

## IMPACTOS DA PANDEMIA EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO QUE ADOTOU O HOME OFFICE

**Curso Superior de Tecnologia em  
Gestão de Recursos Humanos  
Período: 1º**

**Orientadora**

Profa. Me. Lucélia Mildemberger

**Autores**

- Gessica de Oliveira da Silveira
- Gracy Elin Ribeiro da Silva
- Isabella Caroline de Paula
- Jennifer dos Santos Soares
- Patrícia Kelly Matias

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os impactos positivos e negativos causados em função da implementação repentina do home office na empresa analisada. A pesquisa de campo foi realizada com uma empresa de distribuição alimentícia com o auxílio da atual Gestora de Recursos Humanos da organização. A metodologia adotada foi a pesquisa de campo e a coleta de dados foi feita através de entrevistas com a Gestora, todas de maneira remota. Os temas da pesquisa englobam gestão organizacional, o conceito de home office e sua aplicabilidade, a pandemia e seus impactos e são fundamentados através de pesquisas bibliográficas. É perceptível que a empresa não teve dificuldades na implementação do trabalho remoto, visto que manteve o percentual de absenteísmo dentro da meta proposta para a organização e seus colaboradores. A nova forma de trabalho ajudou, inclusive, na produtividade e desempenho individual de cada funcionário.

**Palavras-chave:** 1 – Home office. 2 – Pandemia. 3 – Adaptação ao home office. 4 – Absenteísmo.

## 1. INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre casos de pneumonia ocorrendo na China. No mês seguinte identificou-se o vírus causador da doença, chamado de Coronavírus. Atualmente, o vírus está presente em todos os continentes e a doença provocada por ele ficou conhecida como COVID-19, se tornando um problema de saúde pública mundial. Logo em março de 2020, a situação foi caracterizada como uma pandemia.

Para conter o avanço da doença pelo mundo, várias cidades suspenderam algumas atividades, além de fecharem suas fronteiras. Em algumas regiões foi adotado o chamado *lockdown*, uma medida rígida que se caracteriza pelo bloqueio total de uma área, limitando a circulação de pessoas em determinados horários.

Diante dessa pandemia, que em pouco tempo reconfigurou nossa organização social, política, econômica e ambiental e sobre a qual ainda é muito difícil medir as reais consequências, resta-nos cultivar a esperança, mas essa esperança vigilante, que com olhar para o passado e para o futuro, tem suas bases ancoradas no presente. Neste presente mobilizador, que exige de nós a desafiante capacidade crítica e a criativa de analisar, a cada momento, o volume intenso de informações que recebemos e de experiências que vivemos e, a partir delas, decidirmos a melhor forma de atuarmos na realidade. Não há soluções fáceis, mas talvez nunca a humanidade tenha precisado tanto de cidadãos preparados para as transformações, que independente da nossa vontade, estão batendo à nossa porta e apresentando, dia a dia um novo mundo. (PILLA; SINNER 2020, p. 28)

Uma das transformações trazidas foi o *home office*, que tomou maiores proporções em virtude da pandemia. Empresas que resistiram à mudança precisaram redefinir suas estratégias para continuarem economicamente ativas no mercado. O *home office* tem seus benefícios e suas desvantagens, isso porque trabalhar em casa apesar da sensação de liberdade e de comando da própria vida, esconde algumas dificuldades. Em meio à pandemia, a medida foi adotada com o intuito de diminuir a disseminação do vírus causador da doença, por possibilitar que pessoas exerçam suas funções na organização em que trabalham de maneira remota, sem precisar se deslocar até o local de trabalho, evitando assim o contato diário com outras pessoas, tanto no caminho até a empresa dentro de transportes públicos, como na própria organização.

Mas essa modalidade de trabalho possui diversos desafios, entre eles encontrar um espaço de trabalho adequado em casa, dividir o ambiente profissional com familiares e ter a disciplina necessária para se manter produtivo. São vários os

obstáculos a serem superados por quem passa a trabalhar remotamente. Uma das estratégias para melhorar o desempenho estando em casa é estipular um limite diário de dedicação ao trabalho, pois, uma vez que é realizado na esfera doméstica, o funcionário poderá ter dificuldades para se desligar das tarefas, o que aumentará os níveis de estresse.

O Trabalho Integrador tem como desafio encontrar uma empresa que tenha adotado o sistema de trabalho *home office* de maneira repentina e analisar os impactos causados pela sua implementação. A empresa escolhida para esta pesquisa de campo foi uma empresa de distribuição alimentícia. O trabalho é composto por uma pesquisa bibliográfica, pela análise dos dados da empresa e os impactos/resultados das ações implementadas.

## 1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

A empresa de distribuição é uma empresa brasileira do ramo alimentício fundada em 18 de novembro de 1956 no oeste de Santa Catarina. Em pouco tempo já era conhecida como referência pela qualidade de seus produtos, carnes de aves e suínos “*in natura*” e processados.

Em 1968 fundaram a primeira granja de estudo e pesquisa de suínos para melhorar ainda mais a qualidade da carne. Logo em 1975 fizeram sua primeira transação internacional exportando 240 toneladas de frango para Kuwait, país árabe no Golfo Pérsico. No ano seguinte, inauguraram a primeira central de incubação em Xanxerê, município de Santa Catarina.

Em 1980, a Ceval, maior processadora de soja da América Latina, adquiriu a empresa e conservou sua marca que já era consolidada no mercado, aumentando ainda mais sua capacidade de investimentos. Um ano depois, houve a aquisição de uma empresa em Itapiranga, Santa Catarina, voltada para o abate de frangos e suínos.

