UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DANIELA VIEIRA AMARAL

OS IMPACTOS DA COVID-19 NAS CONFIGURAÇÕES DE TRABALHO – ESTUDO DE CASO NA SEDE DE UMA MULTINACIONAL EM SÃO PAULO

JUIZ DE FORA
2022

DANIELA VIEIRA AMARAL

OS IMPACTOS DA COVID-19 NAS CONFIGURAÇÕES DE TRABALHO – ESTUDO DE CASO NA SEDE DE UMA MULTINACIONAL EM SÃO PAULO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: D.Sc. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro

JUIZ DE FORA

2022

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Amaral, Daniela Vieira.
OS IMPACTOS DA COVID-19 NAS CONFIGURAÇÕES DE TRABALHO : ESTUDO DE CASO NA SEDE DE UMA MULTINACIONAL EM SÃO PAULO / Daniela Vieira Amaral. -- 2022.
72 p.

Orientador: Eduardo Breviglieri Pereira de Castro
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2022.

1. Covid-19. 2. Teletrabalho. 3. Produtividade. I. Castro, Eduardo Breviglieri Pereira de, orient. II. Título.

DANIELA VIEIRA AMARAL

OS IMPACTOS DA COVID-19 NAS CONFIGURAÇÕES DE TRABALHO - ESTUDO DE CASO NA SEDE DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL EM SÃO PAULO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em 15 de Agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Professor D. Sc. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro (orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

Professora D. Sc. Roberta Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

Professor D. Sc. Marcos Martins Borges

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus e aos guias que estiveram do meu lado durante toda essa caminhada, me iluminando e dando forças para chegar até aqui.

Aos meus pais Silmar e Ioléa, que trilharam este caminho ao meu lado, sem eles não teria chegado nem na metade. A minha irmã Adriana pela parceria de sempre e aos meus sobrinhos Bento, Teo e Bia que são a minha maior alegria..

Aos amigos e familiares que nunca soltaram minha mão e trouxeram leveza em meio ao caos. Aos professores, orientadores, mestres, que me inspiraram todos os dias durante os últimos anos.

A todos os que acreditaram em mim e contribuíram de alguma forma, muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar os impactos que o teletrabalho mandatório, resultado de uma pandemia, teve na sede de uma multinacional localizada em São Paulo - SP. Para isso, foi feita uma revisão bibliográfica abordando conceitos e estudos sobre o tema. Em seguida foram capturados dados de produtividade de cinco diferentes áreas da companhia, entrevistas com gestores de cada uma destas áreas e uma pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho com funcionários destes setores. A partir dos resultados, foi possível entender os reais impactos desse modelo de trabalho e qual a configuração de trabalho recomendada para a empresa.

Palavras-chave: Covid-19. Teletrabalho. Produtividade.

ABSTRACT

This work aims to evaluate the impacts that mandatory telework, as a result of a pandemic, had on the headquarters of a multinational company located in São Paulo - SP. For this, a bibliographic review was carried out addressing concepts and studies on the subject. Then, productivity data were captured from five different areas of the company, interviews with managers from each of these areas and a Quality of Working Life survey with employees from these sectors. From the results, it was possible to understand the real impacts of this work model and what is the recommended work configuration for the company.

Keywords: Covid-19. Telework. Productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Parcela potencial de tempo gasto trabalhando remotamente por setor nos Estados Unidos.....38
Figura 2 – Potencial de tempo gasto trabalhando remotamente por país.....39
Figura 3 – Estratégia de segurança da empresa “A”.....44
Figura 4 – Variação de entregas..... 46
Figura 5 – Dados referentes aos desligamentos na empresa "A".....46
Figura 6 – Dados referentes às contratações na empresa "A".....47
Figura 7 – Dados referentes aos atendimentos de RH na empresa "A".....47
Figura 8 – Dados referentes às soluções digitais na empresa "A".....48
Figura 9 – Dados referentes aos atendimentos comerciais na empresa "A".....49
Figura 10 – Dados referentes aos atendimentos técnicos na empresa "A".....50
Figura 11 – Dados referentes aos atendimentos de *Customer Services* na empresa "A".....50
Figura 12 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente à Compensação Justa e Adequada.....56
Figura 13 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente às Condições de Trabalho..... 57
Figura 14 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente ao Uso e Desenvolvimento das Capacidades..... 57
Figura 15 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente às Oportunidades de Crescimento.....58
Figura 16 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente à Cultura de Diversidade, Inclusão e Equidade.....58
Figura 17 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente ao sentimento de pertencimento.....59
Figura 18 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente à influencia da distância no relacionamento da equipe.....59
Figura 19 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente ao Constitucionalismo.....60
Figura 20 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente ao equilibrio entre vida pessoal e profissional.....61

Figura 21 – Resposta dos funcionários aos questionamentos referente à Relevancia Social da empresa "A".....62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação de produtividade nos meses de Março, Abril, Maio e Junho dos anos de 2019 e 2020..... 35

Tabela 2 - Comparação de custos nos meses de Março, Abril, Maio e Junho dos anos de 2019 e 2020.....36

Tabela 3 - Escala de níveis de satisfação.....43

Tabela 4 - Perguntas realizadas na entrevista, seguindo a adaptação do modelo de Walton.....55

Tabela 5 - Escala de níveis de satisfação.....55

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CLT	Consolidação das Leis de Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EAD	Ensino à distância
EUA	Estados Unidos da América
FIA	Fundação Instituto de Administração
IBM	International Business Machines Corporation
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PJRO	Poder Judiciário do Estado de Rondônia
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 24

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 24
1.2 JUSTIFICATIVA 25
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 25
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 26
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 26
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 27

2. REFERENCIAL TEÓRICO 29

2.1 DEFINIÇÃO DE TELETRABALHO 29
2.2 O TELETRABALHO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA 29
2.3 ADOÇÃO DO REGIME DE TELETRABALHO 31
2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO 32
2.5 IMPACTOS DA COVID-19 NAS CONFIGURAÇÕES DE TRABALHO 34
2.6 ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE 39
2.7 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 40
2.7.2 ADAPTAÇÕES NA QVT PARA O CASO DA EMPRESA "A" 42

3. ESTUDO DE CASO 44

3.1 A EMPRESA “A” 44
3.2 OS SETORES ESTUDADOS 44
3.3 A PRODUTIVIDADE 45
3.4 A VISÃO DOS GERENTES 51
3.5 A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS 54
3.5.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA 56
3.5.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO 57
3.5.3 USO E DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES 57
3.5.4 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO 58
3.5.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO 58
3.5.6 CONSTITUCIONALISMO 60

3.5.7 TRABALHO E VIDA 61
3.5.8 RELEVÂNCIA SOCIAL 61

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES 63

REFERÊNCIAS 65

ANEXO A – RESULTADOS DA PESQUISA QVT 70

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE 72

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As configurações de trabalho são alteradas continuamente desde os primórdios da sociedade, estando diretamente ligadas ao contexto histórico e social.

O acesso escasso às necessidades básicas, como água e alimento levou o ser humano a adotar um regime de trabalho primitivo. O feudalismo foi adotado por uma sociedade em que os principais modos de produção estavam ligados à terra. O surgimento das máquinas na indústria levou o homem do campo para a cidade. E o advento da tecnologia permitiu a conexão de máquinas e sistemas e, consequentemente, um maior controle dos meios de produção. (SAKURAI, 2018).

Dessa forma, é inegável que um evento como a pandemia causada pelo novo coronavírus iria alterar as relações de trabalho na sociedade.

A doença causada pelo novo coronavírus foi inicialmente identificada em Wuhan, na China, em dezembro de 2019 (CREPALDI, 2020). A Organização Mundial da Saúde (OMS) passou a caracterizá-la como uma pandemia quando, em março de 2020, já havia mais de 200 mil casos confirmados em todo o mundo. (FREITAS, 2020).

De acordo com a OMS, os sintomas iniciais da doença assemelham-se aos da gripe comum, porém o agravamento da doença pode levar a uma pneumonia grave e ao óbito do paciente (ISER, 2020). A prevenção, de acordo com o Ministério da Saúde (2021) se dá por meio do “distanciamento social, etiqueta respiratória e de higienização das mãos, uso de máscaras, limpeza e desinfeção de ambientes, isolamento de casos suspeitos e confirmados e quarentena dos contatos dos casos de covid-19”. Até o dia 16 de outubro de 2021, segundo o site WORLDOMETER (2021) haviam sido registrados 4,907,953 óbitos pela doença.

Uma pesquisa divulgada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) revelou que a pandemia trouxe um impacto negativo para 92% das indústrias consultadas. Um total de 5% não sofreu qualquer tipo de impacto e apenas 3% sofreu impactos positivos. Dentre as indústrias consultadas, 41% tiveram sua produção interrompida por causa da crise. O aumento da produção foi observado em apenas 5% das empresas. Para lidar com a crise, 58% das empresas adotaram o teletrabalho e 47% deram férias para parte dos funcionários. Até a divulgação da pesquisa, 15% das empresas demitiram alguns colaboradores (MÁXIMO, 2020).

Neste contexto, o presente trabalho pretende avaliar os impactos que a Covid-19 trouxe para a sede regional de uma empresa multinacional durante a quarentena e quais as previsões para essa empresa após este período, em relação à organização do trabalho. A “Empresa A”, escolhida como objeto do estudo, é uma empresa de ciência dos materiais estadunidense presente em 160 países. Apesar de estar presente em mais de 20 localidades com fábricas e escritórios na América Latina, o estudo será realizado especificamente na sede regional, situada em São Paulo, que representa todos os países da América Latina em que a organização atua.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o objetivo de manter a segurança de funcionários e da população em geral durante a pandemia provocada pelo novo coronavírus, além de respeitar as leis em algumas localidades, alguns estabelecimentos tiveram que ser fechados, muitas empresas migraram para o regime de home office e diversas outras adaptações precisaram ser realizadas.

Os funcionários do escritório de São Paulo da empresa “A” passaram a trabalhar de casa desde o início do período da quarentena em março de 2020, ficando proibida a entrada de qualquer pessoa sem autorização nas instalações da sede.

À medida em que o período de isolamento social foi sendo estendido, a empresa “A” precisou realizar outras adaptações que garantissem não apenas a segurança física de seus funcionários no que diz respeito à exposição ao vírus, mas também à ergonomia, saúde mental e conforto.

A relativa pouca quantidade de estudos sobre o tema, causado pelo ineditismo de um cenário pandêmico dessa magnitude evidencia a relevância do presente trabalho, que busca analisar as consequências dessa alteração no regime trabalhista quanto à produtividade dos funcionários, inovação e dificuldades dos gestores em liderar times à distância.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho foi realizado através de um estudo de caso na sede regional da empresa “A” localizada em São Paulo, no que se refere aos impactos sofridos por conta das medidas de prevenção à Covid-19.

Por conta do isolamento social ainda em vigor durante a execução do trabalho, as entrevistas, formulários e estudos do caso foram realizados remotamente, utilizando as plataformas digitais disponíveis.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é avaliar os impactos sofridos pela empresa e pelos funcionários a partir das medidas tomadas de forma a garantir a segurança de seus funcionários e identificar possíveis alternativas para futuros modelos de trabalho. Como objetivos específicos, este trabalho busca responder as seguintes questões:

I. Qual o impacto do cenário na produtividade dos funcionários?
II. Qual o impacto do cenário na relação da equipe?
III. Como o trabalho à distância impactou em temas de inovação?
IV. Quais as perspectivas futuras em relação ao trabalho na empresa?

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Para atingir os objetivos definidos foi realizada uma comparação do cenário da empresa entre os anos 2019, 2020 e 2021. Tendo em vista que a adoção do trabalho remoto se deu em março de 2020, a janela temporal determinada irá englobar os dois cenários.

O estudo foi realizado nas seguintes áreas: *Customer Services*, Recursos Humanos, Soluções Digitais e Atendimento comercial e técnico ao consumidor. A escolha das áreas se deu pelo acesso que a autora tem aos dados que serão utilizados nos cálculos de produtividade.

A coleta de dados foi realizada através da conversa com os líderes de cada área, que dividiu as informações numéricas de seus setores. A expectativa era de que fossem obtidas primeiramente informações numéricas que permitam a comparação do volume de trabalho realizado antes e depois da adoção do teletrabalho.

Em seguida foram realizadas entrevistas pelo *Microsoft Teams* com cada gerente para a obtenção de uma análise qualitativa de como o home office impactou as relações de liderança, comunicação entre a equipe, portabilidade de sistemas e inovação, que são temas relevantes à empresa.

Por último foram enviados formulários digitais aos funcionários dessas áreas com o intuito de analisar quais as percepções deles quanto ao trabalho à distância. Foram observados

os seguintes temas: acesso a dados e informações, comunicação com a liderança e com outros membros da equipe, engajamento em atividades extras oferecidas pela empresa (ações solidárias, atuação em grupos de diversidade e inclusão etc.), bem-estar físico e mental, entre outros.

A análise dos dados foi realizada de acordo com os três critérios definidos anteriormente: dados de produtividade, visão da gerência e visão dos liderados.

Os dados de produtividade foram comparados graficamente utilizando o Excel como ferramenta. Como cada área apresenta índices específicos, de acordo com a função, essa etapa foi explorada individualmente para cada um dos setores.

A percepção das quatro gerências foi estudada em conjunto. Os tópicos abordados foram subdivididos em categorias e as informações obtidas associadas a cada uma delas. Caso algum setor apresentasse pontos muito específicos que o diferencie das outras áreas, esses pontos seriam tratados individualmente dos demais.

Da mesma forma, a percepção dos funcionários foi observada de forma conjunta, independente do setor. Os tópicos também foram associados a categorias pré-definidas de acordo com o modelo que será apresentado nos próximos tópicos.

Com base nos resultados foram apresentadas possíveis alternativas para o modelo de trabalho futuro para cada área analisada, buscando alcançar um equilíbrio com o melhor dos dois cenários (trabalho presencial e *home office*).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos da seguinte forma:

O primeiro capítulo, “Introdução”, aborda os temas gerais da pesquisa. Conta com considerações iniciais, justificativa, escopo, objetivos, definição de metodologia aplicada e estrutura.

Em seguida, o capítulo intitulado “Referencial Teórico”, em que consta a pesquisa bibliográfica sobre o tema. Este conta com uma definição de termos e conceitos, a regulamentação brasileira do modelo de teletrabalho no Brasil, uma breve contextualização de como a forma remota de trabalho vinha sendo realizada no país antes da pandemia do novo coronavírus, as vantagens e desvantagens deste regime e como a doença impôs o modelo no primeiro trimestre de 2020.

