

GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A CRISE DA COVID-19: OS DESAFIOS DO HOME OFFICE EM UMA EMPRESA DO RAMO DA TELEFONIA

**Bacharelado em administração e
Tecnólogo em Gestão de
recursos humanos.**

Período: 2º

Orientadora

Professora Doutora Ana Christina Vanali

Autores

Emily Rafaela Pinheiro Mendes
Evelin Cristina Alves
Gabriel Silva Dresh
Gabriela de Fátima Soczek Teixeira
Igor Michel Borges Cirino
Milena Cristina Pereira
Monike Aparecida Matias de Souza
Thayna Amaral de Andrade Maciel
Wesley Fabricio de Lima

RESUMO

O presente artigo científico foi desenvolvido através de uma pesquisa de campo realizada pelos acadêmicos dos cursos de Administração e Gestão em Recursos Humanos da Faculdade da Indústria – IEL, SJP. Esta pesquisa de campo foi realizada na empresa Vivo Telefônica S/A, multinacional que atua no ramo de telefonia, tv por assinatura e internet banda larga. A sede em que foi realizada a pesquisa se encontra em Curitiba, Paraná, onde o principal problema apresentado pela equipe foram os problemas no método Home Office de trabalho. O principal objetivo dessa pesquisa foi buscar soluções para os problemas no home office, levando em conta que houveram desligamentos. Devido a pandemia do covid-19, a utilização do método home office foi utilizada, buscando soluções para problemas gerados nesse método de trabalho, que vão desde problemas técnicos à problemas de gestão à distância. As metodologias utilizadas para realização deste artigo foram: Pesquisa de campo, uma entrevista informal realizada com o Analista Logístico senhor Jacob Breda Junior, a pesquisa bibliográfica, observações não participativas, benchmarking, matriz GUT, 5W2H; As sugestões para a solução dos problemas apresentados vão desde melhorias na gestão de pessoas, de modo que ela possa se adaptar e inovar-se para com os colaboradores; até a solução de problemas técnicos no dia a dia do Home Office.

Afim deste, as soluções propostas pela equipe, tem como principal meio a melhoria do trabalho destes funcionários, utilizando estudos e fontes que ajudaram a propor estás melhorias. Estas tiveram como objetivo ajudar o colaborador em seu trabalho Home office;

Palavras-chave: 1 - Gestão de Pessoas. 2 - Home office. 3 - Pandemia COVID-19. 4 – Vivo.

1. INTRODUÇÃO

Em todos os cenários empresariais a gestão de pessoas é considerada de extrema importância para o desempenho das organizações, por se tratar de um fator que interfere diretamente na rotina e no cotidiano delas. Para uma organização, nada melhor que ter um colaborador que esteja satisfeito com sua função e local de trabalho, questão que deve ser trabalhada e aprimorada sempre, pois se um colaborador não estiver satisfeito com seu trabalho ele pode passar de fonte de lucro para fonte de despesa, e a relação de espírito de equipe entre a empresa e o colaborador acaba se perdendo e se tornado uma relação de conflito.

Deve-se destacar que para uma boa gestão de pessoas acontecer é preciso que esse processo esteja sendo dirigido por um bom gestor que possua total entendimento da área, e aqui entra a importância da área de recursos humanos (RH), setor responsável pelo desenvolvimento humano dentro da organização. A gestão de pessoas e o RH devem andar sempre juntos em prol do desenvolvimento do colaborador e da organização.

Segundo Dalmau e Tosta (2009), uma empresa precisa e depende dos colaboradores e os colaboradores precisam e dependem da empresa, e para uma boa gestão é preciso que esse ciclo esteja sempre favorável entre as duas partes, sendo que a dependência das pessoas da organização está relacionada ao trabalho que ela faz, ao seu salário, relações sociais e realizações profissionais.

Na década de 1980, já era considerado pelas empresas que colocar o foco somente nas qualificações dos funcionários não garantiria o melhor uso do seu potencial no contexto organizacional. Atualmente, o que assegura o bom desempenho dos funcionários, além das suas qualificações, é o seu bem-estar, que é fundamental, para sua qualidade de vida e assim para que ele permaneça mais disposto para realizar suas atividades diárias.

