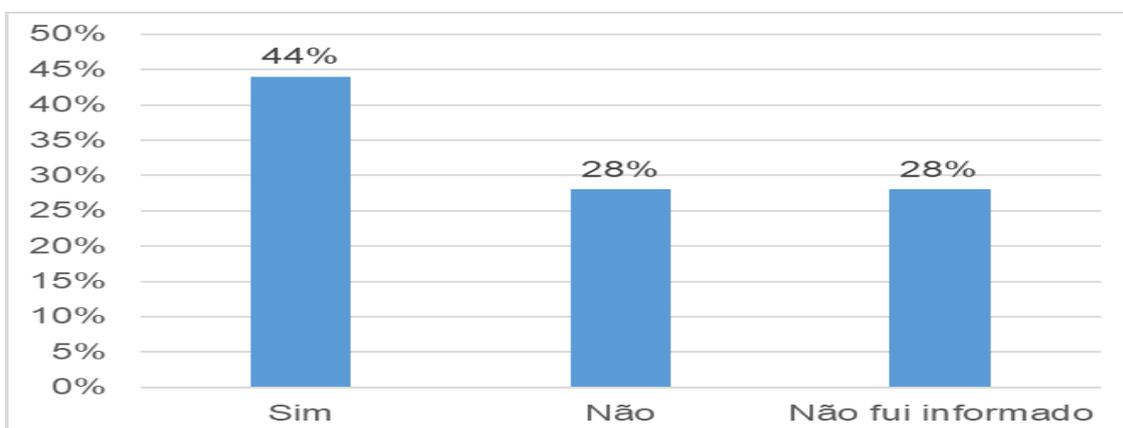


Dentre as competências pré-estabelecidas, observou-se cinco mais apresentadas pelas respectivas equipes lideradas em *Home office*: a) disciplina, b) flexibilidade, c) organização, d) planejamento, e) resiliência. O que demonstra que as pessoas em *Home office* flexibilizaram muito sua rotina, tanto particular quanto profissional, junto à disciplina, a fim de atender suas funções e suas atividades, de forma organizada e planejada.

5.4 Dificuldades do Trabalho *Home office*

Sabe-se que a mudança de modo geral, causa impactos nas pessoas, uma vez que é mais fácil continuar da forma que ela se encontra do que tentar mudar algo que já está habituada a fazer. Não somente por tirar as pessoas da zona de conforto, colocando-as em *home office*, mas por questões como posto de trabalho inadequado em casa, carga excessiva de trabalho e até mesmo os danos causados pela pandemia, fizeram com que as pessoas tivessem desconfortos psicológicos e físicos. Observou-se na Figura 10:

Figura 10 – Comportamento emocional apresentado no *Home office*



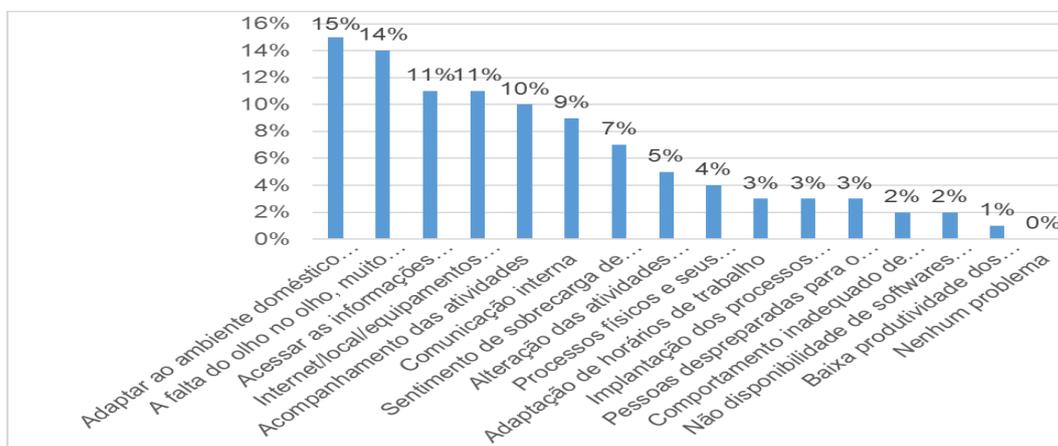
Fonte: Dos autores, 2022

Constatou-se que, 44% dos gestores confirmaram através da pesquisa, que tiveram ao menos um colaborador com algum desconforto psicológico/físico, enquanto 28% dos gestores não foram informados e apenas 28% não tiveram colaboradores com estas dificuldades. Corroborando com as pesquisas de Cesar e Neves (2020) as mudanças e ações preventivas à pandemia já trazem

consigo problemas de forte impacto na organização, desde mudanças administrativas às mudanças comportamentais e emocionais, afetando diretamente as pessoas.

Quanto às principais dificuldades apresentadas pelos gestores no modelo de *home office*, conforme Figura 11:

Figura 11 – Principais dificuldades enfrentadas durante o Home office



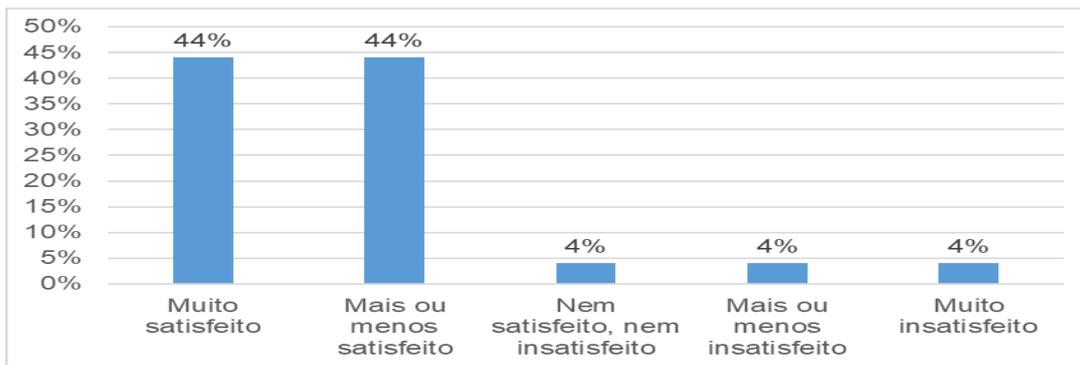
Fonte: Dos autores, 2022

Notou-se mais pertinentes os itens: adaptação no ambiente doméstico, a falta do “olho no olho”, acesso físico as informações administrativas, equipamentos inadequados para a prática das atividades e falta de acompanhamento das atividades. Demonstrando que, a mudança trouxe dificuldades a serem superadas. Cada gestor viu-se obrigado a criar estratégias de gestão que contornassem tais impeditivos sem afetar o bom andamento da empresa.

5.5 Incentivo do Trabalho *Home office*

O *Home office* necessita de ferramentas de apoio específicas para sua execução, havendo necessidade de suporte das empresas. Nesse sentido, optou-se por avaliar o subsídio das empresas, conforme Figura 12:

Figura 12 – Avaliação das ferramentas, sistemas e *softwares* ofertados para viabilizar o trabalho em *Home office*