O terceiro capítulo aprofunda o estudo de caso especificamente. Nele é discutido como o tema foi abordado na empresa “A” e indica os resultados da pesquisa feita com a organização e seus funcionários.

Por fim, o capítulo quatro apresenta as reflexões do estudo com base nos resultados da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa sessão contém referencial teórico sobre trabalho remoto, também denominado teletrabalho. Além de definir esta forma de trabalho, este capítulo aborda os seguintes temas: o teletrabalho na legislação brasileira; o trabalho remoto antes da pandemia da COVID-19; e os impactos da COVID-19 nas configurações de trabalho.

2.1 DEFINIÇÃO DE TELETRABALHO

Teletrabalho, trabalho à distância, trabalho virtual, trabalho remoto, *home office*. Estes são alguns substantivos utilizados na literatura como sinônimos do modelo de trabalho que Jack Nilles (1977) batizou de *telework*.

Considerado por muitos como o pai do teletrabalho, Nilles (1997) defende esta configuração como a "substituição de deslocamentos relacionados com a atividade econômica por tecnologias da informação ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, em lugar de enviar o trabalhador ao trabalho".

Analisando a etimologia do termo: tele, vem do grego e significa distante, longe, e trabalho, do latim tripalium, uma atividade profissional. (RODRIGUES, 2011).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), durante a Convenção 177 em Genebra define teletrabalho como o trabalho realizado por uma pessoa em sua residência ou em outro local de sua escolha, diferente do local de trabalho do empregador, que resulte em um produto ou serviço conforme especificado pelo empregador, a menos que essa pessoa tenha o grau de autonomia necessária para ser considerada um trabalhador independente nos termos da lei. (OIT, 1996).

No Brasil (2017), o art. 75-B da lei nº 13.467 passa a considerar 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".

2.2 O TELETRABALHO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

A Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), lei que regulamenta as relações individuais e coletivas do trabalho no Brasil foi decretada em maio de 1943, no governo do

então Presidente Getúlio Vargas (CEZAR, 2012). Desde então, foram necessárias diversas adaptações à essa lei para adequar-se às diferentes configurações de trabalho que surgiram com o passar do tempo.

Foi nesse contexto que a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011 reconheceu o trabalho remoto, equiparando-o ao trabalho realizado no estabelecimento do empregador. Conforme o parágrafo único da CLT: "Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego." (BRASIL, 2011).

Porém, apenas em 13 de julho de 2017, através da lei nº 13.467, que a Reforma Trabalhista regulamentou o teletrabalho no Brasil. (MIZIARA, 2017). Conforme o Capítulo III A – Do Teletrabalho (BRASIL, 2017):

> "Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.
> Art. 75-B. 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.
> Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.
> Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.
> § 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.
> § 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.
> Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.
> Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.
> Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.
> Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador."

Além de apresentar o conceito do termo, a lei "evidenciou as formalidades contratuais necessárias" para o teletrabalho, destacando possíveis alterações de contrato. Levantou ainda

temas específicos como a infraestrutura necessária, a saúde e a segurança no trabalho, ainda que à distância. Nesse aspecto, Miziara (2017) classifica a Reforma Trabalhista como uma "acomodação normativa" ao teletrabalho ou, ao menos, uma "segurança jurídica" em relação ao tema.

Denise Fincato (2018) destaca o parágrafo único da lei que aponta que, "o fato de o empregado remoto comparecer à empresa para desempenho de tarefas específicas não altera a natureza do contrato". E que isso pode vir a fazer parte da rotina do trabalhador, "admitindo flexibilidade para prestação do serviço na sede física do empregador, se assim o empregado desejar", desde que esteja previsto no contrato empregatício.

2.3 ADOÇÃO DO REGIME DE TELETRABALHO

Com o passar dos anos e com o avanço da tecnologia, o teletrabalho tem feito cada vez mais parte da realidade das empresas. De acordo com o *Microsoft SMB Insight Report* (2010) a expectativa era de que poderia haver um aumento de 70% no número de trabalhadores remotos no Brasil em 2010, enquanto no Reino Unido a estimativa era de 82% a mais de teletrabalhadores.

Na Colômbia, um estudo realizado pelo MINTIC (2014) apontou que, em 2014, quase 40.000 trabalhadores no país adotavam o regime de *home office* e 73% das empresas analisadas perceberam benefícios advindos desse regime laboral.

Álvaro Mello (1999) menciona em seu livro Teletrabalho (*Telework*) o caso da IBM (*International Business Machines Corporation*) nos Estados Unidos, que realizou experiências com os funcionários cujas atividades não dependiam da presença física no escritório. Essa experiência consistiu em dividir o tempo desses funcionários entre visitas aos clientes, aos fornecedores e o trabalho na própria residência, próximos à família.

Uma outra empresa que também adotou o teletrabalho, desta vez no Brasil, foi a Shell. A implementação na empresa teve início nos anos 2000, com uma fase de testes similar à da IBM, em que apenas funcionários com atividades rotineiras fora do escritório (com muitas visitas a clientes e fornecedores, por exemplo) tinham a opção de trabalhar em casa. Posteriormente, essa medida foi ampliada para outras áreas e novos funcionários passaram a ser contratados já neste modelo (BARROS, 2010).

Para garantir condições de trabalho similares ao do escritório, a Shell garantiu itens como *notebooks*, impressoras, material de escritório, caixa postal, telefone e subsídios para

possíveis adequações do espaço e custos com *internet* e energia elétrica. A empresa também recomenda reuniões presenciais do líder com seus subordinados, com objetivo de manter a integração da equipe e garantir que exista um alinhamento entre as atividades desenvolvidas e os princípios da organização (BARROS, 2010).

De acordo com este caso, tratado por Barros e Silva (2010), o objetivo da redução de custos corporativos a partir da implementação do *home office* foi atingido. Um benefício encontrado com essa medida foi uma maior exposição dos funcionários brasileiros para o time global da Shell, colaborando para o desenvolvimento de carreira dos empregados.

Dupont, Kodak, Semp Toshiba e Natura são outros exemplos de empresas privadas que já atuavam no Brasil no regime de teletrabalho (MELLO, 1999). Além disso, é possível perceber a adoção desse regime também pelo setor público brasileiro. Um exemplo é o SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados), vinculado ao Ministério da Fazenda que, desde 2005, tem funcionários trabalhando remotamente. (SILVA, 2015)

Uma pesquisa realizada em setembro de 2020 pelo Senado Federal (2020) através do Instituto DataSenado entrevistou 5000 brasileiros para conhecer a opinião da população em relação ao regime de teletrabalho. O resultado da pesquisa apontou um aumento de produtividade em mais de 40% dos casos e uma melhora de 49% no bem-estar do trabalhador. Dentre as vantagens mencionadas pelos entrevistados, a flexibilidade no horário, a possibilidade de passar mais tempo com a família e o não deslocamento até o local de trabalho, foram os fatores que mais contribuíram para este resultado. Em contrapartida, a falta de qualidade da *internet* e a dificuldade em conciliar o trabalho com as tarefas domésticas foram apontadas como maiores obstáculos durante o regime de trabalho.

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Como citado, antes mesmo da pandemia do novo coronavírus obrigar a adoção do teletrabalho por parte das empresas, algumas companhias já vinham aderindo a esta tendência. Diante deste contexto, muitos estudos foram realizados para entender quais os prós e os contras à adesão deste regime.

Analisando indicadores estruturais, o trabalho feito de casa acarreta uma redução de custos para o empregador (BARROS, 2010), porém traz a desvantagem de um aumento nos custos de água e luz para o empregado (FREITAS, 2008) e a necessidade da montagem de uma estrutura em casa (COSTA, 2013). Quanto ao bem-estar físico, o teletrabalho gera uma menor

exposição à violência e ao stress do deslocamento (BARROS, 2010), porém pode gerar problemas ligados à ergonomia se não houver uma estrutura adequada.

As vantagens ligadas à indicadores pessoais são as mais visíveis e incluem a flexibilidade de horários (COSTA, 2013), privacidade (FREITAS, 2008) e, principalmente, maior interação com a família (NOHARA, 2010). Em contrapartida, o conforto do trabalho em casa pode levar à distração do trabalhador com atividades domiciliares (FREITAS, 2008), conflito entre o trabalho e a vida familiar (COSTA, 2013) e isolamento social (EOM, 2016) podendo gerar até mesmo problemas psicológicos para o teletrabalhador (PÉREZ, 2007).

Quanto aos indicadores profissionais, o trabalhador de *home office* possui uma maior autonomia para organizar as tarefas, um menor absenteísmo (PÉREZ, 2007) e uma melhoria na produtividade e na qualidade do trabalho (EOM, 2016). No entanto, se não houver um programa bem definido entre empregado e empregador, o trabalho à distância pode gerar uma dificuldade de controle (NOHARA, 2010), baixo desenvolvimento e motivação e descontrole da carga de trabalho (ADERALDO, 2017).

Uma pesquisa coletou percepções acerca das vantagens e desvantages do teletrabalho durante a pandemia do novo coronavírus de mais de 5700 funcionários em idades produtivas de 29 países da Europa. O resultado apontou que as três principais vantagens percebidas pelos participantes foram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a eficiência no trabalho e o controle do trabalho. Em contrapartida, as três principais desvantagens apontadas foram as restrições do *home office*, as incertezas no trabalho e indisponibilidade de ferramentas adequadas para a realização do trabalho à distância. (IPSEN, 2021)

Nicholas Bloom e seus co-autores (2021) calculam que trabalhar em casa em alguns meses pode resultar em uma economia de 60 milhões de horas de deslocamento todos os dias úteis nos Estados Unidos. Porém, o crescente aumento no número de teletrabalhadores pode gerar um impacto economico negativo em algumas cidades, visto que os trabalhadores, que antes viviam mais próximos aos escritórios, tendem a sair dos grandes centros. Esse “efeito *donut*”, como Bloom o chama, poderá atingir cidades como Los Angeles, São Francisco e Nova York. A tendência, segundo os autores, é de que os custos nestes grandes centros caiam significativamente, enquanto os valores residenciais em áreas menos densas aumentarão muito mais rapidamente.

Bloom (2021) ainda afirma que trabalhar em casa pode ser mais produtivo para quem realiza tarefas individuais, especialmente porque elimina o deslocamento. Porém, o economista adverte que uma mudança completa para o trabalho remoto também pode ser prejudicial à

inovação ao longo prazo, já que o trabalho presencial em conjunto é crucial para uma colaboração criativa.

2.5 IMPACTOS DA COVID-19 NAS CONFIGURAÇÕES DE TRABALHO

O surgimento de um novo coronavírus (COVID-19) com alta transmissibilidade espalhou-se pelo mundo. Em consequencia desta situação, em 06 de fevereiro de 2020, foi aprovada no Brasil a Lei 13.979/2020, que estabeleceu medidas de emergência para o enfrentamento do coronavírus. De acordo com a lei, o isolamento e a quarentena são algumas medidas que podem ser aplicadas pelo poder público (BRASIL, 2020). Tratados como sinônimos, entende-se por quarentena ou isolamento social, a restrição ou separação de indivíduos potencialmente expostos a um agente infeccioso (VASCONCELOS, 2020).

Essas medidas levaram a uma notória alteração nas relações trabalhistas, visto que grande parte da população foi impedida de se dirigir presencialmente aos seus postos de trabalho.

Segundo Laura Cassano (2020) empresas consideradas não essenciais, ao se adequarem às novas regras, demitiram muitos funcionários. Longe das escolas, educadores tiveram que adaptar suas aulas ao ensino à distância – EAD, lidando com as mais diversas limitações próprias e dos estudantes (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2020).

De acordo Daniel Mello (2020), um estudo elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) afirmou que 46% das empresas brasileiras adotaram o trabalho em casa durante a quarentena e, apesar das adversidades, 40,2% das empresas, que não adotavam essa forma de trabalho irão seguir com a política de teletrabalho depois que a crise passar (SUTTO, 2020).

Um estudo realizado por Moacir de Cruz Santos e Mozart Ho-Tong Nobre (2021) realiza uma análise comparativa da produtividade dos funcionarios e dos gastos no Poder Judiciário do Estado de Rondônia, entre os quatro primeiros meses da pandemia em 2020, e o mesmo período em 2019.

		SENTENÇAS			DECISÕES			DESPACHOS		
		Ano			Ano			Ano		
		2019	2020	%	2019	2020	%	2019	2020	%
Total Mensal	Março	17512	22048	26	18000	71125	295	44878	9917	-78
	Abril	17671	15338	-13	19076	57463	201	46471	7088	-85
	Maio	20220	15771	-22	21132	58590	177	49715	6954	-86
	Junho	18094	16249	-10	21748	58082	167	41533	6852	-84
Total Geral		73497	69406	-6	79956	245260	207	182597	30811	-83

Tabela 1: Comparação de produtividade nos meses de Março, Abril, Maio e Junho dos anos de 2019 e 2020.

Fonte: Adaptado de Santos, 2021.

Para a análise de produtividade, foram comparados índices de sentenças, decisões e despachos nos meses de março, abril, maio e junho dos anos de 2019 e 2020. Observando a Tabela 1, criado pela atora com base nos dados disponibilizados no estudo, nota-se um aumento considerável nas decisões durante o período de *home office*, enquanto houve uma queda nos outros índices. Concluiu-se, portanto, que o modelo remoto de trabalho se encaixa no PJRO desde que sejam conciliadas as demandas entre os que trabalharão de forma presencial ou através do teletrabalho (SANTOS, 2021).

A análise da economicidade foi realizada a partir da comparação destes mesmo períodos em relação aos gastos do PJRO em relação à impressão em papel A4, consumo de água mineral em garrafas de 20 litros, combustível, lavagem de veículos, passagens aérea e telefonia (SANTOS, 2021).

Na Tabela 2, criado pela atora com base nos dados disponibilizados no estudo, constam os valores gastos cada um destes índices, evidenciando uma diminuição em todos os custos relacionados.