No início do ano de 2020, a pandemia do Corona Vírus – SARS-CoV-2, causador da COVID-19, espalhou-se rapidamente, submetendo grande parte da população a medidas de isolamento segundo as recomendações da Organização Mundial da Saúde, deste modo as empresas que puderam, tiveram que aderir rapidamente ao modo do teletrabalho, o chamado home office.

Segundo Trisotto (2020) se em um primeiro momento a mudança para o home office foi “forçada”, em razão da situação sanitária, com o passar dos meses a situação foi bem aceita aos olhos dos empregadores e seus colaboradores, mesmo que esse modo de trabalho não seja geral. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) sobre o Covid-19, de maio de 2020, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no fim de junho, mostraram que 8,7 milhões de brasileiros estavam trabalhando remotamente por causa da pandemia naquele mês (IBGE, 2020).

Apesar *home office* de muitas empresas já adotarem um regime de trabalho híbrido, que é a mesclagem entre trabalho presencial e *home office*, o regime de teletrabalho entrou na legislação trabalhista brasileira na reforma de 2017, através do Art. 75-B da Lei Nº13.467 que “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” (BRASIL, 2017).

Porém, teletrabalho não é exatamente sinônimo no entendimento de muitos juristas, o que pode abrir margem para dúvidas posteriores na Justiça do Trabalho. Do conceito legal, pode-se inferir que para que se enquadre o empregado na figura do teletrabalhador não é necessário que o trabalho se dê exclusivamente fora das dependências do empregador, bastando que se dê preponderantemente nestas condições.

Ou seja, o fato de o empregado comparecer à sede física do empregador em alguns momentos e lá prestar os serviços não descharacteriza a condição de *home office*, desde que, de forma preponderante o trabalho se dê em casa (ou, ainda, em outro local distinto do fornecido pelo empregador).

A pandemia do COVID-19 mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total dessas empresas. Outras 10,1 milhões, ou 58,9%, interromperam as atividades temporariamente. É o que mostra a segunda edição da pesquisa O impacto da pandemia de Corona vírus nos pequenos negócios, realizada pelo Sebrae (2020).

Pelo estudo é possível observar como as formas de atuar dos pequenos empreendedores estão evoluindo neste momento. Entre as empresas que continuaram funcionando, 41,9% realizam agora apenas entregas via atendimento online. Outros 41,2% estão trabalhando com horário reduzido, enquanto 21,6% estão realizando trabalho remoto (SEBRAE, 2020).

Para Angonese (2020) para se gerir uma equipe à distância, é necessário que haja uma comunicação distribuída e ao mesmo tempo centralizada, a forma mais eficiente de fazer isso é utilizando o ambiente online e o tornando padrão, isto é, deve-se tornar toda a rotina de trabalho virtual, sempre considerando o ambiente.

Um bom planejamento também será necessário, utilizando ferramentas administrativas para que possa ser realizada uma rotina saudável, de modo que não seja cansativa ou estressante e ao mesmo tempo seja produtiva para todos da equipe. Para que haja uma boa produção, deve-se estabelecer em comum acordo com o colaborador as atividades prioritárias a serem desempenhadas e o cronograma das entregas, com foco nos resultados e não no controle, disponibilizando os recursos necessários para aquela atividade. Deve-se manter um bom alinhamento, de forma que, o colaborador possa buscar as informações, como por exemplo em

uma reunião na plataforma Microsoft Teams, gravar a reunião e disponibilizá-la para os colaboradores, para que não haja dúvidas sobre algo que foi pautado na reunião.

Oferecer apoio técnico e psicológico aos colaboradores no ambiente de *home office* é necessário, o empregador deve buscar entender o que o colaborador está passando em sua residência, acolhendo suas preocupações, de modo que haja tolerância e ao mesmo tempo incentivo. Uma maneira de fazer isso é que tanto o empregador quanto sua equipe troque feedbacks uns com os outros, para que deste modo, sempre que possívels todos possam manter a harmonia da equipe, mesmo em *home office*. 281

Diante desse contexto, o presente artigo realizou um estudo de caso em uma empresa do ramo da telefonia para propor ações de como gerir a equipe de trabalho à distância, organizar rotinas, manter o engajamento e ajudá-los a atravessar esse momento de forma saudável e produtiva.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 – HANDS ON

Os dados analisados no presente artigo foram obtidos através de uma pesquisa de campo realizada na empresa VIVO Telefonia S.A, uma multinacional que atua no ramo de telefonia, tv por assinatura e internet banda larga (anexo A). A pesquisa de campo não deve ser vista como uma simples coleta de dados, ela é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los (LAKATOS E MARCONI, 2010).