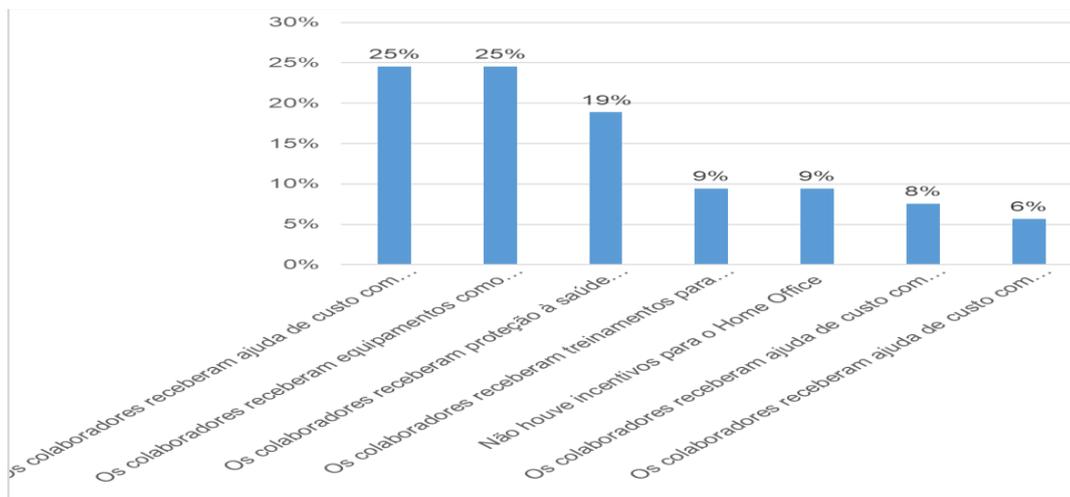


Fonte: Dos autores, 2022

Com base nas empresas em que os líderes respondentes trabalham, houve contentamento com sistema, ferramentas e *softwares* ofertados, apontando 88% de satisfação. Pode-se concluir que, as empresas possuíam bom preparo para que o *home office* pudesse ser implementado com sucesso sem causar muitos impactos nos resultados organizacionais.

A fim de entender quais os auxílios disponibilizados pelos gestores e suas respectivas empresas para o efetivo funcionamento do *home office*, conforme Figura 13:

Figura 13 – Avaliação do incentivo ao colaborador no trabalhar *Home office*



Fonte: Dos autores, 2022

Observou-se que, 25% responderam “Os colaboradores receberam ajuda de custo com alimentação”, e 25% selecionaram que “Os colaboradores receberam equipamentos como por exemplo, notebook e/ou cadeira, de forma a trazer um posto de trabalho mais produtivo em seu ambiente residencial”. Com 19% dos respondentes, foi mencionado que “Os colaboradores receberam

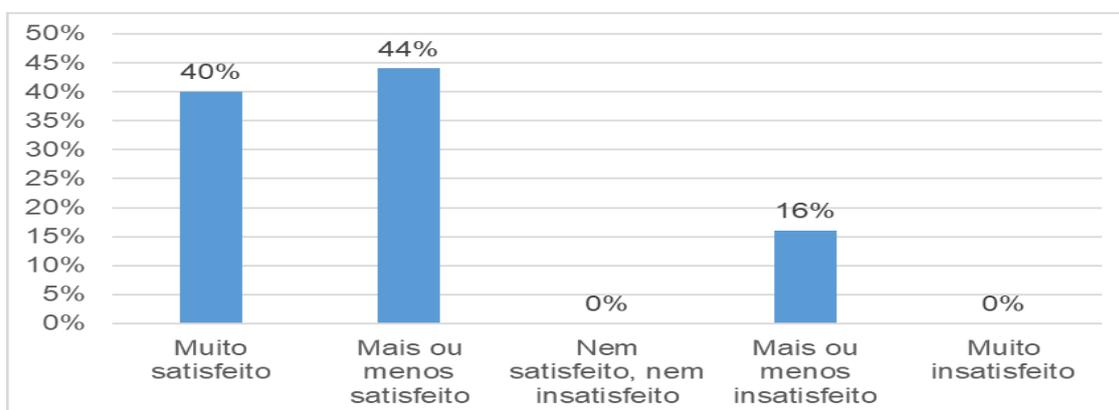
proteção à saúde física e mental (de forma *online*) acompanhamento médico ou psicológico”.

Em contrapartida, 9% responderam que “Não houve incentivos para o *home office*”. Demonstrando que a empresa e seus líderes em sua grande maioria, auxiliaram de alguma forma seus colaboradores no trabalho remoto, demonstrando preocupação com o desempenho de suas funções e sua saúde mental e corporal, porém uma pequena parcela das organizações ainda não aderiu à esta ideia.