		IMPRESSÕES			CONSUMO DE ÁGUA			COMBUSTÍVEL		
		Ano			Ano			Ano		
		2019	2020	%	2019	2020	%	2019	2020	%
Total Mensal	Março	636662	450221	-29	1763	1590	-10	R$ 55,904.46	R$ 39,048.57	-30
	Abril	753522	177148	-76	2672	806	-70	R$ 68,589.36	R$ 13,904.41	-80
	Maio	817926	176679	-78	3297	782	-76	R$ 69,124.36	R$ 13,455.51	-81
	Junho	601442	206276	-66	2780	443	-84	R$ 55,673.99	R$ 14,775.15	-73
Total Geral		2809552	1010324	-64	10512	3621	-66	R$ 249,292.17	R$ 81,183.64	-67

		LAVAGEM DE VEÍCULOS			PASSAGEM AÉREA			TELEFONIA		
		Ano			Ano			Ano		
		2019	2020	%	2019	2020	%	2019	2020	%
Total Mensal	Março	R$ 5,990.00	R$ 3,436.00	-43	R$ 48,922.76	R$ 24,352.26	-50	R$ 40,789.93	R$ 41,170.24	1
	Abril	R$ 8,225.00	R$ 1,285.00	-84	R$ 34,760.15	-	-100	R$ 38,908.49	R$ 40,602.07	4
	Maio	R$ 7,770.60	R$ 590.00	-92	R$ 33,071.98	-	-100	R$ 40,125.70	R$ 36,376.40	-9
	Junho	R$ 4,970.00	R$ 1,375.00	-72	R$ 34,720.19	-	-100	R$ 39,729.12	R$ 27,575.14	-31
Total Geral		R$ 26,955.60	R$ 6,686.00	-75	R$ 151,475.08	R$ 24,352.26	-84	R$ 159,553.24	R$ 145,723.85	-9

Tabela 2: Comparação de custos nos meses de Março, Abril, Maio e Junho dos anos de 2019 e 2020.

Fonte: Adaptado de Santos, 2021.

Os dados comprovam o que já era esperado considerando-se o cenário atual. Com menos pessoas nas dependências do PJRO, menor a quantidade de impressões em folha A4 e menor o consumo de água. Esta redução vai além do custo dos itens propriamente ditos, fazendo-se necessário considerar a logística de aquisição de *toners* e impressoras (SANTOS, 2021).

Ainda que fossem necessárias algumas visitas presenciais à serviços essenciais, a necessidade do uso de automoveis foi reavaliada, resultando na redução dos gastos com combustíveis e limpeza de veículos. Da mesma forma, a emissão de passagens aéreas passou a ser feita após justificativas prévias e autorização do Presidente do PJRO. Os custos de telefonia, no entanto, não apresentaram uma redução muito expressiva, por se tratar de um contrato de valor mensal (SANTOS, 2021).

Considerando a produtividade e a redução de custos durante o período estudado, Moacir da Cruz Santos e Mozart Ho-Tong Nobre (2021) consideram regime de *home office* factível ao PJRO.

No cenário exterior, de acordo com o professor de economia da Universidade de Stanford , Nicholas Bloom (2021), nos EUA o teletrabalho persistirá mesmo após a pandemia. Segundo o economista, o novo normal contará com arranjos híbridos em que 20% dos dias de trabalhos serão realizados de casa pelos trabalhadores americados.

Esta previsão tem como base um estudo realizado por Bloom junto com Jose Maria Barrero, do Instituto Tecnológico Autónomo de México e Steven J. Davis, da Universidade de Chicago. O estudo foi feito a partir de pesquisas com mais de 30.000 americanos adultos em

idade produtiva e mostrou que, em mais de 60% dos casos, os trabalho de casa foi melhor do que o esperado (BLOOM, 2021).

Em relação a outros países, um estudo realizado pela *McKinsey & Company* em 2020 realizou uma análise de 2.000 tarefas, 800 empregos e nove países para definir quais atividades e ocupações podem ser feitas em casa e, dessa forma, compreender o futuro do teletrabalho. O trabalho contou com uma análise do potencial de trabalho remoto nos seguintes países: China, França, Alemanha, Índia, Japão, México, Espanha, Reino Unido e os Estados Unidos (LUND, 2020).

Em um primeiro momento, foi avaliada a extensão teórica em que uma atividade pode ser realizada remotamente. Ou seja, quais atividades exige a presença física no local para realizar uma tarefa, interagir com outras pessoas ou usar equipamentos específicos do local. Em contraste, atividades como coleta e processamento de informações, comunicação com outras pessoas, ensino e aconselhamento e codificação de dados podem, teoricamente, ser feitas remotamente (LUND, 2020).

Além disso, durante a pandemia, alguns empregadores constataram que, apesar de ser possível realizar algumas tarefas remotamente em um período de crise, elas são realizadas presencialmente com maior eficácia. Aconselhamento, *feedbacks*, negociações, inovações e *brainstorming* são alguns exemplos dessas atividades. Portanto, os pesquisadores da *McKinsey* criaram duas métricas para a avaliação do potencial do trabalho remoto: o potencial máximo, indicando as atividades que podem ser realizadas remotamente em sua totalidade e um limite inferior para o potencial efetivo do teletrabalho, excluindo as atividades que apresentam um claro benefício ao serem executadas presencialmente (LUND, 2020).

Em seguida, foi utilizado o tempo gasto em diferentes atividades dentro das ocupações, para determinar o potencial geral do teletrabalho. Na Figura 1 fica evidenciado que este potencial está concentrado em alguns setores, como finanças e seguros. Nestes setores, três quartos do tempo gasto em atividades podem ser realizadas de forma remota sem perda alguma de produtividade. Em seguida, os setores que possuem o maior potencial são os de gestão, serviçso de negócios e tecnologia da informação. Os autores destacam que esses setores são caracterizados por uma elevada proporção de trabalhadores com nível superior (LUND, 2020).

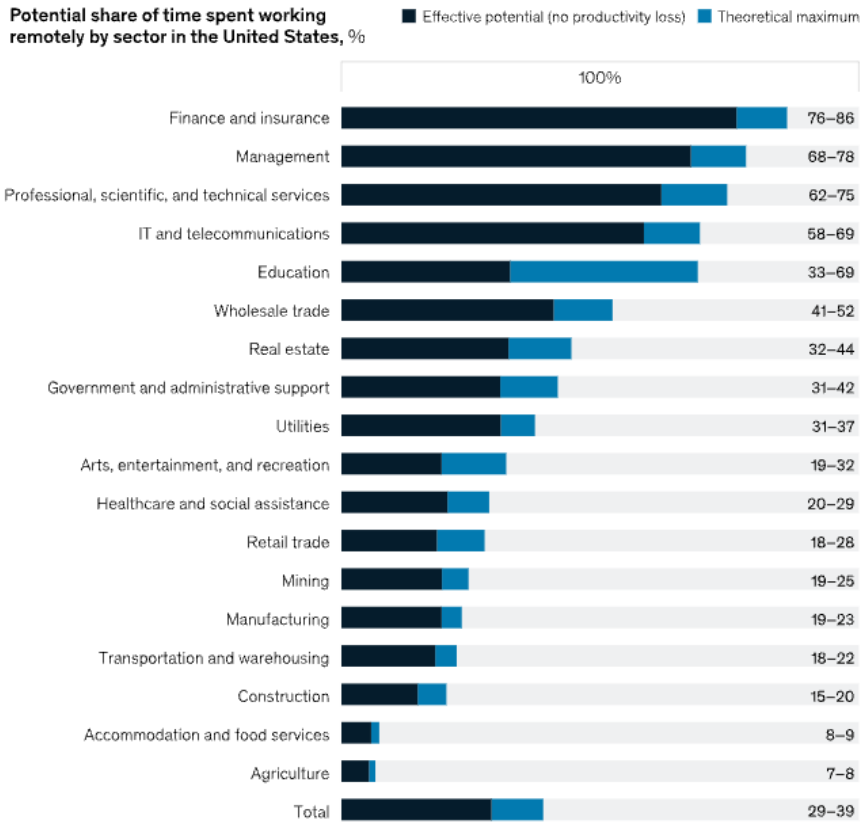


Figura 1: Parcela potencial de tempo gasto trabalhando remotamente por setor nos Estados Unidos.
Fonte: *Mackenzie Global Institute analysis*, 2020.

O estudo avaliou também o potencial do trabalho remoto entre os países, refletindo os principais setores e ocupações de cada lugar. No Reino Unido, por exemplo, os serviços financeiros representam uma grande parte da economia. Como visto anteriormente, os serviços financeiros possuem o maior potencial de teletrabalho e, dentre os países examinados, o Reino Unido tem o maior potencial para trabalho remoto. Neste país, teoricamente, um terço do trabalho poderia ser realizado à distância sem perda da produtividade (LUND, 2020).

Em economias emergentes, no entanto, o emprego é direcionado para ocupações que requerem atividades físicas e manuais em setores como agricultura e manufatura. Como é o caso da Ìndia, por exemplo, apesar de ser mundialmente conhecida por seus setores de serviços financeiros e de alta tecnologia, possui a maior parte de sua mão de obra empregada em ocupações como serviços de varejo ou agricultura, que não podem ser realizadas remotamente. Dessa forma o país apresentou potencial de tempo gasto em trabalho remoto de apenas 12% (LUND, 2020).

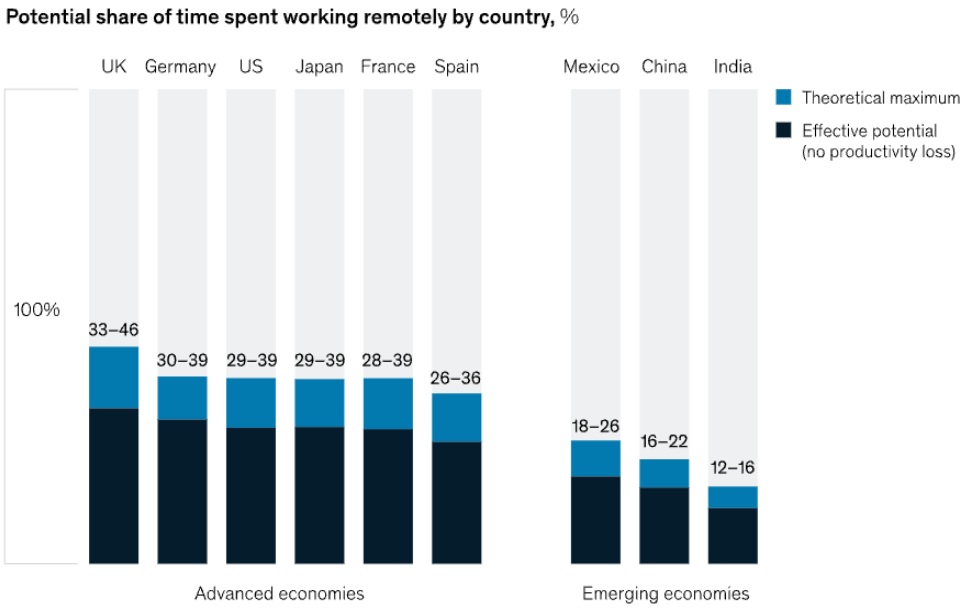


Figura 2: Potencial de tempo gasto trabalhando remotamente por país.

Fonte: Mackenzie Global Institute analysis, 2020.

O estudo conclui, portanto, que algumas formas de trabalho remoto tendem a persistir após o fim da pandemia, porém a propensão é de que o modelo principal seja o híbrido, em que parte das atividades será realizada remotamente e parte de maneira presencial.

Dado o ineditismo do cenário avaliado, não foram encontradas obras publicadas com casos em indústrias semelhantes à empresa "A" que mostrem, em termos numéricos, as variações nos índices de produtividade antes e durante a pandemia do novo coronavírus.

2.6 ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE

Após passar por diferentes definições, hoje a produtividade recebe o conceito de "razão entre *input* e *output*". O *input* corresponde aos recursos disponíveis, sejam matérias primas, mão de obra, equipamentos e demais fatores de produção, enquanto o *output* representa os resultados obtidos com estes recursos (KING, 2007). Este é um conceito utilizado, então, para avaliar o quão bem empregados estão os recursos disponíveis. Os indicadores de produtividade tornam-se métricas importantes que podem ser utilizadas no planejamento, controle e tomadas de decisões (ALONSO, 2021).

De acordo com King (2007), a medição de produtividade deve levar em conta fatores como: a importância da atividade que está sendo medida; alinhamento das métricas com as métricas dos *stakeholders*; tradução dos objetivos qualitativos dentro das métricas

quantitativas; descrição antecipada de sistemas de alerta; estabelecimento de uma linguagem em comum; distribuição de portifólio balanceado das métricas e alinhamento das métricas com a estratégia.

Uma das equações utilizadas para a medição da produtividade, apresentada por Tubino (1980) é descrita abaixo:

$$P_i = \frac{U_i}{T_i}$$

Onde P_i equivale ao índice de produtividade do trabalho no período i , U_i representa o número de unidades produzidas no periodo i e T_i se refere à quantidade de recursos disponíveis no período i (TUBINO, 1980).

Como este estudo irá avaliar quatro setores distintos, com diferentes índices de mensuração, o índice U_i irá variar de acordo com cada área. Estas poderão envolver faturamento total de vendas, quantidade de clientes atendidos num período de tempo, número de atividades realizadas por funcionários, etc.

2.7 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O estudo da percepção dos funcionários da empresa “A” foi feito a partir de uma pesquisa com os funcionários baseado no modelo de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) de Walton e na escala Likert.