No ano de 1982, a empresa foi a primeira empresa brasileira de carnes a exportar cortes de frango para a Europa, representando grande avanço em sua jornada. Entre 1983 e 1995 foram feitas diversas aquisições de plantas industriais por todo o Brasil, a fim de expandir ainda mais o alcance da indústria, aumentando

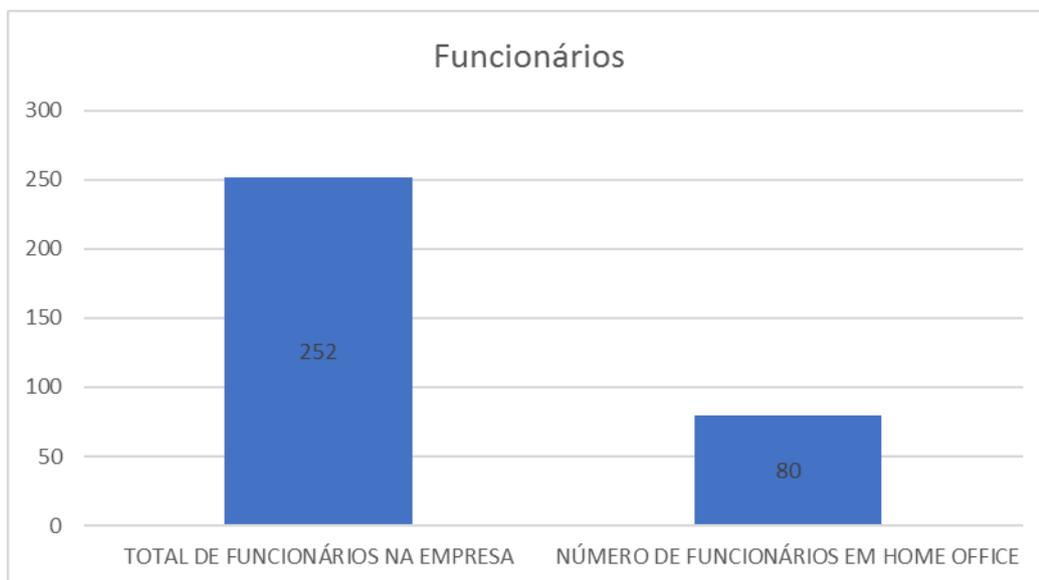
conseqüentemente o número de funcionários e proporcionando novas vagas de emprego.

Foi a primeira empresa brasileira do ramo alimentício a obter o certificado de qualidade ISO 9002 para toda a cadeia produtiva de frango, em 1996. No decorrer de toda sua trajetória a empresa agregou valor ao seu nome, qualidade dos produtos e alcance abrangente da marca. Até que em 2000 se tornou a maior exportadora de carne suína do Brasil e em 2003 já estava presente em outros 27 países ao redor do mundo.

Em março de 2020 inaugurou um centro de distribuição em Pinhais, cidade do Paraná, gerenciado pela Regional Sul. O CD atende toda a região do estado, com capacidade de armazenamento de mais de 200 toneladas expedidas por dia e atendimento 24 horas. O investimento gerou mais de setenta novas oportunidades de trabalho, tanto direto como indireto.

Atualmente, o centro de distribuição conta com duzentos e cinquenta e dois colaboradores ativos e aproximadamente oitenta funcionários estão trabalhando de maneira remota, devido ao atual cenário mundial. Portanto, 31,7% dos colaboradores adotaram o *home office*. Como ilustra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Funcionários



Fonte: As autoras, 2021.

As informações foram obtidas através de entrevistas não estruturadas com a atual Gestora de Recursos Humanos da organização, por meio de questionários e reuniões remotas em plataformas *online*.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa visam entender os impactos decorrentes da pandemia encontrados na organização e as medidas adotadas pela empresa neste novo cenário. São divididos entre objetivo geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos do plano de ação adotado pela organização para manter seus padrões de qualidade e produtividade no centro de distribuição da empresa de distribuição alimentícia depois da implementação repentina do *home office*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar as ações implementadas pela organização;
- b) Levantar os impactos positivos e negativos resultantes das ações implementadas pela organização;
- c) Comparar as ações de implantação do *home office* na organização com outras organizações;
- d) Propor ações de melhoria.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo de caso tem como objetivo servir como base para demais pesquisas futuras acerca do mesmo tema, identificando possíveis melhorias a serem adotadas em organizações que implementaram a rotina de *home office* de maneira repentina por algum motivo específico. Além disso, a adoção do novo método de trabalho se faz cada vez mais presente e permanente em algumas organizações.

O tema abordado é atual e diversas empresas sofrem com os mesmos empecilhos, por isso, os dados apresentados e estratégias utilizadas podem ser aproveitadas para aprimoramento da cultura do *home office* em outras empresas, sejam elas de qualquer ramo de atuação.

## 1.4 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada nesse estudo é a pesquisa de campo, onde dentro da realidade da empresa estudada é feita a coleta de dados através da observação, análise e interpretação dos resultados obtidos.

### 1.4.1 Métodos e Técnicas para o Levantamento de Dados

A metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho engloba a Entrevista Informal, Observação Participativa e Não Participativa, Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Pesquisa de *Internet*.

#### 1.4.1.1 Entrevista Informal

Segundo Gil (2008) entrevista informal é uma conversa não estruturada com objetivo de coletar informações, o que a distingue de uma conversa simples. Seu objetivo é reunir informações de uma visão geral do problema pesquisado.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007), na entrevista não estruturada o autor tem a liberdade de a conduzir de maneira livre para a direção que considera adequada, com perguntas amplas que podem ser respondidas de maneira informal.

#### 1.4.1.2 Observação Não Participativa

De acordo com Gil (2008), a observação não participativa também é conhecida como observação simples e consiste basicamente na informalidade, espontaneidade e obtenção de dados como espectador. Nesta modalidade o pesquisador não se envolve com o meio, o que favorece a criação de hipóteses sobre o problema estudado. É realizada de maneira pouco sistemática e por isso mais adequada para estudos qualitativos de caráter exploratório. O registro deste tipo de observação geralmente é feito através de anotações em cadernos ou bloco de notas e requer boa memória do pesquisador.