A visita acadêmica ocorreu dia 16 de setembro de 2020, quando se realizou uma entrevista informal com o analista logístico, senhor Jacob Breda Junior. Segundo Ribeiro (2018 p. 141) “A entrevista é uma técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos entrevistadores, ou seja, a entrevista informal é a o menos estruturada sendo é uma simples conversação por ter como objetivo básico a coleta de dados.” (RIBEIRO, 2018, p. 141).

Usou-se também do método da observação não participativa pelo fato de nenhum dos autores trabalharem na empresa em estudo. A observação não participante é quando o

pesquisador fica na posição de observador, fica na expectativa, evitando se envolver no que está acontecendo com o objeto observado. (CERVO, BERVIAN E SILVA 2007).

A Telefônica é uma marca mundial, no Brasil é denominada pela empresa VIVO, que gerencia e comercializa seus produtos e serviços. A empresa chegou ao Brasil em 1998, com a empresa Telesp (companhia estatal de telecomunicações do Sistema Telebrás), que foi privatizada e adquirida pela Telefônica da Espanha onde está sediada a matriz, formando a Telefônica Brasil. No início ofereciam apenas telefonia fixa no estado de São Paulo, com o tempo firmaram parcerias e adquiriram outras companhias, como em 2010 quando compraram ações da VIVO que pertenciam a Portugal Telecom e assim se tornou líder de mercado de telecomunicações no Brasil.

Em 2012 a empresa passou utilizar a VIVO como sua marca comercial e já ofereciam outros serviços como, telefonia fixa e móvel, banda larga e TV por assinatura (figura 1). Três anos depois a telefonia adquiriu a empresa GVT e assim foi possível reforçar seus serviços em todo país. Hoje a empresa conecta aproximadamente 357,5 milhões de acessos de internet, telefonia móvel e fixa e TV por assinatura, tornou-se referência em telefonia móvel (4G) e em banda larga de alta velocidade (VIVO).

FIGURA 1 – LOGOTIPO DA TELEFONIA VIVO



FONTE: VIVO (2020)

FIGURA 2 – FACHADA DA TELEFONIA VIVO EM CURITIBA



FONTE: VIVO (2020)

Antes da pandemia da COVID-19, até final de março de 2020 a empresa estava com 3 mil colaboradores. Com a edição da Medida Provisória (MP) 936 em 1º de abril pelo governo federal, 428 colaboradores tiveram seus contratos suspensos por três meses, 500 tiveram redução de carga horária e 572 foram demitidos. A empresa ainda ficou com 500 pessoas trabalhando no modo presencial nos seus horários integrais, 1 mil colaboradores em home office que estão com a carga horária normal, exercendo as suas atividades habituais e mais as dos que foram dispensados, gerando uma sobrecarga de trabalho nesses funcionários. O quadro de colaboradores diminuiu 33% conforme demonstram o quadro 1 e o gráfico 1.

A sobrecarga de trabalho como o excesso de serviço sobre os colaboradores, com longas jornadas laborais, demandas com curtos prazos e outras situações que sobrecarreguem a condição bi psicológica. (NOGUEIRA, 2019).

QUADRO 1 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS VIVO APÓS MP 936

SITUAÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Demitidos	572	19%
Contratos suspensos por 3 meses	428	14%
Redução carga horária	500	17%
Presencial	500	17%
Home office	1.000	33%
TOTAL	3.000	100%

Fonte: elaboração dos autores a partir de dados da VIVO (2020)

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS VIVO ANTES E APÓS MP 936



Fonte: elaboração dos autores (2020)

O artigo 503 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece que “é lícita, em caso de força maior ou prejuízos devidamente comprovados, a redução geral dos salários dos empregados da empresa, proporcionalmente aos salários de cada um, não podendo, entretanto, ser superior a 25%, respeitado, em qualquer caso, o salário mínimo da região” segundo Miziara (2020). Porém com a MP 936/2020 estabelece acordos de redução proporcional de jornada de trabalho e de salário e de suspensão temporária do contrato de trabalho celebrados entre empregadores e empregados, em negociação coletiva ou individual, com base na Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020.