2.7.1 Modelo de QVT de Walton

Walton (1973), reconhecido por ser o primeiro estudioso a se aprofundar sobre o tema, define a QVT como a humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Segundo o autor, o conceito de QVT garante maior produtividade e eficácia dentro da organização. Os critérios que enfatizam os fatores de influência na QVT, segundo Walton (1973) são:

a. Compensação justa e adequada: Relaciona os fatores do trabalho (como treinamentos e nível de responsabilidade) com o pagamento recebido. São considerados a oferta e procura do mercado, média salárial do mesmo cargo

em outras companhias, participação nos lucros e resultados da empresa, para determinar o quão justo é o pagamento.

b. Condições de trabalho: Aborda condições físicas e situações em que o colaborador se expõe à condições de trabalho prejudiciais à saúde ou que colocam em risco sua segurança.
c. Uso e desenvolvimento das capacidades: Refere-se à qualidades disponíveis no trabalho para que o desenvolvimento de habilidades seja aperfeiçoado. Destaca-se a autonomia na realização de certas atividades; Uso de de múltiplas habilidades; Conhecimento por parte do funcionário da relevância e consequencia de seu trabalho e planejamento do trabalho em sua totalidade.
d. Oportunidade de crescimento: Engloba as oportunidades de cresimento profissional do trabalhador através de de expansão de suas capacidades e conhecimentos; Oportunidades de avanço, ascensão de cargo, promoções e plano de carreira
e. Integração social na organização: Aborda aspectos vinculados ao relacionamento pessoal e autoestima no trabalho. Avalia-se preconceito sofrido por características individuais, discriminação de raça, sexo, religião, etc.; Companheirismo entre os grupos de trabalho; Senso comunitário; Comunicação aberta entre os funcionários da organização.
f. Constitucionalismo: O constinucionalismo serve para proteger os trabalhadores de ações arbitrárias, que podem favorecer interesses pessoais na organização. Os aspectos do constitucionalismo destacados são: privacidade pessoal, com sigilo de informações pessoais e familiar; Liberdade de expressão, garantindo o direito de opinião sem nenhuma forma de repressão; Equidade de tratamento à todos os trabalhadores; Igualdade perante à lei, garantindo as mesmas oportunidades à todos os funcionários da organização.
g. Trabalho e vida: As experiências decorrentes do trabalho podem gerar impactos positivos ou negativos nas outras esferas da vida do trabalhador. Uma jornada exaustiva, com aumento da carga horária de trabalho, por exemplo, diminui o tempo disponível do trabalhador para atividades pessoais, podendo ser prejudicial em suas relações familiares e sociais.
h. Relevância social: A responsabilidade social da empresa pode interferir diretamente na auto-estima do funcionário. Ao perceber ações boas, como

responsabilidade ambiental, o trabalhador pode ter um aumento de autoestima. Enquanto irresponsabilidades sociais como a corrupção, depreciam o trabalho do colaborador.

2.7.2 Adaptações na QVT para o caso da Empresa "A"

Para o desenvolvimento das perguntas da pesquisa, foram adaptados os critérios propostos por Walton de acordo com o tipo da empresa e a realidade de pendemia no momento da avaliação.

a. Compensação justa e adequada: São consideradaos, além dos critérios propostos por Walton, os benefícios oferecidos pela empresa e formas de auxílio para que o teletrabalho pudesse ser executado.
b. Condições de trabalho: Discute as ações da empresa que minizam a exposição do colaborador aos riscos do novo coronavírus.
c. Uso e desenvolvimento das capacidades: Trata a forma como a organização garante o desenvolvimendo das capacidades do colaborador à distância.
d. Oportunidade de crescimento: Abordara a percepção dos colaboradores em relação às oportunidades de crescimento da companhia.
e. Integração social na organização: Discute a forma da companhia de manter a cultura de diversidade, inclusão e equidade com colaboradores trabalhando à distância.
f. Constitucionalismo: Questiona a manutenção dos aspectos destacados por Walson diante do período pandêmico, que forçou à companhia a tomar medidas que impactam direamente a todos os funcionários.
g. Trabalho e vida: Discute a relação trabalho e vida tendo em vista o momento em que o trabalho passou a ser realizado integralmente de casa. Nesse aspecto é considerada a possibilidade de haverem crianças e outras pessoas em casa, que também passaram a estudar/trabalhar à distância; a carga de trabalho; o balanço entre a vida pessoal e profissional.
h. Relevância social: Questiona o julgamento dos colabores diante das ações sociais tomadas pela companhia durante o período pandêmico.

2.7.3 Escala Likert

Para identificar a percepção dos colaboradores quanto aos critérios expostos anteriormente, foi utilizada uma escala Likert. Em uma escala Likert, o respondente escolhe uma, dentre cinco opções que abordam seu nível de satisfação com a afirmação apresentada (AGUIAR, 2011).

Nível de satisfação	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito e nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Grau numérico	1	2	3	4	5

Tabela 3: Escala de níveis de satisfação.

Fonte: pela autora.

A partir da coleta de dados, foi realizada uma média simples das respostas obtidas seguindo o grau numérico de cada nível de satisfação, exposto anteriormente.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 A EMPRESA “A”

A empresa “A”, utilizada como objeto de estudo neste trabalho é uma empresa de Ciência dos Materiais com sede global nos Estados Unidos, presente em 160 países. A sede da América Latina está localizada em São Paulo, e é neste escritório que o presente estudo foi realizado.

Tendo segurança como um dos pilares da companhia, o time de Saúde e Segurança do Trabalho da empresa “A” criou uma estratégia de retorno ao escritório com base no número de casos de COVID-19 e capacidade de resposta dos hospitais de São Paulo.

	Mínimo	**Baixo**	**Médio**	**Alto**	**Muito alto**
Número de casos de COVID-19 por 100.000 pessoas por dia na comunidade	< 1 novo caso	1 - 5 novos casos	10 ou mais novos casos hospitais com capacidade de resposta normal	10 ou mais novos casos hospitais de capacidade de resposta restritiva	10 ou mais novos casos hospitais com nenhuma capacidade de resposta
Compartamento de Saúde Pessoais	Higiene das mãos e proteção para tosse; não viaje e nem entre em uma unidade da empresa A se tiver sintomas que sugiram COVID-19.				
Distanciamento Físico	Recomendado	Gerenciar capacidade de espaço de trabalho	Gerenciar capacidade de espaço de trabalho	Trabalho de forma remota	Trabalho de forma remota
Triagem na entrada da unidade	Mandatório				
Isolamento/Quarentena	Conforme normas legais em vigor				
Viagens domésticas	Sem restrições à COVID-19		Sem restrições para indivíduos totalmente vacinados		Não permitido
Viagens internacionais	Sem restrições à COVID-19	Sem restrições para indivíduos totalmente vacinados		Apenas indivíduos totalmente vacinados em viagens críticas para o negócio.	Não permitido

Figura 3: Estratégia de segurança da empresa “A”.

Fonte: pela autora.

3.2 OS SETORES ESTUDADOS

O estudo foi realizado em cinco áreas da companhia: Soluções Digitais, Recursos Humanos, *Customer Service*, Atendimento Comercial e Atendimento Técnico ao Consumidor.

O time de Soluções Digitais é responsável por gerenciar e executar projetos digitais para os times de *marketing*, vendas e produto da empresa. Eles realizam serviços de criação de aplicativos, escuta social, pesquisa de mercado e tendências.

A área de Recursos Humanos estudada é responsável pela contratação e desligamento de funcionários. Além disso, realizam atendimentos internos aos funcionários com dúvidas sobre estes processos.

Customer Service é um setor que lida com clientes maiores, que compram diretamente com a empresa "A". O papel deles inclui um serviço de atendimento completo, venda de produtos, dúvidas e reclamações.

Foram avaliados ainda dois setores de Atendimento ao Consumidor que lidam com clientes menores, que estão conhecendo a empresa agora ou que irão adquirir os produtos por meio de distribuidores. Um setor cuida das questões comerciais, ou seja, comercialização de produtos, enquanto o outro setor trata dúvidas técnicas referente aos produtos vendidos.

3.3 A PRODUTIVIDADE

A produtividade dos funcionários foi avaliada de acordo com a entrega nos anos 2019, 2020 e 2021. Em 2019, considerando um "mundo normal", com o trabalho sendo realizado dentro do escritório. Em 2020, o ano da ruptura, em que todas as áreas precisaram se reinventar de um dia para o outro para entregar as demandas à distância. Por fim, 2021, o ano em que a maior parte dos funcionários já estava adaptado à rotina e as áreas já haviam se adequado às mudanças necessárias.

Para calcular a produtividade indvidual, foram coletados os dados de entregas e recursos de cada setor, sendo:

- Entregas: referente ao número de trabalhos realizados, projetos entregues ou atendimentos executados.
- Recursos: referente ao número de trabalhadores envolvidos no processo durante aquele ano.

A partir destes dados, foi calculada a produtividade individual dividindo-se as Entregas por Recursos em cada área.

$$Produtividade = \frac{Entregas}{Recursos}$$

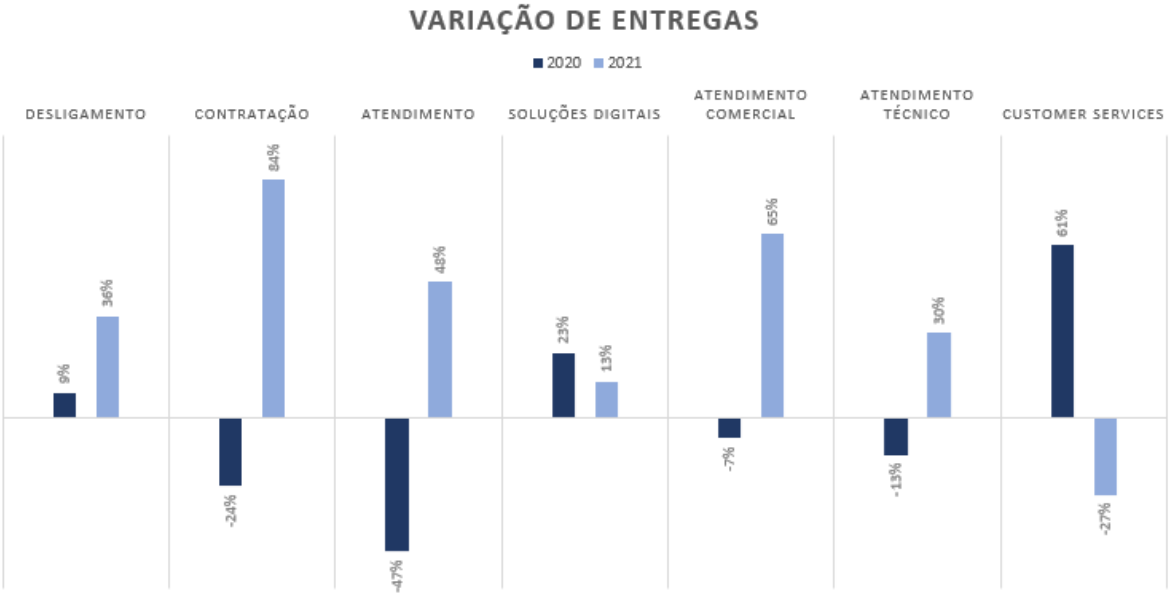
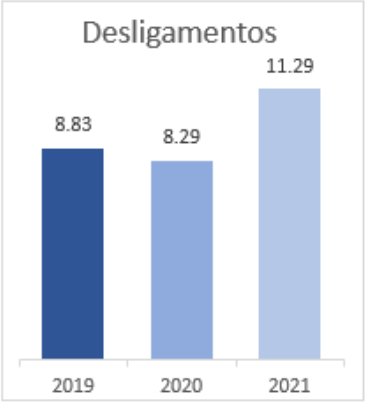


Figura 4: Variação de entregas.

Fonte: pela autora.

No gráfico acima é perceptível a variação dessas entregas nos anos 2020 e 2021 em relação ao ano anterior, tornando possível a análise dos índices de produtividade, levando em conta o contexto do mercado em cada um dos anos estudados.



Recursos Humanos - Desligamento			
Ano	2019	2020	2021
Entrega	53	58	79
Recursos	6	7	7
Produtividade	8.83	8.29	11.29
Variação	-	9%	36%

Figura 5: Dados referentes aos desligamentos na empresa “A”.

Fonte: pela autora.

Recursos Humanos - Contratação			
Ano	2019	2020	2021
Entrega	67	51	94
Recursos	7	6	7
Produtividade	9.57	8.50	13.43
Variação	-	-24%	84%

Figura 6: Dados referente às contratações na empresa “A”.

Fonte: pela autora.

No geral, em 2020 houve um congelamento no número de contratações em diversas empresas do ramo e muitas delas precisaram recorrer à desligamentos como uma forma de corte de custos. Enquanto isso, o ano de 2021 apontou um aquecimento do mercado com muitas oportunidades em diversas empresas e em diferentes localidades do país, o que fez com que o número de desligamentos e contratações fosse bem elevado se comparado ao ano anterior.

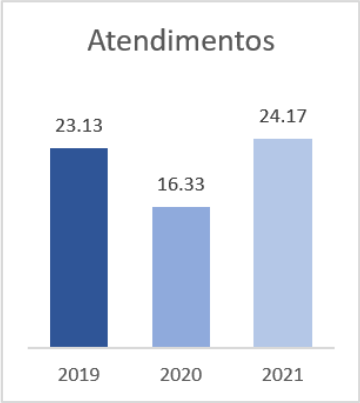
Para calcular a produtividade dos funcionários responsáveis pela atividade de desligamento no ano de 2019 foi realizada a divisão do número de entregas (53) pelo número de recursos disponíveis (6), resultando em uma produtividade de 8.83. O mesmo cálculo foi feito para os anos 2020 e 2021.

$$\frac{53}{6} = 8.83$$

O aumento da produtividade de desligamentos em 2020 foi calculado através da divisão entre a diferença de entregas entre este ano (58) e o anterior (53) pela quantidade de entregas feitas no ano de 2019 (53). Ou seja,

$$\frac{58 - 53}{53} = 0.09 = 9\%$$

O mesmo raciocínio foi utilizado para calcular a produtividade e sua variação na atividade de contratação de novos funcionários.



Recursos Humanos - Atendimentos			
Ano	2019	2020	2021
Entrega	185	98	145
Recursos	8	6	6
Produtividade	23.13	16.33	24.17
Variação	-	-47%	48%

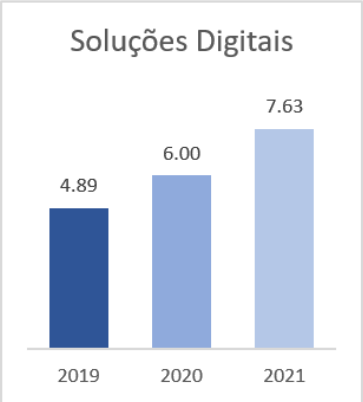
Figura 7: Dados referentes aos atendimentos de RH na empresa “A”.

Fonte: pela autora.

A queda no número de atendimentos aos funcionários em 2020 pelo time de recursos humanos não está necessariamente ligada à pandemia ou ao isolamento social. Em 2019 foi implementado um novo sistema de RH que gerou um número muito alto de atendimentos relacionados à duvidas desse novo sistema. Dessa forma, ao comparar 2020 com o ano anterior, estamos comparando-o a um ano totalmente atípico, o que pode causar uma falsa impressão de diminuição de trabalho quando, na verdade, está representando uma quantidade normal.

A produtividade nesse time seguiu a dos outros setores de recursos humanos, com uma leve queda em 2020 e um aumento considerável em 2021, quando os processos já estavam mais bem definidos e as pessoas mais acostumadas com a rotina do teletrabalho.

Os cálculos de produtividade e variação seguiram o raciocínio utilizado anteriormente, para as atividades de desligamento e contratação.