Para Queiroz *et al.* (2007), um bom pesquisador precisa atender alguns requisitos que garantem o sucesso da pesquisa, são eles: ser um bom ouvinte, ter boa capacidade de memória, ter flexibilidade para se adaptar a situações inesperadas, controlar os dados observados e não ter pressa de adquirir padrões ou entender o significado dos eventos observados.

#### 1.4.1.3 Pesquisa Bibliográfica

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é aquela que utiliza de materiais já elaborados em sua base, como livros e artigos científicos. Neste caso, os livros são considerados fontes bibliográficas por excelência e podem ser classificados como de leitura corrente ou de referência. O autor afirma que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está na facilidade na obtenção de informações de maneira mais abrangente, pois ela permite a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla.

Marcelino (2020) afirma que praticamente todos os tipos de pesquisa conhecidos tem embasamento na pesquisa bibliográfica, pelo fato de se tratar de

consultas em materiais que já existem e estão publicados, sendo assim de acesso fácil ao pesquisador.

#### 1.4.1.4 Pesquisa Documental

Segundo Gil (2002), a pesquisa documental se difere da pesquisa bibliográfica somente nas fontes, visto que esta utiliza como base de pesquisa materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reformulados de acordo com o objetivo de cada pesquisa. Por conta disso, as fontes são consideradas mais diversificadas e dispersas. O autor afirma que a pesquisa documental apresenta diversas vantagens, entre elas o seu baixo custo quando comparado com outros tipos de pesquisa.

Marcelino (2020) diz que a pesquisa documental utiliza como base documentos que ainda não foram analisados por outro pesquisador e encontram-se em “estado bruto”. Podem ser documentos disponíveis em órgãos públicos, instituições privadas, universidades, igrejas e até mesmo documentos pessoais.

#### 1.4.1.5 Pesquisa *Internet*

De acordo com Aragon *et al.* (2000), a pesquisa via *web* é a mais utilizada atualmente, sua facilidade em encontrar informações, praticidade e agilidade impactam positivamente para seu uso. As informações dispostas na *internet* são alimentadas de forma *online* e automatizada, possibilitando maior interação entre o recurso e o pesquisador, apresentando resultados personalizados.

Desta maneira, a personalização na apresentação de resultados reforça a ampla utilidade da *internet* em todos os processos de pesquisa, sendo então considerada tecnologia agregadora de valor (MALHOTRA, 2001).

#### 1.4.2 Métodos e Técnicas para Levantar Alternativas de Solução

A metodologia utilizada para a proposta de solução é denominada *Benchmarking*, definindo seu conceito e aplicabilidade.

##### 1.4.2.1 *Benchmarking*

De acordo com Camp (1998), *benchmarking* é o processo de medição e comparação de produtos, serviços e práticas em relação à concorrência, de forma a saber quais são as estratégias de empresas concorrentes para possuir margem e embasamento de comparação para os produtos oferecidos.

Segundo Spendolini (1994) é um procedimento incessante, para avaliar produtos e métodos de trabalhos de organizações reconhecidas como representantes das melhores práticas, com finalidade de buscar melhorias para a organização.

#### 1.4.3 Métodos e Técnicas – Plano de Ação

A metodologia para a implementação do plano de ação utiliza a ferramenta 5W2H, definindo seu conceito e aplicabilidade.

##### 1.4.3.1 Ferramenta 5W2H

Segundo Marshall Junior *et al.* (2006) o 5W2H é uma ferramenta utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados, assim exemplificados no Quadro 1.

Polacinski *et al.* (2012) considera a ferramenta um plano de ação para atividades preestabelecidas que precisem ser desenvolvidas com clareza, além de também poder ser considerado um mapeamento de atividades.

Quadro 1 – Estrutura do 5W2H

O que?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Quanto?

Fonte: Custódio, 2015.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente trabalho apresenta as referências nas quais o estudo é baseado. Consiste na revisão de literatura dos temas Gestão Organizacional, *Home Office*, Pandemia COVID-19 e Impactos da implantação repentina do *home office*.

### 2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Para Maximiano (2004), organização é uma junção de esforços individuais que objetiva realizar propósitos coletivos. Por meio dela, torna-se possível atingir metas que uma pessoa sozinha não conseguiria. Portanto, a gestão organizacional tem como objetivo conceituar e definir um planejamento das ações a serem tomadas pela organização para um funcionamento plano do sistema, em produzir efeitos para gerar uma tarefa atingindo suas metas e conquistar resultados positivos e lucrativos.

Para Marques (2019), a função do conceito de gestão tem como objetivo direcionar pessoas e processos de forma eficaz, promovendo melhorias, criando um ambiente colaborativo, gerando motivação, propiciando o autodesenvolvimento e, conseqüentemente, a conquista de resultados. Visto como um modelo de trabalho,

este tipo de organização é orientado por uma política de valores da própria instituição, que influenciam em todas as etapas dos processos nas diversas áreas valorizando e gerando um autodesenvolvimento.

Marques (2019) afirma que com essas frequências, modificações e o avanço de tecnologias atuais no cenário corporativo, a gestão organizacional se torna eficaz e ainda mais eficiente e necessária, capaz de apresentar um resultado melhor. Por isso, torna-se viável a criação de métodos e técnicas de atuação, capazes de garantir a adaptação, sobrevivência e competitividade, de maneira sadia, de uma empresa que quer ser essencial e de grande valor no mercado. São essenciais e devem estar presentes em métodos como:

- a) Planejar ações internas ou externas, acompanhando a evolução de ideias;
- b) Gestão de recursos humanos e materiais visando todos os setores da empresa;
- c) Dinâmica dos colaboradores, verificando seu desempenho, monitorando resultados e recebendo constantemente um *feedback*;
- d) Estabelecimento de estrutura hierárquica ou horizontal;
- e) Elaboração de planos de carreira;
- f) Qualidade em melhoria contínua;
- g) Orientações de cultura organizacional;
- h) Definição de benefício.