5.6 Engajamento no Trabalho *Home office*

O engajamento dos colaboradores é crucial para o funcionamento da empresa. Logo, em momento pós-pandemia, foi questionado aos líderes como foi o retorno dos colaboradores na Figura 14:

Figura 14 – Engajamento da sua equipe no retorno presencial pós-pandemia



Fonte: Dos autores, 2022

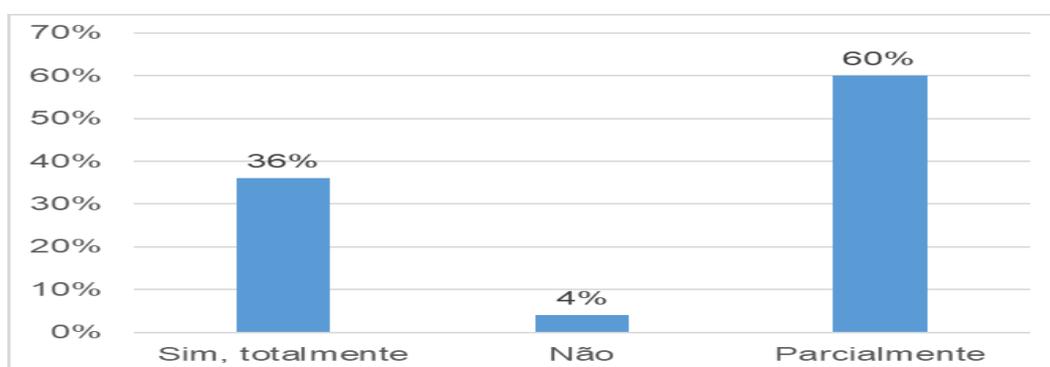
Demonstrando através dos resultados que foi um retorno satisfatório, com 40% satisfatório e 44% mais ou menos satisfatório. Isso mostra que diversos gestores sentiram falta do modo presencial de supervisionar as equipes, muito por conta de que alguns problemas apresentados no trabalho remoto que talvez pudessem ser resolvidos pessoalmente.

Porém, 16% de líderes demonstraram certa insatisfação com suas equipes, muitas vezes porque para essas equipes, não necessitaria um retorno presencial mesmo pós-pandemia, ou até mesmo por conta de entrar na rotina de

seus colaboradores o trabalho *home*, o que necessita de uma nova adaptação ao presencial.

Nesse sentido, escolheu-se com a última pergunta, a opinião dos líderes em relação à continuidade do *home office*, conforme Figura 15:

Figura 15 – Viabilidade da continuidade do trabalho *Home office* pós-pandemia



Fonte: Dos autores, 2022

Constatou-se um ótimo resultado quando se trata da confirmação do modelo *Home office*, apontando 60% respondentes que é viável o trabalho remoto, porém escalonado com o presencial. Enquanto 36% mencionaram que são adeptos ao *home office* total.

6. MUDANÇAS DE PERCEPÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS PÓS-PANDEMIA

Ao considerar a pesquisa realizada com gestores de pequenas e médias empresas da região metropolitana de Londrina, pode-se contatar que o evento abrupto da pandemia forçou muitas empresas trabalharem por um período em *home office*, modificando, de forma considerável, as estratégias de Gestão de Pessoas. Gestores, habituados ao trabalho presencial, se viram obrigados a adotarem novas formas de liderança e gestão.

Para sanar as dificuldades e manter o bom desempenho da equipe, os líderes buscaram novas ferramentas de Gestão de Pessoas, que se acredita, comprovar nessa pesquisa, que se tornaram estratégias eficientes, considerando 92% de satisfação dos gestores quanto ao desempenho.