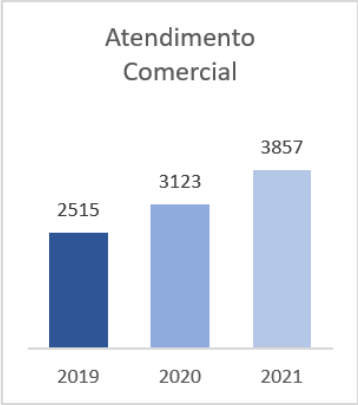
Soluções Digitais			
Ano	2019	2020	2021
Entrega	44	54	61
Recursos	9	9	8
Produtividade	4.89	6.00	7.63
Variação	-	23%	13%

Figura 8: Dados referentes às soluções digitais na empresa “A”.

Fonte: pela autora.

A equipe de soluções digitais recebeu uma demanda maior nos dois anos da pandemia. Segundo a propria líder do time, isso foi resultado da necessidade dos clientes de automatizarem seu processos. Além disso, houve um aumento no número de pesquisas de mercado para entender o impacto da pandemia em cada um dos setores em que a empresa "A" atua. Por isso, mesmo mantendo o mesmo número de funcionários em 2019 e 2020 e perdendo um integrante em 2021, a produtividade aumentou a cada ano.

O raciocínio por trás de todos os cálculos envolvidos segue a lógica para os setores mencionados anteriormente.



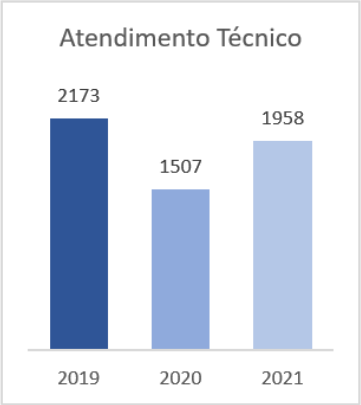
Atendimento Comercial ao Cliente			
Ano	2019	2020	2021
Entrega	10060	9368	15427
Recursos	4	3	4
Produtividade	2515.00	3122.67	3856.75
Variação	-	-7%	65%

Figura 9: Dados referentes aos atendimentos comerciais na empresa "A".

Fonte: pela autora.

O time de atendimento comercial aos clientes sofreu uma queda na quantidade de entregas em 2020, mas também sofreu com a perda de um recurso, o que resultou em um aumento de produtividade se visto de forma individual. A diminuição das entregas se deu, de acordo com o gerente da área, por conta da diminuição da procura de material por parte dos clientes. Como todo o mercado sofreu com o contexto pandemico, houve uma diminuição na compra dos produtos comercializados. Em 2021, o mercado começou a se reestabelecer e, com isso, as demandas deste setor aumentaram em 65%. Mesmo com a contratação de mais um funcionário, o significativo aumento das entregas gerou um aumento na produtividade individual dos colaboradores.

Os cálculos realizados neste setor foram realizados da mesma maneira que nos setores indicados anteriormente.



Atendimento Técnico ao Cliente			
Ano	2019	2020	2021
Entrega	8692	7536	9789
Recursos	4	5	5
Produtividade	2173.00	1507.20	1957.80
Variação	-	-13%	30%

Figura 10: Dados referentes aos atendimentos técnicos na empresa “A”.

Fonte: pela autora.

Da mesma forma, em 2020 houve uma queda na demanda de atendimentos técnicos e, além disso, o setor passou a contar com um funcionário a mais no time. Dessa forma, individualmente a produtividade passou a ser menor nesse período. Em 2021, mantendo a quantidade de recursos, houve uma demanda 30% maior em comparação com o ano anterior, resultando em um aumento significativo de produtividade individual neste time.

Todos resultados indicados acima se referem aos mesmos cálculos citados anteriormente.

Customer Services			
Ano	2019	2020	2021
Entrega	365	587	426
Recursos	13	10	11
Produtividade	28.08	58.70	38.73
Variação	-	61%	-27%

Figura 11: Dados referentes aos atendimentos de *Customer Services* na empresa “A”.

Fonte: pela autora.

O time de *Customer Services* sofreu em 2020, a perda de 3 funcionários e um aumento de mais de 60% nas demandas, o que resultou em um alto índice de produtividade individual. Este aumento de demanda pode ser entendido com o aumento de atendimentos individuais dos clientes diretos que, passando por um período conturbado no início da pandemia, precisou de mais apoio da empresa “A” e, consequentemente, maior contato. Em 2021, apesar de uma leve

queda no número de demandas, o setor contou com um funcionário a mais, impactando a produtividade individual do time.

Os cálculos realizados para a análise nesse setor foram os mesmos utilizados nos setores apresentados anteriormente.

3.4 A VISÃO DOS GERENTES

Na segunda etapa do estudo, foram realizadas entrevistas com os gerentes de cada área. Nessas entrevistas foram tratados os seguintes temas: Reuniões; Flexibilidade; Dinâmica do time; Desafios de liderar à distância; *Onboarding* de novos funcionários; Produtividade e Inovação.

O trabalho remoto permitiu uma maior flexibilidade nos times como um todo. De acordo com os líderes, foi respeitada a particularidade de cada funcionário no que diz respeito à trabalhos domésticos, crianças em casa, estresse por conta da pandemia, entre outros fatores que exigiram uma flexibilidade de horários e formas de trabalho. Essa flexibilidade gerou uma maior autonomia para o trabalhador e aumentou a confiança do gerente em seus funcionários. O trabalho remoto permitiu que fosse cobrada a entrega do trabalho com qualidade, sem inspeção dos horários de entrada e saída de cada funcionário.

Em relação às reuniões, ficou claro na conversa com todos os líderes que houve um aumento significativo na quantidade de encontros pelas plataformas digitais no início da adoção do teletrabalho. Isso se deu pela perda do contato natural com as pessoas, ou seja, além das reuniões de trabalho que aconteceriam naturalmente, foram criadas reuniões para discutir assuntos menores, que presencialmente seriam resolvidos mais rapidamente ao ir até a mesa de um colega, encontro casual no elevador ou pausa para um café.

Para mitigar o estresse causado pelo acúmulo de reuniões, a alta liderança da empresa realizou treinamentos com os gerentes sobre como melhorar a efetividade dessas reuniões. Além de incentivar o uso de aplicativos de mensagens instantâneas ou chamadas telefonicas ao invés de bloquear agenda dos colegas por 30 minutos para resolver assuntos simples. Uma outra medida tomada pelos gerentes foi o bloqueio do calendário de todos os funcionários para que não fossem realizadas reuniões internas às sextas-feiras. Neste dia o foco deve estar direcionado à resolução de pendencias da semana e reuniões importantes com clientes e fornecedores externos.

Para manter a dinâmica do time, a gerência incentivou reuniões do tipo *one-on-one* em que duas pessoas conversam por trinta minutos com o objetivo de se apresentarem e trocar experiências. Como no *home office* foi perdida a interação orgânica entre as pessoas, como conversas de elevador ou pausas para o café, esse tipo de reuniões busca suprir essa falta de contato direto entre as pessoas que não necessariamente possuam um relacionamento no trabalho.

Os times adotaram ainda algumas sessões de *happy hour*, no qual os integrantes têm um momento de descontração no meio da semana, competindo em jogos, conversando sobre filmes, livros, etc. Além de ser um momento de descanso, o principal objetivo desses encontros é manter a essencia e a dinâmica do time de forma integrada, fazendo com que as pessoas estejam mais proximas uma das outras.

O time de Recursos Humanos foi beneficiado com essa dinâmica de reuniões unicamente remotas. Isso, porque parte do time está fora do Brasil e antes da adoção do teletrabalho, os funcionários estrangeiros não participavam de forma *online* enquanto os outros estavam presencialmente. Nesse cenário de reuniões híbridas, os membros presenciais costumam participar de forma muito mais ativa do que os que estão remoto. Estando todos participando de maneira remota, é garantida a inclusão de todos os participantes de maneira igualitária nas discussões.

Um ponto de preocupação levantado pela gerente do time de Soluções Digitais foi a dificuldade em atingir funcionários mais tímidos, normalmente novos no time, nas reuniões à distância. Estes raramente ligam a camera ou o microfone para expôr suas ideias. Nesse caso, os momentos de *happy hour* ajudam para que esse funcionário passe a se sentir mais confortável com o grupo e, com o passar do tempo, possa estar mais à vontade de compartilhar seus pensamentos.

As gerentes os times de Soluções Digitais e Atendimento Técnico ao Cliente assumiram a liderança de seus times durante a pandemia. Ambas relataram que a falta de comunicação não verbal dificultou o desenvolvimento de relações de confiança com a equipe, tornando essa relação mais fria e automatizada. A falta de um *feedback* involuntário dificulta o entendimento se está se fazendo ou não um bom trabalho.

Um ponto em comum aos líderes sobre a forma de liderar à distância foi a necessidade de criar intimidade com seus liderados. Presencialmente é possível perceber quando um funcionário está sobrecarregado ou passando por um momento difícil através de sinais corporais. Remotamente é necessária verbalização do empregado de que este precisa de ajuda, e isso nem

sempre acontece. Nesse caso foi demandado um grande esforço dos gestores para criar essa conexão pessoal com seus liderados para entender o momento de cada um e, assim, saber o quanto pode ser demandado.

Todos os times estudados ganharam novos funcionários durante o período de isolamento social. E, igualmente, todos relataram muitas dificuldades no processo de onboarding deste novos colaboradores.

Um primeiro ponto a ser levantado foi a questão cultural da empresa. Esta dificilmente é transmitida através de apresentações estruturadas e reuniões agendadas. A mentalidade empresarial é aprendida no dia-a-dia e, por conta do afastamento físico, os líderes notaram um tempo maior para que o novo empregado se sentisse realmente emponderado e parte da companhia.

Com o objetivo de auxiliar nessa questão foi criado o Projeto *Buddy* cujo principal objetivo é colocar um funcionário já experiente (*Buddy*) para acompanhar novos funcionários durante os 6 primeiros meses na companhia. A idéia é que esse *buddy* seja um parceiro de fora do time do novo contratado, que o auxilie em dúvidas do dia a dia sobre a companhia, mostre as oportunidades oferecidas no que diz respeito à diversidade e inclusão, sustentabilidade, segurança e não seja um coach ou mentor do trabalho que será executado.

Outro ponto levantado foi o fato de que a rotina do trabalho propriamente dita também é mais facilmente assimilada através da observação. À distância são necessários treinamentos formais sobre cada processo executado e, dessa forma, se faz necessário a disponibilidade exclusiva de um membro da equipe para treinar o novo contratado por algumas semanas, o que acaba sobrecarregando o restante do time.

A inovação, um tema muito relevante para a companhia, sofreu um forte impacto durante o período de diferentes formas. O momento exigiu muita criatividade das equipes para automatizar e adaptar os processos à nova realidade. Percebe-se, então, que em times cuja inovação não era tão presente, como Recursos Humanos, houve um aumento exponencial nos ultimos anos. Porém, grupos como Soluções Digitais, que trabalham diariamente com esse tema, sofreram um impacto negativo no que diz respeito à velocidade das inovações. Elas aconteceram de maneira mais lenta, devido à falta de interações não planejadas que normalmente auxiliam nesse processo. O espaço físico desses grupos apresenta ferramentas que auxiliam na geração de ideias, as propostas surgem de forma natural no dia a dia e, durante o isolamento foi percebida uma espécie de burocracia, como a necessidade de marcar reuniões para concepção de ideias, que interrompe a criatividade e, consequentemente, a inovação.

Mesmo com todas as adversidades, houveram muitas entregas inovadoras em todos os times que, inclusive, foram exportadas para as outras regiões da companhia, fora da América Latina.

Conforme os gráficos apresentados no item 3.4 a produtividade dos funcionários se manteve elevada em todos os grupos estudados. A percepção dos líderes é de que em casa, na maioria das vezes, há menos interrupções e pausas do que no escritório, o que contribui para um maior foco nas atividades individuais. Porém, faz-se necessário um alinhamento de *workload* para evitar sobrecarga de trabalho, visto que as pessoas costumam trabalhar em casa por um numero de horas muito maior do que no escritório. Apesar da alta produtividade, os líderes concordam que não é sustentável esse modelo de trabalho que, à longo prazo, esgota e estressa os funcionários e assim pode vir a prejudicar os números e a qualidade do trabalho de maneira alarmante. Segundo o líder de Atendimento Comercial ao Cliente, “não adianta focar nos resultados às custas das pessoas", é necessário empoderamento, comunicação e confiança com os colaboradores para que, além de números, seja percebida a qualidade no trabalho executado.

Em relação à processos internos, todos os times já trabalhavam com ferramentas digitais, o que facilitou a mudança no modelo de trabalho. O único time que sofreu com essa alteração foi o de Recursos Humanos que, mesmo durante a quarentena, utiliza muitos contratos físicos e papéis em suas atividades. Tanto no processo de contratação, quanto no de desligamento foram necessários envios de documentos constantemente entre os integrantes e o funcionário a ser contratado ou desligado. Isso aumentou a carga de estresse no grupo e o tempo de conclusão das demandas. Além disso, durante os meses houveram muitas alterações nas leis trabalhistas que demandaram sucessívas adaptações em cada etapa do sistema.

3.5 A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT foi enviada para 48 pessoas e foram recebidas 35 respostas, sendo a maior parte de funcionários do setor de Recursos Humanos. Mais de 65% dos entrevistados trabalhavam presencialmente a maior parte do tempo antes da pandemia e, naturalmente, não possuiam uma estrutura física adequada para o trabalho remoto no início do período de isolamento.

Para realizar uma avaliação mais direcionada à realidade dos entrevistados, foi questionada a situação de moradia de cada um deles, se dividem moradia ou não com outras pessoas e se essas pessoas também estão trabalhando/estudando remotamente durante este

período. Cerca de 68% das respostas apontaram para colaboradores que dividem sua moradia com familiares ou amigos. Ainda assim, em mais de 57% dos casos não há outras pessoas realizando trabalhos ou estudos remotamente na mesma residência.