Ainda de acordo com Marques (2019), a liderança no comando desse processo de implementação deve elaborar um planejamento tanto a curto, médio e longo prazo que consiga contemplar todas as necessidades, metas e objetivos para cada uma das etapas. Por isso, deve ser o mais transparente possível, sempre mantendo contato com os outros funcionários a respeito dos êxitos obtidos, para que todos sintam que o trabalho está realmente surtindo algum efeito positivo.

Perrow (1972) afirma que existe a possibilidade de deslocar o olhar para problemas fundamentais das organizações e afastar das perspectivas que atribuem os impasses de gestão das organizações às pessoas, aos indivíduos ou aos relacionamentos entre pequenos grupos.

Para Sandroni (1994), organização é um conjunto de relações de ordem estrutural por meio do qual os desempenhos pessoais são operacionalizados.

## 2.2 HOME OFFICE

Segundo Cavallini (2020), definido como uma forma de trabalho mais flexível decorrente das evoluções tecnológicas, o *home office* vem proporcionando práticas de trabalho diferentes das convencionais, que possibilita maior autonomia e mais oportunidades aos trabalhadores. Esse modelo de trabalho não é novo, mas a necessidade de ficar em casa foi provocada pela crise do Coronavírus, que acelerou o processo de adaptação.

O avanço e crescimento da pandemia do novo Coronavírus fez com que as empresas e seus funcionários se adaptassem à uma mudança radical e às pressas, em vários países do mundo, com o intuito de minimizar o contágio. No Brasil, o *home office* tem sido uma solução em diversos ramos e empresas. Para conter e proteger os funcionários do vírus, grande parte das empresas optou pelo trabalho remoto, apostando e confiando que suas organizações conseguem requalificar seus funcionários e que seus trabalhos mudem com os resultados das novas tecnologias adotadas. (CAVALLINI, 2020)

A vida com caráter mais virtual e com educação à distância vai acelerar a disponibilidade de iniciativas para requalificação das pessoas. Colocar em prática este projeto entre os funcionários não é tarefa fácil, pois as empresas irão esbarrar na reeducação das pessoas e terão que investir em novos cursos e treinamentos, principalmente no que diz respeito a novos recursos tecnológicos e digitais. (CAVALLINI, 2020).

Um artigo de Dewett e Jones (2000) aborda o tema de ambientes corporativos e diz que o *home office* se faz uma tendência e seu uso está cada vez mais remodelando as empresas.

Brik e Brik (2013) ressaltam que *home office* é um termo superficial para definição do trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho e trabalho à distância.

## 2.3 PANDEMIA COVID-19

Para Cavallini (2020), a pandemia do vírus da COVID-19 trouxe mudanças significativas no mundo do trabalho, antecipando as tendências que já vinham sendo gradativamente implantadas, como o *home office* e a seleção de profissionais de forma totalmente *online*. Isso porque o ambiente de trabalho pode apresentar um risco maior de contaminação, por este motivo se faz necessário tomar medidas que reduzam a disseminação da doença.

Ainda segundo Cavallini (2020), o futuro do trabalho está se desenhando no mercado e essas mudanças orientam as empresas a priorizarem a segurança e saúde dos funcionários. Essas mudanças estão sendo implantadas por muitas empresas de forma gradativa e trouxeram novos desafios, como por exemplo, manter a qualidade do trabalho sem supervisão direta, manter o número de horas trabalhadas e aumento dos gastos com água, luz, *internet* e mobiliário adequado em casa. A capacidade de manter a comunicação de forma virtual mesmo com o distanciamento físico das pessoas e o equilíbrio do trabalho em casa com a vida pessoal, fazem parte dos desafios dessa modalidade de trabalho.

#### 2.4 IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO REPENTINA DO *HOME OFFICE*

A pandemia causada pelo COVID-19 certamente iria causar mudanças irreversíveis em muitas áreas, uma delas foi o *home office*, o trabalho à distância. De acordo com Lemos (2020), um dos impactos que o *home office* trouxe engloba a disponibilidade de um espaço físico, visto que muitos não tinham um espaço adequado, por outro lado, os setores imobiliário e de engenharias civis tiveram um aquecimento de aproximadamente 2,2%, pois grande parte dos investidores acabaram adquirindo imóveis.

De acordo com Antunes (2020) autodisciplina e gestão de tempo são de grande impacto, pois o trabalho em casa impõe um grande desafio. Normalmente em escritórios tem-se os horários adequados para realizar cada atividade, sem interrupções. Em casa essa tarefa se torna mais difícil devido a demanda do trabalho, casa e filhos. Existem também as mudanças de prioridades financeiras, já que estando em casa poupa-se dinheiro com deslocamento, alimentação em

restaurantes, estacionamentos, pedágios etc. Por outro lado, o *home office* ocasiona maiores gastos com energia elétrica, água e *internet*.

#### 2.4.1 Impactos Financeiros da Pandemia

Em todo o mundo os negócios foram bastante impactados. Muitas empresas interromperam suas atividades ou adaptaram para trabalhos remotos. O mundo está vivendo uma crise que impacta todos os setores da economia.

Para Mizuta e Steindorfer (2021) a pandemia trouxe um impacto que varia de acordo com a empresa. Algumas atividades são permitidas de maneira remota, como as de educação, setor público e setor financeiro privado, onde o impacto será menor. Por outro lado, empresas de engenharia civil, indústrias, atividades culturais e trabalhadores informais estão sentindo que o impacto é negativo.

As atividades de *home office* foram implantadas para diminuir o impacto financeiro das empresas, que não poderiam arcar com as manutenções de seus funcionários.

De acordo com Calcini (2020), os colaboradores precisarão passar por práticas de gestão financeira, que serão úteis pós crise, elaborando uma administração de seus gastos para que possam diminuir suas despesas e gerar diversas ações que ajudem as empresas a se recuperarem. Devido ao *home office*, muitos colaboradores que passaram a trabalhar nessa modalidade vem apresentando aumento na ansiedade e nervosismo, o que levou as pessoas consumirem mais.