Vale considerar que, pós-pandemia traz para novas percepções de Gestão de Pessoas, tais como:

- a) Uso de ferramentas tecnológicas: Foi agregado dentro do ambiente organizacional, ferramentas que auxiliaram no trabalho *home office* de forma a sanar as dificuldades encontradas na mudança das atividades presenciais para as remotas, como o uso inerente da internet nesse período, as ferramentas de comunicação que permitiriam manter um bom alinhamento de informações mesmo que remotamente, *softwares* de gravação, que permitiram gravar e salvar informações, procedimentos, processos administrativos, que presencialmente não eram realizados. A digitalização de documentos e processos físicos, antes impressos e arquivados em armários, começaram a ser digitalizados e arquivados em rede ou nuvem, facilitando sua consulta e organização do local físico e também virtual.
- b) Novos meios de comunicação: é possível perceber um considerável aumento na utilização das ferramentas remotas de reuniões e comunicação em geral, como por exemplo o *Google Meet*, *Teams*, *Skype*, *WhatsApp*, onde tornou possível a comunicação simultânea, rápida e eficaz em tempos de pandemia, que antes eram utilizadas somente quando não era possível encontrar a pessoa no local físico de trabalho, como no caso de uma empresa ter outras unidades de trabalho. Hoje, até mesmo com o retorno às atividades presenciais, as

reuniões, projetos e contatos em geral, majoritariamente são realizados por meio destas ferramentas com as pessoas dentro do mesmo *site* empresarial (cada um em seu setor), diminuindo grandemente a utilização e necessidade de salas de reuniões.

- c) Maior autonomia na tomada de decisão: Com uma maior prática do *home office*, mesmo com todas as ferramentas tecnológicas implementadas para uma boa comunicação, o trabalho remoto exige dos gestores uma maior confiança em seus liderados, trazendo uma maior autonomia aos mesmos, uma vez que independente de todas as tecnologias disponíveis hoje em dia, o fato de não estar presente ou lado a lado em uma sala/ escritório, faz com que muitos temas tratados dentro do ambiente de trabalho, continuem sendo resolvidos rapidamente, assim, muitas vezes o líder não consegue acompanhar de perto tudo o que passa pelo seu setor em *home*.
- d) Flexibilidade: O trabalho remoto permitiu diversas mudanças nas rotinas de gestores e colaboradores, uma delas é a flexibilidade. A não necessidade de se estar no posto de trabalho na hora combinada, fez com que a responsabilidade do cumprimento hora trabalhada diariamente fosse transferida quase que completamente ao liderado, sem que necessariamente precisassem iniciar ou terminar na hora exata, permitindo as pessoas que trabalham nesse formato, muitas vezes fazerem suas rotinas particulares, seja em casa ou na rua, desde que a carga horária semanal seja atingida. A autonomia de tomada de decisão e organização de atividade diárias também foram flexibilizadas, uma vez que estão trabalhando sozinhos em casa também, sem a supervisão constante do líder.
- e) Possibilidade de *home office*: A liberdade de trabalhar remotamente e a autonomia dos liderados na execução da grande maioria de suas rotinas, foi vista de forma muito positiva pelos colaboradores, onde demonstraram grande desempenho nas atividades, com comprometimento, eficiência e qualidade. Para os líderes, diversas atividades foram melhores em *home office*, o que agradou e surpreendeu aos mesmos, pelo fato de não estarem acompanhando de perto seus liderados.

7. CONCLUSÃO

Durante o isolamento social, promovido pela pandemia, muitas empresas tiveram que adotar o *home office* como modelo de trabalho, para que continuasse o desenvolvimento de suas atividades.

Com base nos resultados das respostas dos líderes no formulário elaborado para análise neste trabalho, observou-se, 68% de aproveitamento quanto à adaptação para o *home office*; 92% de satisfação quanto ao desempenho da equipe no *home office*.

Das principais competências desenvolvidas no *home office* apontaram disciplina no trabalho, flexibilidade, organização, planejamento e resiliência.

Das principais dificuldades do trabalho *home office* constataram adaptar-se ao ambiente doméstico, a falta do olho no olho importantes nas decisões, acesso às informações físicas, a questão dos equipamentos, internet e locais adequados para o exercício do *home office* e o acompanhamento das atividades, foram os mais apontados.

Quanto ao incentivo do trabalho *home office* relataram que receberam ajuda de custo com alimentação, equipamentos para exercer o trabalho remoto e também proteção à saúde física e mental, portanto acompanhamento médico e/ou psicológico.