A análise dos 8 critérios propostos por Walton foi realizada através de 16 perguntas, da seguinte forma:

Compensação justa e adequada	- Os benefícios oferecidos pela empresa supriram minhas principais necessidades durante o período de isolamento social - A empresa ofereceu condições os materiais e acessos necessários para a realização do trabalho remotamente
Condições de trabalho	- A companhia ofereceu condições de trabalho que minimizam minha exposição aos riscos do vírus
Uso e desenvolvimento das capacidades	- Tive oportunidades de desenvolver capacidades e habilidades mesmo à distância
Oportunidade de crescimento	- Pude observar oportunidades de crescimento na carreira durante o período de home office
Integração social na organização	- Foi mantida a cultura de diversidade, inclusão e equidade na companhia durante a quarentena - Sinto que pertenço à companhia, podendo ser quem sou - A distância não influenciou negativamente no relacionamento entre os membros do meu time
Constitucionalismo	- A empresa garante minha liberdade de expressão sem nenhuma forma de repressão - Há equidade no tratamento de todos os colaboradores da companhia - Todos os funcionários possuem as mesmas oportunidades na empresa
Trabalho e vida	- Tive dificuldade em manter um equilibrio entre minha vida pessoal e profissional trabalhando de casa - Momentos de estresse no trabalho não alteram minhas relações sociais fora da empresa
Relevância social	- Tenho conhecimento sobre ações sociais e de sustentabilidade realizadas pela empresa - Faço parte de projetos sociais e de sustentabilidade promovidos pela empresa - Tenho orgulho de fazer parte da companhia

Tabela 4: Perguntas realizadas na entrevista, seguindo a adaptação do modelo de Walton.

Fonte: pela autora.

As respostas às perguntas foram dadas segundo a Escala Likert apresentada no item 2.7.3. Em que o entrevistado seleciona de 1 a 5 para cada afirmação apresentada, sendo:

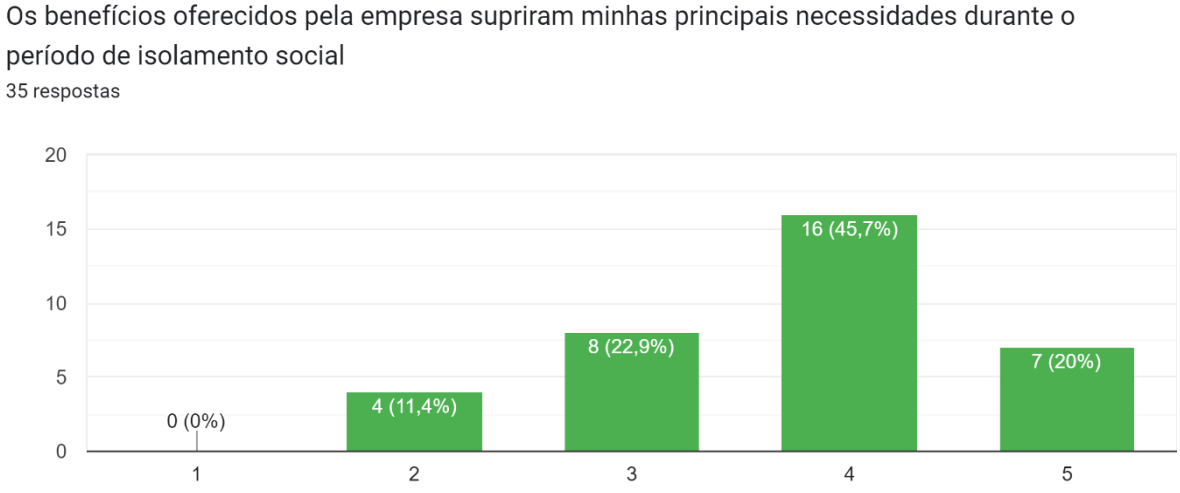
Nível de satisfação	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito e nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Grau numérico	1	2	3	4	5

Tabela 5: Escala de níveis de satisfação.

Fonte: pela autora.

3.5.1 Compensação Justa e Adequada

De acordo com o resultado da pesquisa, mais de 65% dos funcionários estão satisfeitos com a compensação oferecida pela empresa, tanto no que diz respeito aos benefícios concedidos, quanto aos materiais e acessos necessários para que o trabalho fosse realizado de forma produtiva durante o isolamento. Alguns funcionários não se mostraram nem satisfeitos e nem insatisfeitos com as afirmações relacionados à este tópico, mas nenhum funcionário de mostrou muito insatisfeito.



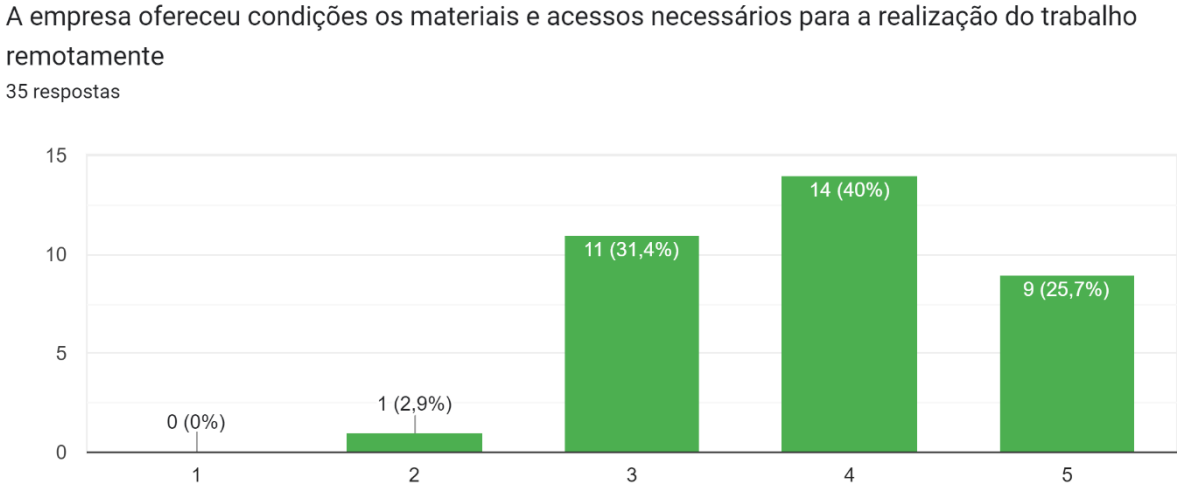


Figura 12: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente à Compensação Justa e Adequada.

Fonte: pela autora.

3.5.2 Condições de Trabalho

Nenhum dos funcionários entrevistados apontou insatisfação com as medidas tomadas pela empresa “A” para minimização da exposição do colaborador aos riscos do vírus. Inclusive, mais de 54 % se mostrou “Muito satisfeito” com tais medidas.

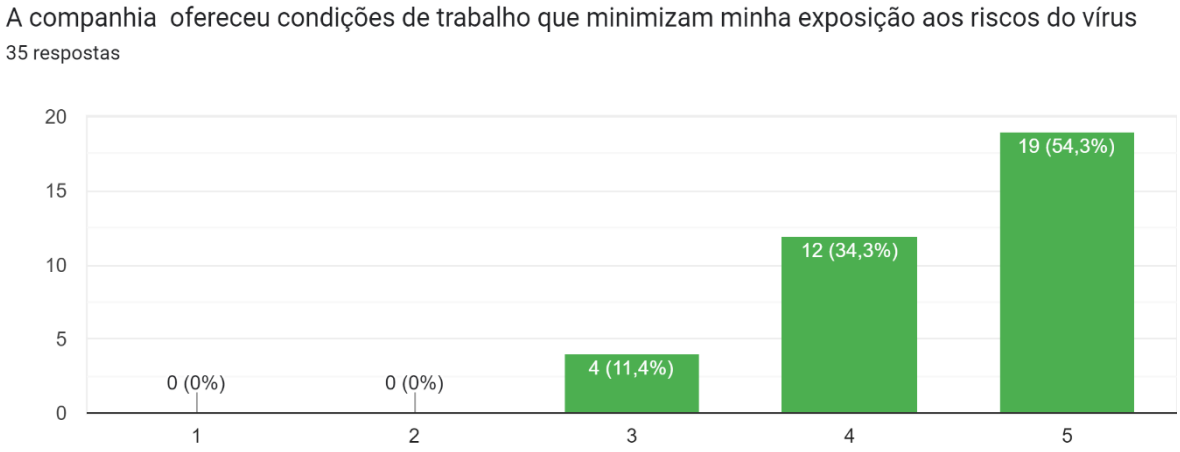


Figura 13: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente às Condições de Trabalho

Fonte: pela autora.

3.5.3 Uso e Desenvolvimento das Capacidades

A grande parte dos colaboradores apontou um contentamento com as oportunidades oferecidas pela empresa no que diz respeito ao desenvolvimento de capacidades e habilidades à distância.

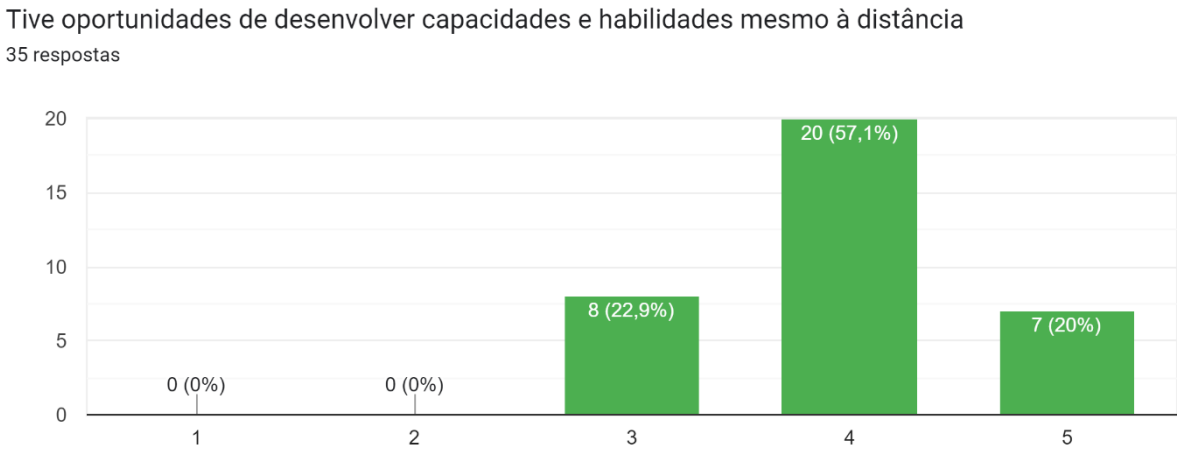


Figura 14: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente ao Uso e Desenvolvimento das Capacidades.

Fonte: pela autora.

3.5.4 Oportunidades de Crescimento

Menos de 3% dos entrevistados mostraram insatisfação com as oportunidades de crescimento na carreira durante o período de *home office*. Enquanto mais de 74 % se mostraram satisfeitos ou muito satisfeitos com essas oportunidades.

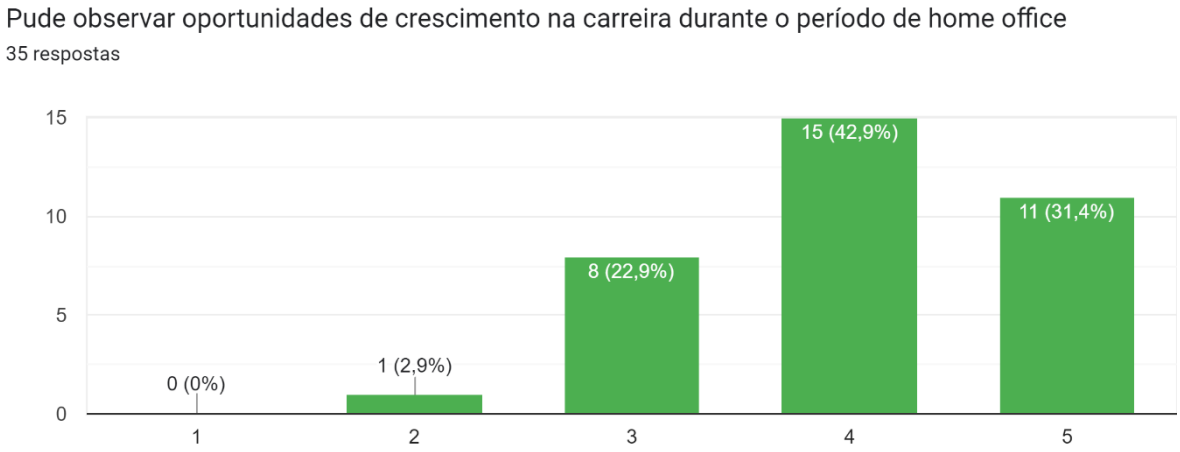


Figura 15: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente às Oportunidades de Crescimento

Fonte: pela autora.

3.5.5 Integração Social na Organização

A maior parte dos funcionários concorda que a cultura de diversidade, inclusão e equidade foi mantida durante o isolamento social, ainda que em torno de 6% não concorde com essa ideia.

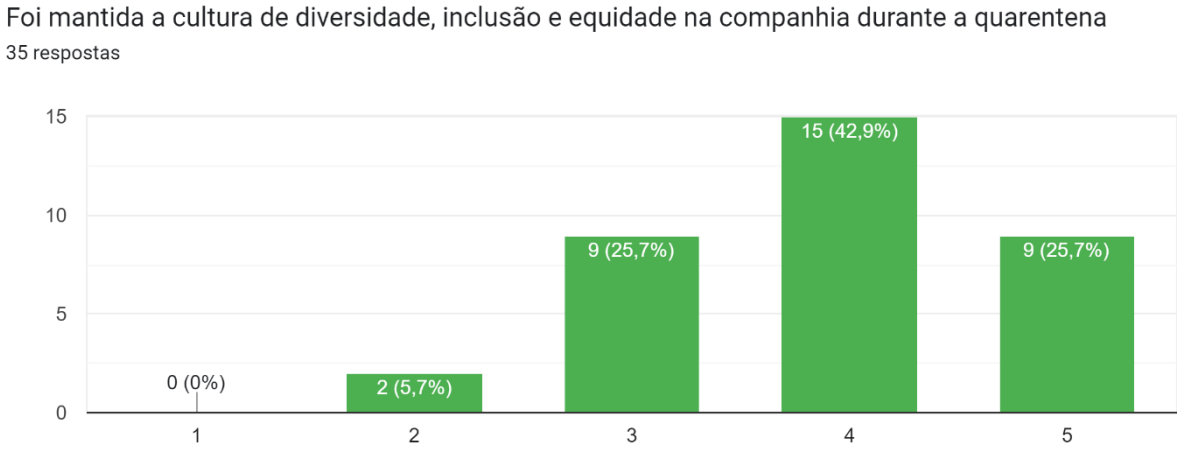


Figura 16: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente à Cultura de Diversidade, Inclusão e Equidade,

Fonte: pela autora.