#### 2.4.2 Impactos Psicológicos da Pandemia

Cada pessoa é um ser único e exclusivo, algumas possuem características semelhantes entre elas, mas seu perfil psicológico se faz diferente.

De acordo com Queiroga (2020) no início da pandemia, quando as pessoas receberam a notícia de que deveriam se isolar, respeitar o distanciamento e deixar de frequentar seus lugares preferidos, foram identificados grandes fatores de risco psicossociais que tendem a elevar o estresse e ocasionar adoecimento. Entretanto, é considerado que as pessoas mudem seus estilos de vida e tentem se manter calmos, se adequando às novas atividades para que a situação não afete de maneira negativa o seu psicológico.

Para Inunaki (2020) o fato de estar em seu ambiente domiciliar pode refletir sobre a sua personalidade, possibilitando a organização de seu ambiente de trabalho de maneira harmoniosa. Isso atuará positivamente no aumento de sua produtividade, porém, é comprovado que acarreta certo impacto em seu psicológico, por isso, é recomendável ter em mente que a sensação de desespero poderá prejudicar o desempenho de suas funções.

#### 2.4.3 Impactos Organizacionais da Pandemia

A pandemia da COVID-19 impactou diversas organizações, que tiveram que se adequar ao novo formato de trabalho. Algumas mudanças vieram para ficar e a pandemia apenas acelerou a tendência do *home office*, obrigando as empresas a aderirem e que fizessem dar certo. As mudanças organizacionais são nítidas e o principal desafio sempre foi manter seus colaboradores engajados, mesmo com o trabalho remoto.

De acordo com Machado (2020), as organizações sofreram um grande impacto com a superação dos desafios ligados diretamente ao *home office*. A migração do trabalho presencial para o remoto impactou diversas organizações que não possuíam estrutura, contando com a alteração na natureza de atividades e a transição dos trabalhos para a nova modalidade.

Terribili (2020) comenta que a implementação do *home office* trouxe diversos impactos às organizações, por isso envolveu as avaliações técnicas, que avaliam o pessoal, profissional, empresarial e os aspectos de produtividade de cada colaborador, além da redução de custos que o *home office* trouxe. Deve-se perceber que a empresa diminuiu seus custos, mas o impacto organizacional ainda é visto

pela empresa, pois muitos estão acompanhando diariamente a luta para as organizações se manterem em pé.

#### 2.4.4 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é um conjunto de técnicas do RH, que tem como objetivo desenvolver os colaboradores na organização. Ou seja, é um processo que visa melhorar a organização e os colaboradores.

De acordo com Knapik (2012) é extremamente importante que a área de gestão de pessoas tenha conhecimento sobre a estrutura organizacional e seu ambiente de trabalho, para poder gerenciar os talentos presentes ali e proporcionar engajamento a todos.

De acordo com Pampoline e Stadler (2014), o objetivo da gestão de pessoas dentro da organização é fornecer subsídios para intermediar as questões de trabalho, pois é fundamental para alinhar objetivos pessoais e organizacionais que estão relacionados a sustentabilidade, economia, conquistas e posições de destaque. A gestão de pessoas é responsável pelo desenvolvimento, onde a organização deve reconhecer e tratar os indivíduos como peça fundamental para o sucesso da organização.

#### 2.4.5 Sustentabilidade

Com a vinda do *home office*, diversas empresas perceberam a enorme economia que tiveram em vários aspectos: telefonia, energia elétrica, água e esgoto, eliminação de resíduos e diminuição de horas para o deslocamento. Para os colaboradores, também, os benefícios vão desde melhor qualidade de vida, menos

riscos com deslocamento, maior produtividade e menores gastos em vários sentidos, como transporte e alimentação.

Para Barbosa e Lopes (2020), em qualquer atitude de negócio existe uma organização para gerar valor, que é diretamente influenciado pelos impactos positivos e negativos (riscos e oportunidades) que a organização produz com suas atividades, serviços e produtos, nos ambientes externos e internos. Os impactos podem afetar diretamente outros capitais, não sendo necessariamente econômico e financeiro, e por isso, devem ser mapeados no gerenciamento de risco. Para a empresa ser sustentável, o primeiro passo a ser dado é a economia, apagar as luzes a cada vez que sair de um local, diminuir seus custos com pessoas, controlar o consumo de água, evitar queda da empresa e manter o equilíbrio, garantir e fornecer os meios necessários para à sua sobrevivência na organização, seu fortalecimento e manutenção.

Para Oliveira *et al.* (2020), o *home office* veio como uma ótima oportunidade sustentável para as empresas, devido a diminuição de papeis, adesão de documentos digitais, reuniões remotas, consultas via *internet* e poucas demandas de cartório. Assim, as pessoas conseguiriam aproveitar de forma mais eficiente a redução de serviço burocrático.

## 2.5 ABSENTEÍSMO

O absenteísmo é caracterizado como a ausência ou conduta faltosa prolongada e repetida de certos trabalhadores. Sob o ponto de vista do RH, ele pode ser causado por diversos fatores como doenças e enfermidades, motivos familiares e pessoais, dificuldades financeiras e transporte até o local de trabalho.

De acordo com Freitas (2015), o indicador de absenteísmo é necessário para avaliar se o número de atestados, atrasos e faltas injustificadas é alto ou baixo e serve também para identificar possíveis problemas dentro da empresa, que possivelmente não seriam identificados sem análise. O racional de cálculo não inclui férias, apenas os atestados, atrasos e faltas injustificadas:

$$\left( \frac{\text{Número de horas de atraso, faltas ou saídas antecipadas}}{\left( \text{Número de colaboradores da sua empresa} \times \text{Quantidade de horas da jornada esperada por mês, por pessoa} \right)} \right) \times 100 = \text{Taxa de absenteísmo da sua empresa}$$

Para Marras (2016), o principal papel do índice de absenteísmo é analisar variações de horas ociosas no ambiente de trabalho. Por exemplo, quando um colaborador falta ou se atrasa para o trabalho, seja por motivos pessoais ou de saúde, é o absenteísmo que irá avaliar se o número é alto ou baixo, serve também para constatar futuros problemas que ocorrem dentro de uma organização.