Por fim, ao considerar engajamento no *home office* relataram que 60% consideram satisfatório o trabalho parcial e 36% trabalho total.

Em termos gerais, observou-se que foi satisfatório a recepção e percepção do modelo de trabalho remoto, mais conhecido como *home office*. Contudo, vale dizer que, qualquer modelo de trabalho exista vantagens e desvantagens, o *home office* não é diferente.

Vale mencionar que, diversas foram as vantagens, obtidas com o trabalho remoto, em tempos de pandemia, com o isolamento social, observando que o modelo funcionaria mesmo no momento pós-pandemia, pelo bom desempenho, produtividade e qualidade nos trabalhos executados por suas equipes, com colaboradores mais flexíveis, mais disciplinados, engajados, organizados, sem precisarem sair de suas casas, ou seja, reduzindo os custos para mantê-los em um ambiente presencial, como por exemplo, energia, transporte dos colaboradores, água e em muitos casos, o aluguel desses espaços também, entre outros custos.

Atualmente, é possível perceber que diversas empresas mantiveram o modelo *home office*, e as organizações que retornaram às atividades presenciais, também estudam e consideram a possibilidade de retornar ao trabalho remoto, por não enxergar mais tão necessária a presença dos colaboradores em algumas áreas específicas, em sua maioria, administrativas.

Portanto, é possível concluir que houve uma mudança cultural, tanto em líderes quanto nas organizações quanto ao trabalho *home office*, por se mostrar eficaz para as pessoas e as organizações.

REFERÊNCIAS

BRANCO, Valdec Romero Castelo; **Inteligência de Mercado: A Liderança Durante e Após Covid-19**. São Paulo, junho 2020. Disponível em: <[http://www3.sumare.edu.br/comunicados/2020/Junho/INTELIG%C3%8ANCIA%20DE%20MERCADO_A%20LIDERAN%C3%87A%20DURANTE%20E%20A%20P%C3%93S-COVID-19%20\(1\).pdf](http://www3.sumare.edu.br/comunicados/2020/Junho/INTELIG%C3%8ANCIA%20DE%20MERCADO_A%20LIDERAN%C3%87A%20DURANTE%20E%20A%20P%C3%93S-COVID-19%20(1).pdf)>, Acesso em: 04/08/2021.

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e normas correlatas. Brasília - DF, dezembro, 2017. Ministério do Trabalho. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/ctt_e_normas_correlatas_1ed.pdf>, Acesso em: 30/08/2021.

CARVALHO, G. **A crescente importância do papel de RH: Relembrando um bate-papo com o professor Joel Dutra sobre as mudanças na área de RH nos últimos 20 anos**. Revista Melhor – Gestão de Pessoas, julho de 2020b. Disponível em <<https://revistamelhor.com.br/a-importancia-crescente-do-rh/>>, Acesso em: 30/08/2021.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Lívia A; **Atuação da Gestão de Pessoas no Fortalecimento do Comprometimento Organizacional Pós Pandemia: A Cultura Organizacional como Caminho**. Revista Valore, 2020. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/344421791>>, Acesso em: 29/07/2021.

COSTA, Alessandra de Sá Mello; PAIVA, Ely, Laureano; GOMES, Marcus Vinícius Peinado; BREI, Vinícius Andrade; **Impacto da Covid-19 nas Organizações**. Revista de Administração de Empresas, V.60 N.6, novembro-dezembro 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200602>>, Acesso em: 04/08/2021.

ENSSLIN, Leonardo; VIANNA, Willian Barbosa. **O Design na Pesquisa Quali-Quantitativa em Engenharia de Produção – Questões Epistemológicas**. Revista Produção Online (UFSC) vol. 8, Num. 1, Florianópolis, Março, 2008. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/28/25>>, Acesso em: 15/08/2021.

IBGE/PNAD Covid: entre não afastados 8,7 milhões trabalharam de forma remota. Acesso em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28039-pnad-covid19-9-7-milhoes-de-trabalhadores-ficaram-sem-remuneracao-em-maio>>, Acesso em: 30/08/2021.