O sentimento de pertencimento à companhia foi apontado por 80% dos funcionários, e nenhum dos intrevistados apontou sentimento contrário a isto.

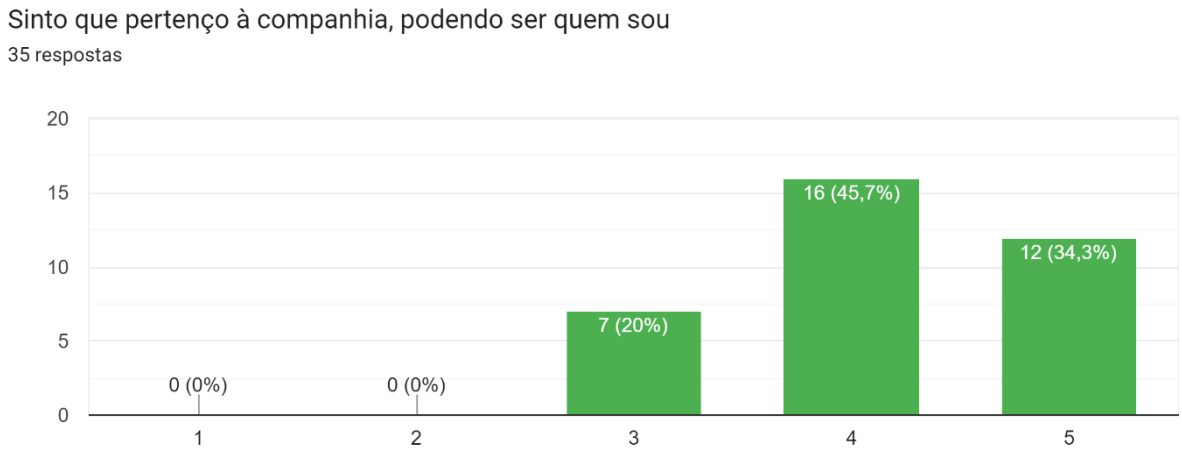


Figura 17: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente ao sentimento de pertencimento

Fonte: pela autora.

Em relação à integração social, 40% dos funcionários acredita que a distância não influenciou negativamente no relacionado entre os membros da equipe. 37,1% já se mostraram insatisfeitos com o relacionado do time durante o período de home office, enquanto 22,9% se mostrou neutro quanto a este tema.

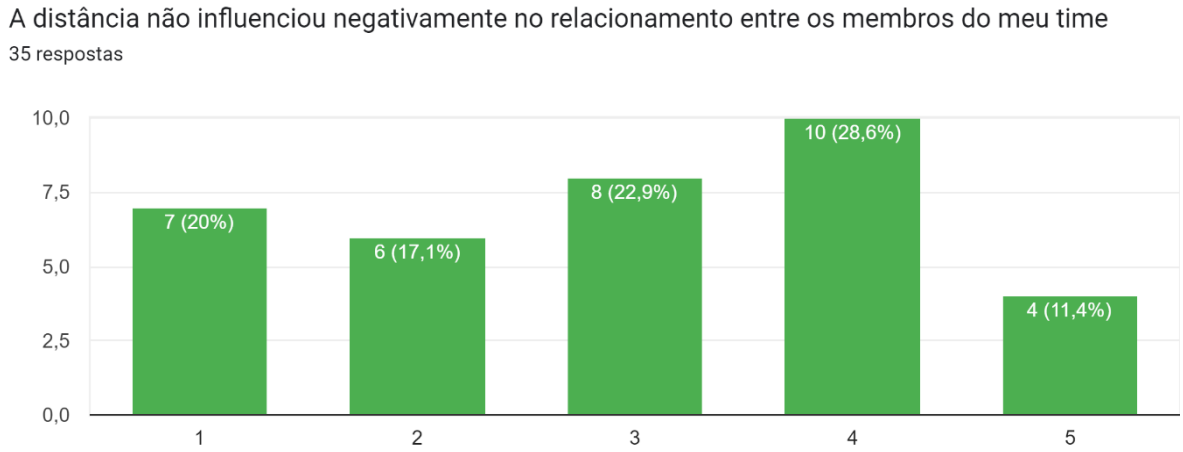


Figura 18: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente à influencia da distância no relacionamento da equipe.

Fonte: pela autora.

3.5.6 Constitucionalismo

No geral, a grande parte dos funcionários entrevistados demonstrou satisfação quanto ao constitucionalismo da companhia. Tanto em relação à garantia da Liberdade de expressão sem repressão, na equidade do tratamento de todos os colaboradores e na igualdade de oportunidades independentemente de raça, gênero, etc.

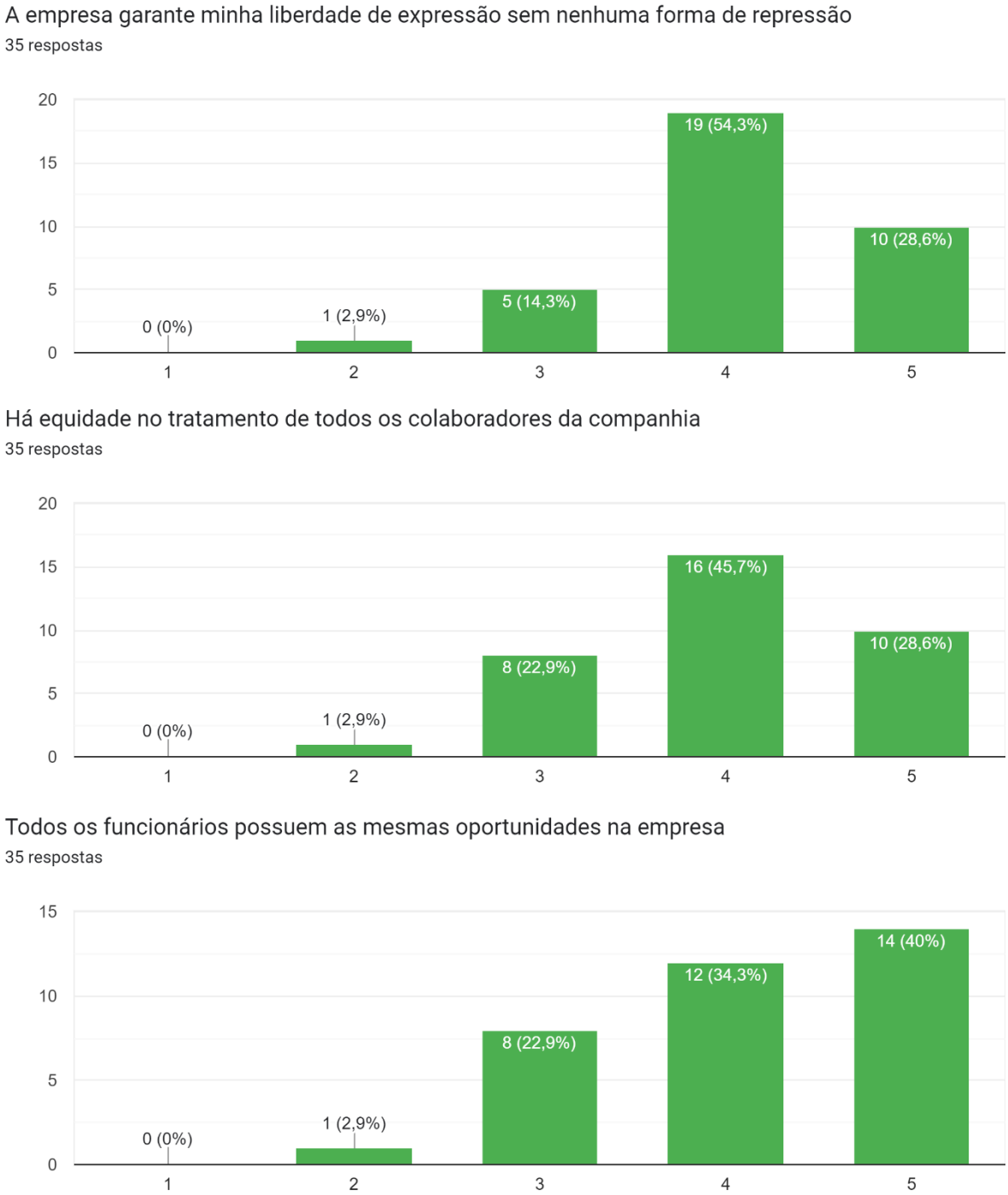


Figura 19: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente ao Constitucionalismo.

Fonte: pela autora.

3.5.7 Trabalho e Vida

O tema de equilibrio entre trabalho e vida apontou uma neutralidade geral entre os participantes. A maioria não se declarou muito satisfeita e nem muito insatisfeita. Muitos declararam uma dificuldade em manter este equilibrio e que momentos de estresse no trabalho causaram impacto nas relações sociais fora da empresa.

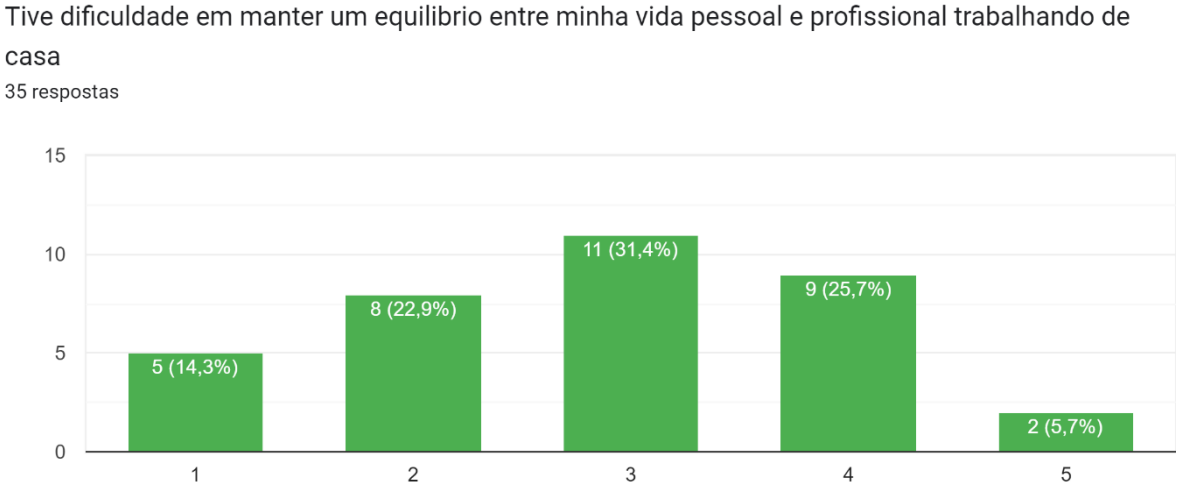


Figura 20: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Fonte: pela autora.

3.5.8 Relevância Social

A grande parte dos entrevistados diz ter algum conhecimento sobre as ações sociais e de sustentabilidade promovidas pela companhia e muitos destes já fazem parte de alguns desses projetos.

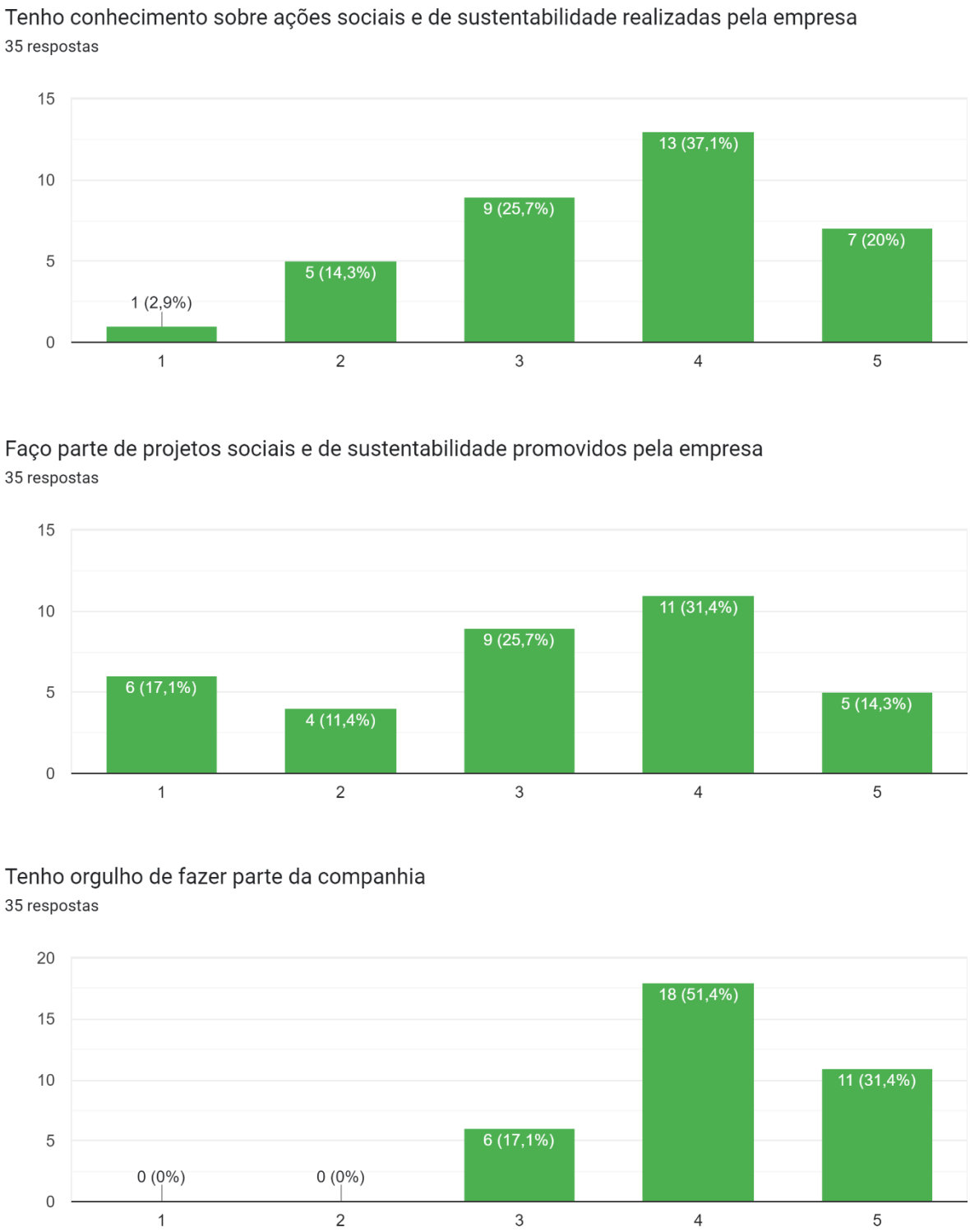


Figura 21: Resposta dos funcionários aos questionamentos referente à Relevância Social da empresa “A”.