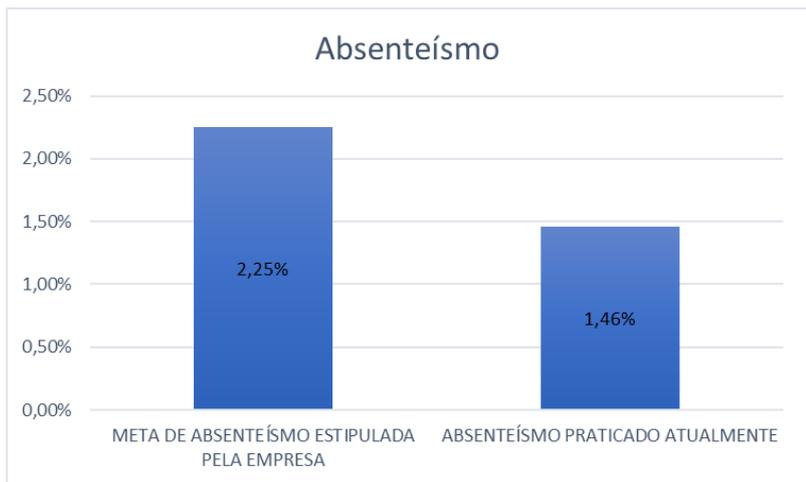
O indicador é considerado importante, pois dentro da organização é ele que fará medição dos resultados obtidos de cada setor.

Já para Chiavenato (2008), o absenteísmo é o período perdido por um colaborador quando ele não comparece ao trabalho e estabelece a soma do tempo em que os funcionários ficaram ausentes no trabalho, seja por atraso, faltas ou algum motivo pessoal.

### 3. ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

De acordo com informações obtidas através de entrevistas não-estruturadas com a Gestora de RH da empresa, como consequência da implementação repentina do *home office* para alguns setores da organização, o controle da jornada de trabalho deixou de ser registrado em cartão ponto e passou a ser de maneira comunicativa, onde os funcionários inserem o horário de início e término da jornada manualmente em um sistema de controle. Ainda com a adoção de novas métricas de controle, a empresa manteve seu percentual de absenteísmo dentro da meta estipulada de 2,25%, sendo praticado no momento o percentual de 1,46%, como ilustra o Gráfico 2. Este resultado positivo se acentuou no cenário atual, onde aproximadamente 30% dos colaboradores da organização trabalham de maneira remota.

Gráfico 2 – Absenteísmo



Fonte: As autoras, 2021.

### 3.1 LEVANTAMENTO DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS PELA ORGANIZAÇÃO

Através de entrevistas não estruturadas com a atual Gestora de Recursos Humanos da organização, observou-se que a empresa não dispôs de nenhum tipo de preparo à adaptação do novo método de trabalho, isso porque tudo ocorreu de maneira repentina e de início esperava-se que a medida não se estendesse a longo prazo.

A organização é dividida em setores, são eles: logística, comercial, *merchandising* e recursos humanos. Dentre o total de colaboradores e suas respectivas funções, somente foi possível que o pessoal de administrativo da logística, alguns vendedores e os responsáveis pelo RH executassem seu trabalho de maneira remota, visto que a função de encarregados por expedição, transporte e entrega não possibilita tal adaptação.

Os promotores de venda, responsáveis pelas visitas e reposição de lojas e supermercados, adotaram um método pouco diferente. Passaram a iniciar a jornada de trabalho uma hora mais cedo, com o objetivo de amenizar o contato com pessoas em transporte público e evitar horários de pico no trânsito. O horário de saída também foi antecipado em uma hora, com o mesmo intuito.

Alguns vendedores optaram por realizar seu trabalho via telefone, evitando assim o contato direto com clientes, como era de costume. Apesar de todas as mudanças e adaptações de forma rápida e inesperada, o número de vendas não caiu, possibilitando ainda a contratação de novos colaboradores, bem como o desempenho dos funcionários que demonstrou grande melhoria.

Os colaboradores que não possuíam material de trabalho para executar sua função de maneira remota, tais como celular e *notebook*, tiveram os mesmos disponibilizados pela empresa. Da mesma maneira que os benefícios de auxílio combustível e vale refeição foram mantidos para todos.

Em relação ao processo de *feedback* e reuniões de equipe, a organização optou por dar continuidade ao método desenvolvido de maneira presencial, duas reuniões diárias entre líderes e equipes, uma no início da jornada a fim de orientar sobre as atividades do dia, e outra no final do expediente. São feitas através do sistema Webex, próprio da empresa. O *feedback*, chamado pela empresa de Programa de Avaliação de Desempenho, é feito a cada seis meses e continuou sendo exercido de maneira individual, porém remota, através do mesmo sistema.

Ao fim da pandemia, a empresa pretende retornar suas atividades de maneira presencial. Apesar de adaptados ao método remoto, ainda acreditam que o clima organizacional é melhor quando estão presencialmente no ambiente de trabalho, pois há interação de toda a equipe e compartilhamento da jornada de trabalho.

### 3.2 LEVANTAMENTO DOS IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS RESULTANTES DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS PELA ORGANIZAÇÃO

No Quadro 2 observa-se a relação de pontos positivos e negativos resultantes das ações implementadas pela organização, de acordo com as entrevistas realizadas com a representante da empresa. Percebe-se que a empresa se adaptou de maneira eficiente a ponto de aumentar seu índice de vendas e contratar novos colaboradores.

Quadro 2 – Impactos positivos e negativos da implementação do *home office*.

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
Redução de custos operacionais, como água, luz, <i>internet</i> e estacionamento;	Ausência do contato diretamente com o funcionário;
Redução do número de atestados como	Dificuldade na proximidade entre gestor

justificativa para o absenteísmo;	e colaborador;
Aumento do número de vendas realizadas pelo setor comercial;	Falha no controle de jornada de trabalho.
Ausência de resistência na implantação do método remoto.	