LIMA, Lizia Gurjão Pereira de; **A Educação Corporativa Como Um Diferencial Estratégico Na Gestão de Pessoas**. Revista Controle - Doutrina E Artigos, 11(2), 199-216, 31/12/2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.32586/rcda.v11i2.306>>, Acesso em: 02/08/2021.

MENDES, Emily Rafaela Pinheiro; ALVES, Evelin Cristina; DRESH, Gabriel Silva; TEIXEIRA, Gabriela de Fátima Soczek; CIRINO, Igor Michel Borges; PEREIRA, Milena Cristina; SOUZA, Monike Aparecida Matias de; MACIEL, Thayna Amaral de Andrade; LIMA, Wesley Fabricio de; **Gestão de Pessoas**

Durante A Crise Da Covid-19: Os Desafios do Home office em uma Empresas do Ramo de Telefonia. Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria, nº 2/ V.1. Fevereiro/2021. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/download/540/502>>, Acesso em: 01/08/2021.

MOREIRA, Lucymeire Cristina; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva; **A Prática da Avaliação de Desempenho Humano em Empresas Fabris.** Revista Gestão&Conhecimento, Volume 7, Núm. 1, Artigo 3, Março/Julho 2012. Disponível em: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/v7n1/artigos_v7n1.html>, Acesso em: 06/08/2021.

PAES, Kettle Duarte; **GESTÃO DE PESSOAS.** 2011. Ebook – Livro eletrônico disponível *on-line*. ISBN 978-85-61140-89-2. Natal, RN. Disponível em: <https://www.academia.edu/37163153/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_Kettle_Duarte_Paes>, Acesso em: 30/08/2021.

PEDRO, Wilson José Alves; **Gestão de Pessoas nas Organizações.** Revista Uniara, n.17/18, 2005/2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2006.v9i2.268>>, Acesso em: 02/08/2021.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico.** Ed.2. Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>, Acesso em: 14/05/2021.

REPULA, Aline; SILVA, Elvis Meira; MOTTA, Mônica Cristina Antoniucci de Lima; **O Papel Da Administração De Recursos Humanos Diante Das Crises.** X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2020. Disponível em: <https://aprepro.org.br/combrep/2020/anais/arquivos/10102020_141038_5f81f28e53385.pdf>, Acesso em: 05/08/2021.

VENTURA, Vera Lúcia da Silva; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; **Percepção Da Influência da Gestão Estratégica de Pessoas no Comprometimento Organizacional.** Revista Pretexto, v.15, n.3, jul./set., ISSN 1984-6983. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34069/percepcao-da-influencia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-no-comprometimento-organizacional-/i/pt-br>>, Acesso em: 05/08/2021.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa** 2013, p. 17. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>, Acesso em: 10/05/2022.

EmpresAqui. Tabela: **Empresas em Londrina/PR por Porte Empresarial,** 2022. Disponível em: <<https://www.empresaquicom.br/listas-de-empresas/PR/LONDRINA>>, Acesso em: 10/05/2022.

ANEXO A

ANEXO A - Questionário Aplicado aos Gestores

Esse questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado O IMPACTO DA COVID-19 NA GESTÃO DE PESSOAS EM HOME OFFICE SOB A PERCEPÇÃO DE LÍDERES, desenvolvido pelo acadêmico Vitor Ruffini Santos Inácio, do curso de Engenharia de Produção da UTFPR – Campus Londrina, sob orientação da prof. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhan.

- 1) Os colaboradores da sua equipe/setor estão trabalhando em home office atualmente?
() sim () não

- 2) De um modo geral, como avaliou a adaptação de sua equipe ao home office?
Muito satisfeito
Mais ou menos satisfeito
Nem satisfeito, nem insatisfeito
Mais ou menos insatisfeito
Muito insatisfeito

- 3) Você tem colaboradores na sua equipe que não se adaptaram totalmente ao home office?
() sim () não

- 4) Em relação à produtividade, comparando com períodos em que não havia o home office, como você avalia sua equipe durante a pandemia?