A pandemia da COVID-19 caracteriza uma situação de força maior, assim entendida como “todo acontecimento inevitável em relação à vontade do empregador e para cuja realização não tenha ocorrido, direta ou indiretamente” (artigo 502 da CLT). Logo, em princípio, é perfeitamente aplicável o artigo acima, que permite a redução salarial. (MIZIARA 2020).

O sistema de home office, confere ao obreiro o direito de registro em Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), mediante um contrato individual que especificará as atividades a serem desempenhadas pelo empregado, a responsabilidade sobre os equipamentos e a necessária prestação de contas dos custos ao empregador. Por outro lado, é bom que se entenda que o fato do empregado laborar em sistema de *home office*, não detém o direito de ser resarcido integralmente por seu patrão no que tange às suas despesas mensais de água, luz e telefone, por exemplo, ou seja, se o cidadão já custeava mensalmente com tais despesas básicas e essenciais, não é justo que almeje repassar ao patrão todo o custo de suas despesas domésticas. (BURÉGIO 2017).

Após a análise das informações coletadas, entendeu-se que o *home office*, considerado uma medida protetiva para os funcionários nesse período de pandemia da COVID-19, está trazendo algumas insatisfações para os mesmos. No caso da VIVO, com a redução de 33% do seu quadro de colaboradores, os que permaneceram estão sendo sobre carregados devido a outras medidas de contenção de despesas que foram adotadas pela empresa, como por exemplo a redução de carga horária e salário, a suspensão de contratos e até mesmo o desligamento de alguns funcionários. Desse modo os funcionários acabam executando além das suas atividades, as de outros colaboradores que foram dispensados uma vez que a MP 936 foi aplicada pela empresa.

Diante desse cenário, o objetivo geral desse artigo é propor um plano de ação para a gestão da equipe de trabalho à distância, indicando maneiras de como organizar rotinas, manter o engajamento e ajudar os colaboradores a atravessar esse momento de forma saudável e produtiva. Os objetivos específicos são levantar as principais dificuldades para a boa execução do trabalho *home office* e buscar alternativas de solução para os colaboradores para os

colaboradores poderem realizar o teletrabalho de forma que não comprometa a sua qualidade de vida.

2.2 – WORK LAB

Pessoas mais motivadas, equipes comprometidas com o resultado, ambiente propício para a inovação e satisfação do empregado podem garantir o sucesso e a boa qualidade de vida no trabalho (QVT). A gestão de QVT com ênfase na equipe mostra a importância da integração nas novas competências gerenciais. “A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 367).

Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e que são recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Conforme observado o autor aborda que a satisfação do colaborador no ambiente do trabalho está relacionada com vários fatores como: psicológicos, físicos e motivacionais. A sobrecarga de trabalho pode afetar todos esses fatores, pois um colaborador pode apresentar estresse e resultados negativos, trazendo prejuízos no ambiente onde trabalha. Diante disso é muito importante que o colaborador se mantenha motivado, pois a partir dessa motivação é que se obterá resultados positivos tanto para a empresa, quanto para o colaborador e cabe aos gestores pensar em estratégias para essa motivação, como oferecer treinamentos, fazer reajustes de tarefas e dar feedbacks.

O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou home office, é todo trabalho executado por profissionais a distância, ou seja, fora do ambiente da empresa, podendo ser realizado no domicílio, de forma integral ou periódica, por meio das tecnologias móveis, como internet, celulares, notebooks, entre outros. Esse formato de trabalho pode trazer aspectos positivos para o colaborador e para empresa, sendo que para o colaborador o mesmo não precisa passar horas no trânsito para se deslocar até a empresa, e para empresa o lado positivo é a redução dos gastos de água, luz, produtos de higiene básica, produtos utilizados no dia a dia para que os colaboradores realizem suas funções, entre outros.