Fonte: As autoras, 2021.

### 3.3 COMPARAÇÃO DAS AÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DO *HOME OFFICE* NA ORGANIZAÇÃO COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

O Quadro 3 faz a comparação das ações implementadas pelas empresas utilizadas na realização do *benchmarking*, avaliando, através de pesquisa, o processo de adaptação da empresa em relação a outras organizações. Foram analisadas também uma companhia de alimentos, uma das principais concorrentes da empresa em estudo e uma produtora de materiais de construção. Observa-se no quadro abaixo as ações adotadas pelas empresas em relação aos recursos disponibilizados aos funcionários, gestão de pessoas e aspectos psicológicos.

#### Quadro 3 – *Benchmarking*

	RECURSOS	GESTÃO DE PESSOAS	PSICOLÓGICOS
Centro de Distribuição	Álcool Gel	Reuniões e feedback <i>online</i>	Auxílio para funcionários com COVID-19
	Máscaras	Contratação de novos funcionários	Arcou custos com internamento
	Celulares	Modelo híbrido de trabalho para gestores	Arcou custos com deslocamento ao Hospital
	Notebooks		
Companhia de Alimentos	Não há informações	Modelo híbrido de trabalho	<i>Happy hours online</i>
		Reuniões <i>online</i>	Suspensão de demissões
		Contratação de novos funcionários	Apoio de alimentação aos funcionários
			Comprou teste de COVID-19 para hospitais
Produtora de materiais de construção	Cadeiras	Arcou com custos extras com transporte	Suspensão de demissões
	Computadores		
	Descanso para pés	Antecipação de férias	
	Auxílio home office de R\$150,00/mês		

Fonte: As autoras, 2021.

### 3.4 PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

Dentre os pontos a melhorar da implementação do *home office* apontados pela organização, destaca-se a falha no controle de jornada de trabalho. Isso ocorre pelo fato de que o colaborador pode indicar o início de sua jornada estando em qualquer lugar, uma vez que tenha acesso à *internet*. Observa-se então, a necessidade de controle mais confiável de informações que possibilite a checagem direta pela empresa e que tenha um maior nível de assertividade.

A proposta de ação de melhoria é a adesão de um sistema de ponto eletrônico *online* denominado Henry Ponto Gold, com autenticação via localização e fotografia, impossibilitando que o colaborador indique o início da jornada de maneira equivocada.

Além disso, outra proposta de melhoria engloba o setor de vendas, especificamente os colaboradores que optaram por trabalhar de maneira remota deixando de ir às ruas captar clientes, com o objetivo de controlar a ociosidade destes funcionários, evitando a queda na produtividade e qualidade das vendas. Para isso, sugere-se a adesão da plataforma *DGCALL* para acelerar os resultados do setor e controlar sua produtividade. Isso porque a ferramenta possibilita monitorar em tempo real todas as suas funcionalidades, entre elas a disponibilidade de relatórios individuais por colaborador e por grupos de atendimento.

Visando manter ou até mesmo aumentar o índice de vendas dos produtos ofertados pela empresa, também se sugere a aplicação de metas diárias aos vendedores.

Além disso, com o objetivo de eliminar os pontos negativos apontados pela Gestora, ações de melhoria do relacionamento interpessoal da organização também são sugeridas, como ilustra o Quadro 4.

Quadro 4 – Impactos negativos e propostas de melhoria

IMPACTOS NEGATIVOS	PROPOSTA DE MELHORIA
Ausência do contato diretamente com o funcionário	Grupos no <i>WhatsApp</i>
Dificuldade na proximidade entre gestor e colaborador	Grupos no <i>WhatsApp</i>
Falha no controle de jornada de trabalho	Sistema de ponto virtual Henry Ponto Gold

Fonte: As autoras, 2021.

Além disso, no Quadro 5 apresentam-se as propostas de ações de melhorias para a organização dispostas na ferramenta 5W2H.

Quadro 5 – Propostas de ações de melhorias

5W					2H	
O quê? (What?)	Por quê? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)
Acompanhar a jornada de trabalho dos colaboradores	Para aprimorar a verificação dos horários de trabalho dos funcionários que se encontram em <i>home office</i>	Via sistema remoto utilizado pela empresa	Gestora de RH	A partir de 07/2021	Implementação do sistema Henry Ponto Gold aos funcionários em Home Office, um ponto virtual com autenticação via localização e fotografia	Média de R\$2,34 por funcionário/mês
Controlar o tempo de pausas feitas pelos vendedores em <i>home office</i>	Para verificar se não há excesso de tempo ocioso na jornada de trabalho	Via sistema remoto utilizado pela empresa	Analista de RH	A partir de 07/2021	Agregar a plataforma <i>DGCALL</i> ao sistema atual da empresa	Média de R\$200,00/mês
Implantar sistema de metas para os vendedores em <i>home office</i>	Para garantir que os vendedores mantenham o mesmo desempenho trabalhando remotamente	No setor de vendas	Supervisor de vendas	Mês 06/2021	Estipular quantidade mínima de ligações diárias para clientes aos vendedores	Média de 4horas/dia do vendedor
Aproximar gestores de suas respectivas equipes	Para melhorar o relacionamento interpessoal	Via <i>WhatsApp</i>	Respectivos Gestores	Mês 06/2021	Criar grupos no <i>WhatsApp</i> entre gestores e colaboradores a fim de facilitar a comunicação diária	Média de 6horas/dia do funcionário e gestor
Oferecer gratificações em dinheiro aos funcionários que entregarem além do esperado	Para estimular e motivar os colaboradores	Em toda a organização	Respectivos Gestores	A partir de 07/2021	Estipular metas trimestrais para todos os setores da organização com o intuito de superá-las	Média de R\$500,00/trimestre
Propor modelo híbrido de trabalho para o setor de RH	Para manter a qualidade nos processos do setor e a boa ordem da organização	Na organização	Gestora de RH	A partir de 07/2021	Criar rodízio entre funcionários do RH para trabalharem na empresa em determinados dias da semana	Média de 24horas/semana do funcionário

Fonte: As autoras, 2021.