Fonte: pela autora.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com as informações obtidas, fica claro que o trabalho remoto apresenta muitos pontos positivos e muitos pontos negativos.

A produtividade individual em geral não sofreu grandes alterações de um modelo para o outro. Porém, o trabalho remoto é benéfico em atividades realizadas individualmente. Nesse modelo o funcionário possui maior flexibilidade, conforto e menos distrações para resolver pendencias que só dependem dele. Apesar de haverem diversas ferramentas que facilitam a colaboração à distância, atividades realizadas em equipe são mais difíceis de serem executadas remotamente. Isso porque a distância física dificulta a comunicação entre os membros, gera maior conflito de agendas e torna mais burocrático um processo que, presencialmente, seria mais simples. Por esses motivos, a inovação na empresa "A" não sofreu grande impacto, apenas desacelerou. O trabalho colaborativo, indispensável para projetos inovadores pode ser realizado, porém demanda mais tempo.

A questão da manutenção de uma cultura organizacional também foi um ponto muito importante nas discussões deste trabalho. A dinâmica de reuniões precisou ser gerenciada para não gerar um excesso de trabalho; Foi necessário um esforço maior da liderança para manter a dinâmica da equipe, sem perder a unidade com o distanciamento físico; O contato entre os funcionários deixou de ser espontâneo e passou a ser programado; E o onboarding de novos funcionários foi um desafio a parte, para garantir que todos tivessem uma experiência positiva e o treinamento inicial fosse bem-sucedido.

O principal ponto positivo para o trabalho remoto foi a dinâmica entre vida pessoal e profissional dos funcionários. A flexibilidade de horários, a economia de dinheiro e tempo com transporte, o contato mais constante com a família e a diminuição do estresse com a rotina fora de casa são fatores extremamente relevantes na definição do modelo de trabalho a ser seguido daqui em diante.

A partir disso, o trabalho híbrido torna-se o modelo ideal a ser adotado. Neste modelo, os colaboradores possuem a flexibilidade de trabalhar de casa ou do escritório de acordo com as necessidades individuais e da equipe.

Porém, é preciso que seja feito um alinhamento dessas necessidades para que o novo modelo englobe os pontos positivos dos dois sistemas experimentados anteriormente. Assim, atividades que requerem interações constantes, materiais físicos e colaboração de funcionários, como onboarding de novos funcionários ou sessões de inovação, por exemplo, devem ser

agendadas em dias específicos em que os empregados envolvidos nessas atividades possam estar presencialmente no escritório. Tarefas individuais, que não requerem tanta interação com outras pessoas, deveres burocráticos e compromissos rotineiros podem ser realizados remotamente, de acordo com a flexibilidade do funcionário.

Dessa forma, os colaboradores poderão usufruir dos benefícios do escritório e do trabalho presencial em dias previamente determinados sem perder a flexibilidade e a dinâmica conquistada respeitando as particularidades de cada um.

REFERÊNCIAS[1]

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v.15, n. esp., p. 511-533, 2017.

AGUIAR, B.; CORREIA, W.; CAMPOS, F. **Uso da Escala de Diferencial Semântico na Análise de Jogos**. Salvador: Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

ALONSO, T. H. T. **O impacto das regulamentações trabalhistas na produtividade**: evidências de empresas em países em desenvolvimento. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, 2021.

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

BLOOM, Nicholas; BARRERO, Jose Maria. DAVIS, Steven. ***Why Working From Home Will Stick***. *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH Working Paper* No. 28731. 21 de Abril de 2021. Disponível em: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/why-working-home-will-stick>. Acesso em: 16 out. 21.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em: 29 out. 20.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 29 out. 20.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm >. Acesso em: 06 mar. 21.

CASSANO, Laura. **Quarentena completa 50 dias em SP com impactos no comércio e setor de serviços; estado chega a 3,9 mil mortes por Covid-19**. TV Globo e G1 SP. São Paulo. 12/05/2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/05/12/quarentena-completa-50-dias-em-sp-com-impactos-no-comercio-

e-setor-de-servicos-estado-chega-a-34-mil-mortes-por-covid-19.ghtml>. Acesso em: 6 mar. 21.

CEZAR, Frederico Gonçalves. **O Processo de Elaboração da CLT: Histórico da Consolidação das Leis Trabalhistas brasileiras em 1943**. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, v. 1, p. 13/3-20, 2012. Disponível em: <http://institutoprocessus.com.br/2012/wp-content/uploads/2012/07/3%C2%BA-artigo-Frederico-Gon%C3%A7alves.pdf >. Acesso em: 29 out. 20.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.

CREPALDI, Maria Aparecida et al . Terminalidade, morte e luto na pandemia de COVID-19: demandas psicológicas emergentes e implicações práticas. Estud. psicol. (Campinas), Campinas, 2020.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. ***The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences***. Government Information Quarterly, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

FINCATO, D. P.. **Teletrabalho na Reforma Trabalhista Brasileira**. Revista Magister de Direito do Trabalho, v. 14, p. 51-65, 2018. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/152290/2019_fincato_denise_teletrabalho_reforma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 out. 20.

FREITAS, André Ricardo Ribas, NAPIMOGA, Marcelo e DONALISIO, Maria Rita **Análise da gravidade da pandemia de Covid-19**. Epidemiologia e Serviços de Saúde. v. 29, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000200008>. Acesso em: 25 abr. 21.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. 120f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

IPSEN, C.; VAN VELDHOVEN, M.; KIRCHNER, K.; HANSEN, J.P. ***Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID*-19**. Int. J. Environ. Res. Public Health 13 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>. Acesso em 15 out. 21.

ISER, Betine Pinto Moehlecke et al. **Definição de caso suspeito da COVID-19: uma revisão narrativa dos sinais e sintomas mais frequentes entre os casos confirmados.** Epidemiologia e Serviços de Saúde v. 29, n. 3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000300018>. Acesso em: 25 abr. 21.

KING, N. C. O. **Desenvolvimento de um processo para analise da Produtividade Sistêmica**. Curitiba: PUC/PR, 2007. Disponível em: <https://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1233>. Acesso em 17 out. 2021.

LUND, S.; MADGAVKAR A.; MANYIKA, J.; SMIT, S. ***What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries***. Artigo. McKinsey Global Institute. 23 de novembro de 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>. Acesso em 17 out. 2021.

MÁXIMO, Wellton. **Pesquisa da CNI revela impacto do coronavírus na indústria brasileira**. Agência Brasil. 30 de março de 2020. Brasília. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/pesquisa-da-cni-revela-impacto-do-coronavirus-na-industria-brasileira>. Acesso em 21 out. 21.

MELLO, Alvaro. Teletrabalho (Telework): **O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH-Nacional, 1999.

MELLO, Daniel. ***Home office* foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. Agência Brasil. 28/07/2020. São Paulo. Disponível em:<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia >. Acesso em: 6 mar. 21

MICROSOFT. **2010 Microsoft SMB / *Partner insight report. The year ahead***. Microsoft, 2010. Disponível em: < https://blog.seattlepi.com/microsoft/files/library/20100420smbreport.pdf>. Acesso em 8 mar. 21.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Como se proteger? Confira medidas não farmacológicas de prevenção e controle da pandemia do novo coronavírus**. Publicado em 08/04/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/como-se-proteger>. Acesso em: 25 abr. 21.

MINTIC. ***Diagnóstico del teletrabajo en Colombia***. Bogotá: Colombia digital, 2014. Disponível em: < https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8146_archivo_pdf_diagnostico_2014.pdf>. Acesso em: 8 mar. 21.

MIZIARA, Raphael. **O novo regime jurídico do teletrabalho no Brasil**. Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba, PR, v. 7, n. 62, p. 36-45, set./out. 2017. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/116314 >. Acesso em: 29 out. 20.

NILLES, Jack Mathias. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. Tradução Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Futura, 1997.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores**. Revista de Administração e Inovação, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

OIT. C177 - ***Home Work Convention***, Geneva, 83rd ILC session (20 Jun 1996). Disponível em: <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322>. Acesso em: 27 out. 20.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. New Technology, Work and Employment, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 136f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. **As Revoluções industriais até a indústria 4.0**. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 480-491, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/386>. Acesso em: 2 jan. 2021.

SANTOS, M. D. C.; HO-TONG NOBRE, M. **PANDEMIA E *HOME OFFICE***: Impactos na Produtividade e na Economia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Revista da Escola da Magistratura de Rondônia, Porto Velho/RO - Brasil, n. 27, p. 219–249, 2021. Disponível em: https://periodicos.emeron.edu.br/index.php/emeron/article/view/25. Acesso em: 11 out. 2021.

SENADO FEDERAL. Relatório de Pesquisa: **Teletrabalho e Mercado de Trabalho**. Instituto de Pesquisa Instituto DataSenado. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/datasenado/arquivos/pandemia-aumenta-o-numero-de-brasileiros-com-experiencia-em-teletrabalho>. Acesso em: 9 set. 21.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. In: 3° Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 2015. Disponível em: http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf. Acesso em: 8 mar. 21.

SUTTO, Giovanna. ***Home office* permanente e escritório do futuro: a cara da volta ao trabalho pós-quarentena**. InfoMoney. 8 de maio de 2020. São Paulo. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/home-office-permanente-e-escritorio-do-futuro-a-cara-da-volta-ao-trabalho-pos-quarentena/>. Acesso em: 6 mar. 21.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Educação na pandemia: ensino a distância dá importante solução emergencial, mas resposta à altura exige plano para volta às aulas. TODOS PELA EDUCAÇÃO. 09/05/2020. Seção Estudos e Notas Técnicas, Estudos e Pesquisas. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/educacao-na-pandemia-ensino-a-distancia-da-importante-solucao-emergencial_-mas-resposta-a-altura-exige-plano-para-volta-as-aulas/>. Acesso em: 6 mar. 21.

TUBINO, D. F.; LEZANA, R. G. L. Avaliação modular da produtividade através de índices de desempenho. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1980.

VASCONCELOS, S. S. C.; FEITOSA, I. O.; MEDRADO, P. L. R.; BRITO, A. P. B. **O novo coronavírus e os impactos psicológicos da quarentena**. DESAFIOS - Revista

Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins, v. 7, n. Especial-3, p. 75-80, 22 abr. 2020.

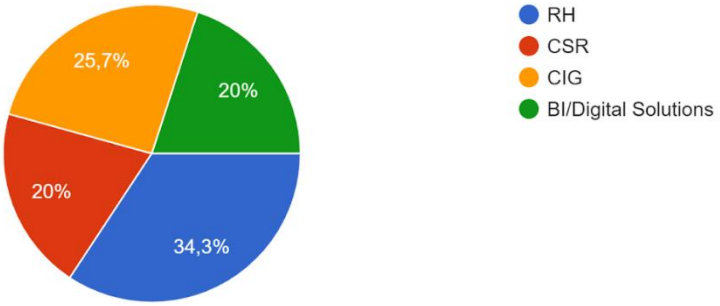
WALTON, R. E. ***Quality of working life: what is it?*** Sloan Management Review, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec. 1973.

WORLDOMETER. Disponível em: <https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries>. Acesso em: 6 mar. 2021.

ANEXO A – RESULTADOS DA PESQUISA QVT

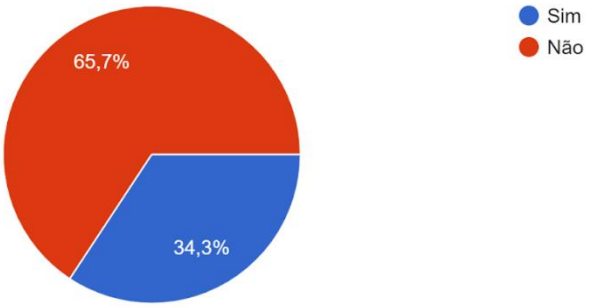
Selecione sua área de trabalho

35 respostas



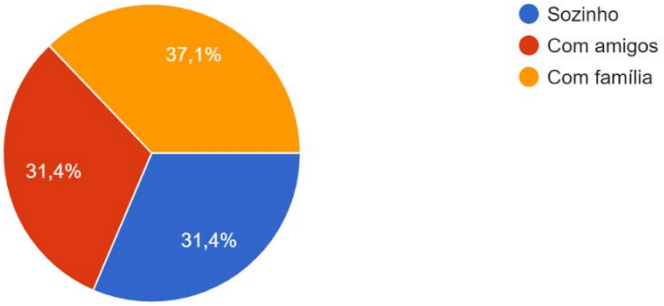
Já trabalhava à distância, ao menos 3x por semana

35 respostas



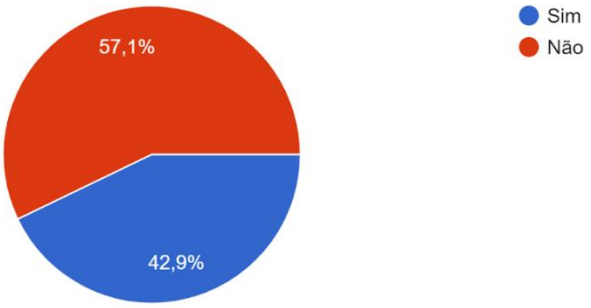
Atualmente eu moro

35 respostas



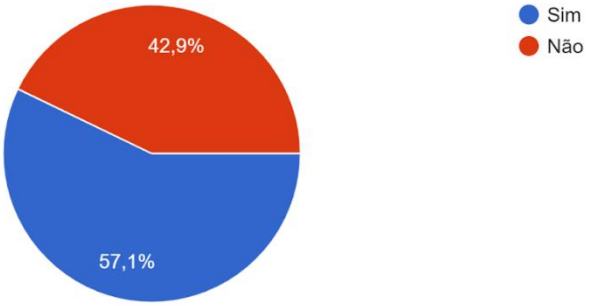
Outras pessoas em minha casa também estão trabalhando/estudando de casa

35 respostas



Já possuia uma estrutura física para o home office antes da quarentena

35 respostas



ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha unica e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que e considerado plagio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas tambem de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plagio, atraves das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Codigo Penal[2], alem das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 05 de agosto de 2022.

Daniela Vieira Amaral	201949060
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
ASSINATURA	092.494.956-25
	CPF

[1] LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.