Durante a entrevista informal, relatou-se as seguintes dificuldades que os colaboradores em *home office* da VIVO estão enfrentando:

- Jornada de trabalho excessiva
- Redução do quadro de funcionários sem revisar as metas e objetivos estabelecidos
- Distribuição inadequadas das atividades
- Falta de qualidade nas atividades desenvolvidas
- Desmotivação
- Falta de interação pessoal e social
- Espaço físico inadequado para exercer a função
- Interrupções constantes
- Falta de acesso à internet
- Falta de acesso aos softwares adequados

286

Para a priorização dessas causas utilizou-se a matriz GUT, que é uma ferramenta que ajuda a visualizar a priorização da resolução dos problemas. A GUT possibilita classificar cada problema conforme sua gravidade, urgência e tendência, o que facilita na hora de classificar o problema mais crítico.

A técnica GUT foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na solução de questões organizacionais. O objetivo desta técnica é orientar decisões mais complexas, para tanto é empregada para definir as prioridades dadas às diversas alternativas de ações. (BASTOS 2014).

QUADRO 2 – MATRIZ GUT DA EMPRESA VIVO

CAUSAS	G	U	T	GxUxT	CLASSIFICAÇÃO
Distribuição inadequada das atividades	5	5	5	125	1º
Falta de qualidade nas atividades	4	5	5	100	2º
Jornada de trabalho excessiva	5	5	4	100	2º
Falta de acesso à internet	5	4	4	80	3º
Interrupções constantes e excesso de barulho	4	4	5	80	3º
Falta de acesso aos softwares adequados	4	4	4	64	4º
Desmotivação	4	4	4	64	4º
Redução do quadro de funcionários sem revisar as metas e objetivos estabelecidos	4	4	3	48	4º
Espaço físico inadequado para exercer a função	4	3	3	36	5º
Falta de interação pessoal e social	4	2	3	24	5º

Fonte: elaboração dos autores (2020)

As causas que atingiram valor final igual ou superior a 100 pontos foram priorizadas, sendo elas: distribuição inadequada das atividades, falta de qualidade nas atividades e jornada de trabalho excessiva.

A primeira causa priorizada foi a distribuição inadequada das atividades, pois muitos colaboradores estão suprindo os que não estão trabalhando no momento, sendo assim estão sobrecarregados, o que acaba gerando uma série de consequências para eles, tal situação pode levar o colaborador ao estresse físico e psicológico e, consequentemente, sua disposição e seu sistema imunológico são afetados.

Assim, a pessoa fica com a saúde fragilizada e podem surgir distúrbios e doenças como ansiedade, depressão, hipertensão arterial, doenças cardiovasculares, estresse, úlceras e gastrites, isso pode influenciar tanto na vida profissional como na vida pessoal do colaborador.

A segunda causa priorizada foi a falta de qualidade nas atividades, que é uma consequência da distribuição inadequada das atividades, pelo fato de os colaboradores estarem sobrecarregados isso dificulta o desempenho dos mesmos em suas funções.

A OMS (Organização Mundial de Saúde) define como qualidade de vida “a percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. E completa: “envolve o bem-estar espiritual, físico, mental, psicológico e emocional, além de relacionamentos sociais, como família e amigos e, também, saúde, educação, habitação, saneamento básico e outras circunstâncias da vida”.

De acordo com a Associação Internacional do Controle do Estresse, o Brasil é o segundo país mais estressado do mundo e o principal motivo é a pressão no ambiente profissional. Três em cada dez trabalhadores sofre com a síndrome de Burn Out (uma condição tão elevada de esgotamento mental, que a pessoa “pifa”). O estresse é uma defesa natural, que nos ajuda a sobreviver, porém a repetição contínua do estímulo estressante traz resultados danosos ao organismo. (BARBOSA, 2018).

E a terceira causa priorizada foi à jornada de trabalho excessiva, porque os colaboradores trabalhando em *home office* ficam sobrecarregados pelas atividades distribuídas incorretamente, neste modelo o colaborador não tem a noção do tempo, na empresa o colaborador tem horário para entrar e sair caso exceda seu horário é remunerado por isso, já em casa existe essa falsa impressão que por estar no conforto do lar pode responder um e-mail ou realizar uma demanda fora do horário de trabalho, o que pode acarretar prejuízos familiares como deixar de ficar com a família ou ter um tempo para o lazer por realizar as demandas profissionais fora de horário.