Muito satisfeito
Mais ou menos satisfeito
Nem satisfeito, nem insatisfeito
Mais ou menos insatisfeito
Muito insatisfeito

- 5) Em relação à qualidade dos trabalhos produzidos pela sua equipe, comparando com períodos em que não estavam em home office, como você avalia sua equipe durante a pandemia?
Muito satisfeito
Mais ou menos satisfeito
Nem satisfeito, nem insatisfeito
Mais ou menos insatisfeito
Muito insatisfeito

- 6) Em relação ao desempenho da sua equipe/setor durante o home office, como você avalia?
Muito satisfeito
Mais ou menos satisfeito
Nem satisfeito, nem insatisfeito
Mais ou menos insatisfeito
Muito insatisfeito

7) Você está satisfeito com seu próprio desempenho durante a gestão no home office?

Muito satisfeito.

Mais ou menos satisfeito.

Nem satisfeito, nem insatisfeito.

Mais ou menos insatisfeito.

Muito insatisfeito.

8) Na sua opinião, quais as competências mais apresentadas por sua equipe durante a implementação do home office. Marque até 5 competências.

- Resiliência
- Determinação
- Disciplina
- Flexibilidade
- Atitude de inovação
- Confiança
- Organização
- Planejamento
- Motivação
- Pensamento crítico
- Empatia
- Engajamento
- Criatividade

9) Algum colaborador da sua equipe, durante esse período, apresentou algum comportamento emocional, como por exemplo: ansiedade, tristeza, impaciência, intolerância, desconforto físico ou psicológico nesse período em que esta/estava em home office?

sim não eu não fui informado

10) Aponte as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de home office para você e a sua equipe? Selecione até 5 dificuldades.

- A falta do olho no olho, muito importante na hora de algumas decisões
- Acessar as informações administrativas (físicas)
- Acompanhamento das atividades
- Adaptação de horários de trabalho
- Adaptar ao ambiente doméstico (ferramentas e local com familiares)
- Alteração das atividades planejadas para o exercício do home office
- Pessoas despreparadas para o trabalho em home office
- Baixa produtividade dos colaboradores
- Processos físicos e seus respectivos controles
- Comportamento inadequado de colaboradores
- Comunicação interna

- Internet/local/equipamentos inadequados para a prática das atividades em home
- Implantação dos processos eletrônicos
- Não disponibilidade de softwares externo para trabalho em home office
- Sentimento de sobrecarga de alguns colaboradores

11) Em relação às ferramentas, sistemas e softwares ofertados para viabilizar o trabalho em home office, como você considera?

Muito satisfeito

Mais ou menos satisfeito

Nem satisfeito, nem insatisfeito

Mais ou menos insatisfeito

Muito insatisfeito

12) Houve algum incentivo ao colaborador para que ele pudesse trabalhar home office? Selecione quantas alternativas forem correspondentes

os colaboradores receberam ajuda de custo com alimentação

os colaboradores receberam ajuda de custo com internet

os colaboradores receberam ajuda de custo com água e/ou luz

os colaboradores receberam equipamentos como por exemplo, notebook e/ou cadeira, de forma a trazer um posto de trabalho mais produtivo em seu ambiente residencial

os colaboradores receberam proteção à saúde física e mental (de forma online) acompanhamento médico ou psicológico

os colaboradores receberam treinamentos para que pudessem executar suas atividades computacionais de casa e/ou se desenvolverem profissionalmente

não houve incentivos para o home office

13) Como você percebe o engajamento da sua equipe após a implementação do home office, no retorno presencial pós-pandemia?

Muito satisfeito

Mais ou menos satisfeito

Nem satisfeito, nem insatisfeito

Mais ou menos insatisfeito

Muito insatisfeito

14) Você considera a viabilidade de trabalho Home Office 100% para sua equipe, mesmo pós-pandemia?

sim, totalmente não parcialmente