2.3 – EXCHANGE IDEAS

Usou-se do método de benchmarking para se buscar alternativas de solução para a empresa VIVO. Benchmarking é uma tecnologia de gestão fundamental para as organizações, pois proporciona uma grande parte das informações que são consideradas de extrema importância na busca pela qualidade e produtividade, revela e utiliza das melhores técnicas da organização, e ainda aponta as análises essenciais sobre organização. (ARAÚJO 2009)

Benchmarking como uma técnica de observação que ajuda a empresa observante a ter um desempenho mais elevado ao que ela já possui, existe o benchmarking interno onde a empresa busca esse processo de evolução dentro da própria organização e o externo onde a empresa busca melhorias no seu processo através da observação de outras empresas. (CUSTODIO 2015).

Nesse período de pandemia muitas empresas adotaram medidas protetivas estabelecidas pelo governo, muitas tiveram que se reinventar após terem que demitir alguns funcionários, reduzir a carga horária de outros e até mesmo adotar o método de *home office*, assim como aconteceu com a empresa em estudo, a VIVO.

O primeiro estudo de caso analisado foi realizado por Luísa Granato, em 31 de agosto de 2020, na empresa Petrobras. A empresa adotou o *home office* desde o início da pandemia, e havia declarado que continuaria até o final do ano, apesar de nos primeiros meses ter obtidos alguns resultados ruins, principalmente na questão de que quando o funcionário está em casa existem vários fatores que podem atrapalhar seu rendimento, tais como: interrupções constantes, barulhos externos e ambiente inadequado. Após um período de *home office*, foi realizada uma pesquisa com os funcionários, que revelou os resultados positivos no método adotado pela empresa. Então, decidiu-se pela adoção do *home office* de forma permanente e de forma facultativa, ou seja, os funcionários que escolhem. Para conquistar esse resultado positivo, a Petrobras investiu em treinamentos e apresentou técnicas de como conseguir obter produtividade mesmo trabalhando em casa.

O segundo estudo de caso foi realizado pela Equipe Infomoney em 13 de maio de 2020, que como muitas outras tiveram que adotar as medidas protetivas do governo para evitar mais contágios do COVID-19. A XP Inc. é uma das maiores instituições financeiras do Brasil, e ela decidiu que seria melhor adotar a medida de *home office*, e com o dinheiro que economizaria nas despesas administrativas não seria preciso reduzir a carga horária. Nos primeiros meses a empresa também se esforçou para se adaptar ao novo modelo, mas com o decorrer dos meses os resultados foram gratificantes, pois os colaboradores relataram maior qualidade de vida, maior flexibilidade e para a empresa a possibilidade de contratar talentos por todo o Brasil e não apenas no Rio de Janeiro e São Paulo que é onde estão os escritórios físicos.

Com a troca de experiências com esses dois estudos de caso, elaborou-se o quadro 3 que apresenta as propostas de alternativas de solução para as causas priorizadas de acordo com a matriz GUT da VIVO.

QUADRO 3 - PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO DA VIVO

CAUSA	TRATATIVA
DISTRIBUIÇÃO INADEQUADA DAS ATIVIDADES	REDISTRIBUIR AS ATIVIDADES
FALTA DE QUALIDADE NAS ATIVIDADES	TREINAMENTOS DE TÉCNICAS PARA HOME OFFICE
JORNADA DE TRABALHO EXCESSIVA	REDISTRIBUIR AS ATIVIDADES

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

289

2.4 – TIME TO SPEAK

Como métodos e técnicas para plano de ação utilizou-se a ferramenta 5W2H a qual é um processo que permite a divisão das etapas de um plano de ação, é fundamental para que possa visualizar o andamento das estruturadas a partir das perguntas expostas no quadro, que tem como intenção encontrar falhas que impedem o término satisfatório do processo. Para que a utilização da ferramenta proporcione os resultados desejados, devem-se obter conhecimento de todas as etapas do processo em estudo. (SELEME E STADLER 2012).

O quadro 4 trata da proposta de ação para a causa distribuição inadequada das atividades e jornada de trabalho excessiva.

QUADRO 4 - PROPOSTA DE AÇÕES PARA A CAUSA DISTRIBUIÇÃO INADEQUADA DA ATIVIDADES E JORNADA DE TRABALHO EXCESSIVA

O que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?	Quanto?
Redistribuir as atividades	Gestor de cada setor da empresa VIVO	Em todos os setores que estão em Home Office	Para que todos os funcionários tenham uma quantidade equilibrada de atividades	01/02/2021	Fazendo uma análise para rever e redistribuir todas as atividades prestadas pelos colaboradores	8 horas para planejar as atividades
Fazer uma análise para rever e redistribuir todas as atividades prestadas pelos colaboradores	Gestor de cada setor da empresa Vivo	Em todos os setores que estão em Home Office	Para que não haja a distribuição inadequada das atividades, onde uns estejam com muitas e outros com poucas atividades a realizar.	01/02/2021	Cada gestor deve rever a atividade dos seus funcionários e analisar se a distribuição está adequada para todos do setor	8 horas utilizadas para planejar e mais 4 horas para passar a redistribuição para os funcionários, com total de 12 horas.

O que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?	Quanto?
Fazer o planejamento das atividades que são realizadas no dia a dia	Gestor de cada setor da empresa Vivo	Em todos os setores que estão em <i>Home Office</i>	Porque se os funcionários tiverem todas as atividades planejadas poderão fazê-las conforme o planejado sem extrapolar a jornada	01/02/2021	A empresa e o funcionário devem juntos se reunir de modo online e fazer um planejamento das atividades que são realizadas pelos funcionários	3 dias para fazer o planejamento das atividades

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

290

A primeira causa que será tratada é a distribuição inadequada das atividades e como tratativa, redistribuir as atividades entre os funcionários, ou seja, a empresa deve fazer a redistribuição das atividades para que todos os funcionários tenham uma quantidade equilibrada de atividades para realizar, e que desse modo não haja falta de qualidade nas atividades e nenhum funcionário tenha jornada de trabalho excessiva, o plano de ação ocorrerá em 0/02/2021, pois desse modo os gestores terão esse tempo até lá pra poder planejar a execução, as ações serão realizadas em oito horas para planejamento das atividades e mais quatro horas para aplicação com o total de 12 horas.

Ao se agir sobre essa causa, a terceira também será tratada - a jornada de trabalho excessiva tem como resolução o planejamento das atividades realizadas no dia a dia, a empresa junto ao funcionário deve fazer um planejamento das atividades que são realizadas pelo funcionário, como a tratativa da primeira causa ficará mais fácil organizar as atividades de cada funcionário, após esse planejamento o funcionário terá atividades que serão relacionadas com os horários em que ele trabalha e assim poderá concluir as atividades dentro do horário estabelecido.

O Quadro 5 apresenta a proposta de ação para a causa falta de qualidade nas atividades.

QUADRO 5 - PROPOSTA DE AÇÕES PARA A FALTA DE QUALIDADE NAS ATIVIDADES

O que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?	Quanto?
Contratar cursos de <i>Home Office</i>	RH Diretoria da empresa VIVO	Na empresa VIVO	Para preparar os funcionários e evitar que possam apresentar dificuldades ao realizar suas atividades em casa.	01/02/2020	Entrando em contato com as escolas de dão esse o curso de técnicas para o trabalho em <i>Home Office</i> de curso e contratando.	5 mil reais valor total do curso para todos os funcionários

Aplicar o curso de treinamentos e técnicas para <i>Home Office</i>	Gestor de cada setor da empresa VIVO	Em todos os setores que estão em <i>Home Office</i>	Para preparar os funcionários e evitar que possam apresentar dificuldades ao realizar suas atividades em casa	01/02/2021	Organizando uma reunião online para aplicar o curso de: Ferramentas para teletrabalho que será lecionado pelo SEBRAE	4 horas dia
--	--------------------------------------	---	---	------------	--	-------------

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

291

A segunda causa que será tratada é falta de qualidade nas atividades, e como tratativa tem-se treinamento de técnicas para o *home office*, se a empresa passar aos funcionários as técnicas que eles podem utilizar para melhorarem a execução das atividades, o índice de falta de qualidade caíra, pois com o treinamento os funcionários aprenderão e adotarão estratégias que os ajudarão, e ainda podem aumentar os níveis de qualidade que já possuíam quando trabalhavam de forma presencial, a duração de aplicação desse curso será de 1 dia de trabalho do colaborador e não será preciso pagar horas extras.

As ações propostas estão diretamente ligadas a adaptação da empresa VIVO no modo o melhor modo de aplicação. Diante dos fatos essas ações tornam-se investimentos, pois o *home office* oferecer pontos positivos para a empresa e para os funcionários, como mais qualidade no trabalho.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral e específico desenvolver propostas de soluções que contribuíssem para os funcionários em *home office* da empresa Vivo Telefonia durante a pandemia do Covid-19. Com o desenvolvimento dessa pesquisa de campo pode-se identificar algumas causas que acabam prejudicando o trabalho em *home office* e com base nas metodologias aplicadas foi possível desenvolver tratativas para as causas apresentadas.

Para o embasamento teórico foi realizada a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, onde foi possível coletar informações necessárias que foram cedidas pela a empresa para a realização do estudo, neste trabalho foi realizado a observação não participativa onde nenhum dos integrantes da equipe trabalha na empresa em estudo. Usou-se do método de *benchmarking* para trocar experiências de outras empresas que também estão trabalhando em *home office* apresentaram problemas, mas que foram ajustados e apresentaram bons resultados.

Para um bom entendimento dos processos, se fez necessário conhecer e trazer conhecimento dos processos da empresa, dos números de funcionários e de como está sendo trabalhar em *home office*, após isso foi possível levantar às causas dos problemas que ocorrem nessa modalidade de trabalho e então apresentar um plano de ação com a tratativa das causas

priorizadas e assim obter resolução dos problemas enfrentados no teletrabalho, sendo assim os colaboradores podem obter produtividade e qualidade nas atividades, sem prejudicar a qualidade de vida.

4. REFERÊNCIAS

- ANGONESE, R. M. **Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office)**. SEBRAE, 2020.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBOSA, B. **Brasil é o segundo país com maior nível de estresse do mundo**. Engeplus, 2018.
- BASTOS, M. **Matriz GUT: Do conceito à aplicação prática**. Portal Administração, 2014.
- BIBLIOTECA VIRTUAL EM SAÚDE. **Qualidade de Vida em 5 Passos**. Biblioteca Virtual Em Saúde, 2013.
- BURÉGIO, F. **Se eu trabalhar em casa (home office), o patrão pagará minhas contas de água, luz e telefone?** JusBrasil, 2017.
- BRASIL. **Medida provisória nº 936, de 1ºde abril de 2020**. Lex: br:congresso.nacional:medida.provisoria;mpv:2020-04-01;936.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 julho de 2017**. Lex: br:federal:lei:2017-07-13;13467.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier, 2004.
- CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.
- GRANATO, L. **Petrobras anuncia plano para adotar home office permanente**. Exame, 2020.
- IBGE/PNAD **Covid: entre não afastados 8,7 milhões trabalharam de forma remota**.
- INFOMONEY. **XP anuncia home office até dezembro e estuda trabalho remoto permanente**. Infomoney, 2020.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIZIARA, R. **Em razão da COVID-19, é lícita a redução geral dos salários dos empregados da empresa, conforme autoriza o art. 503 da CLT?** Thomsonreuter, 2020.

NOGUEIRA, A. **Conheça agora os riscos de ter uma equipe com sobrecarga de trabalho.** Movidesk, 2019.

OLIVEIRA, A. F. **Principais riscos ergonômicos encontrados nas empresas.** BEECOP Bem Estar Corporativo, 2020.

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.** Passei Direto, 2018.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de Corona vírus nos pequenos negócios.** SEBRAE, 2020.

SELEME, R; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais.** 2. ed. Curitiba: Inter Saberes, 2012.

TRISOTTO, F. **Home office vai virar tendência após pandemia. Mas o que a lei diz sobre isso.** Gazeta do Povo, 2020, Paraná, 2020.

VIVO. **Acompanhe nossa história na linha do tempo.** VIVO.