Não basta só identificar as melhorias, se faz necessário elaborar um plano de ação, para que todas as ações sejam implementadas e auxiliem nas melhorias identificadas.

No plano de ação foi proposto um ponto virtual com autenticação via fotografia e localização para os funcionários que estão em *home office* e para os vendedores e promotores de venda que trabalham fora de casa ou da empresa, controle de pausas aos vendedores e sistema de metas, também foi sugerido a aproximação dos gestores com suas respectivas equipes, gratificação aos funcionários com melhores desempenhos para estimular e motivar os mesmos e por último um sistema de trabalho híbrido ao setor de RH para melhor organização do setor e manter a qualidade do mesmo.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a chegada do final do presente estudo, considera-se que os objetivos da pesquisa foram atendidos, portanto, foi possível analisar os impactos do plano de ação adotado pela empresa com a implementação repentina do *home office*. Além disso, identificou-se as ações implementadas na organização diante de tal mudança e seus impactos positivos e negativos, até mesmo quando comparados com outras empresas. Com isso, foram propostas ações de melhoria a fim de otimizar ainda mais os processos da organização.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho surgiram algumas dificuldades relacionadas ao contato com a Gestora de RH, pelo fato de sua rotina ser movimentada e dispor de pouco tempo para as entrevistas, por isso, grande parte da abordagem feita pela equipe foi através do *WhatsApp*, por ser uma ferramenta de uso diário e facilitar a comunicação.

A metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa foi de grande importância para facilitar o levantamento de dados necessários para o estudo, a aplicabilidade das alternativas de solução e o desenvolvimento do plano de ação.

Observou-se com o plano de ação proposto à empresa que, apesar do bom desempenho em sua adaptação repentina ao *home office*, alguns aspectos específicos podem ser aperfeiçoados visando melhorar a performance da organização e seus colaboradores no novo método de trabalho, tanto durante a pandemia como depois, caso retorne às atividades presenciais.

Para futuras pesquisas, sugere-se o estudo mais aprofundado do método de trabalho remoto e suas vantagens, visto que pode ser uma mudança permanente para algumas organizações que se adaptaram de maneira excepcional com sua implementação repentina causada pelo atual cenário mundial.

#### 5. REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Coronavírus - O trabalho sob fogo cruzado**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

ARAGON, Y.; BERTRAND, S.; CABANEL, M.; LE GRAND, H. **Método de pesquisa na Internet**: lições de algumas experiências. França: Revisão de Decisões de Marketing, 2000.

BARBOSA, C.; LOPES, S. **Sustentabilidade – Gestão Estratégica na prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2020.

BARROS, E.; BONAFINI, F. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

BIGARELLI, B; CAMPOS, S. **Companhias já aderem ao home office permanentemente**. São Paulo, 8 jun. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/06/08/companhias-ja-aderem-ao-home-office-permanente.ghtml>>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRIK, M; BRIK, A. **Trabalho Portátil**: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas. 1. ed. Curitiba: ed. do autor, 2013.

CALCINI, R. **Coronavírus e os Impactos Trabalhistas**. 1. ed. São Paulo: Jh Minuzo, 2020.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CAVALLINI, M. **Pandemia adiantou mudanças no mundo do trabalho**: veja as 10 principais tendências. São Paulo, 19 jun. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>>. Acesso em: 15 maio 2021.

CHIAVENATO. I. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CUSTÓDIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. Coleção Bibliografia Universitária. São Paulo: Pearson, 2015.

DEWETT, T.; JONES, G. R. **O papel da tecnologia da informação na organização**: uma revisão, modelo e avaliação. Califórnia: Jornal Acadêmico, 2000.

FREITAS, O. **Indicadores De Recursos Humanos – Absenteísmo**. São Paulo, 2 set. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/indicadores-de-recursos-humanos-absentesmo/>>. Acesso em: 14 maio 2021.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIVEN, L. M. **A Sábia Enciclopédia de Métodos de Pesquisa Qualitativa**. Califórnia: SAGE Publicações, 2008.

INUNAKI, R. **Home Office – como ganhar dinheiro em casa**. 1. ed. Santa Catarina: Clube de autores, 2020.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

LEMONS, R. **O que o distanciamento social nos ensinou sobre o home office?** São Paulo, 19 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-que-o-distanciamento-social-nos-ensinou-sobre-o-home-office-19062020>>. Acesso em: 10 maio 2021.

LIMA, C. C. **BRF revisita planos para se adequar ao novo normal**. São Paulo, 8 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.projetodraft.com/brf-revisita-planos-para-se-adequar-ao-novo-normal/>>. Acesso em: 19 maio 2021.

MACHADO, M, M. **Os Impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCELINO, C. A. A. S. **Metodologia da Pesquisa**. Curitiba: Contentus, 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, J. R. **Gestão Organizacional: conceito e definição**. São Paulo, 13 nov. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>>. Acesso em: 15 maio 2021.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MIZUTA, B, A.; STEINDORFER, F., **Repercussões Jurídicas do Home Office**, 1. ed. Londrina: Editora Thoth, 2021.

OLIVEIRA, A.C.; GUIMARÃES, P.; XAVIER, Y. **Sustentabilidade e cidadania**. Santa Catarina: Clube de Autores, 2020.

PAMPOLINE, C, P, G.; STADLER, A. **Gestão De Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

PERROW, C. **Organizações complexas**: um ensaio crítico. Glenview: Scott Foresman & Co., 1972.

PILLA, M. C. B. A.; SINNER, R. V. **O ser humano em tempos de COVID-19**. Curitiba: Pucpress, 2020.

POLACINSKI, E.; VEIGA, R. S.; SILVA, V. B.; TAUCHEN, J.; PIRES, M. R. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de ervamate**. Horizontina: FAHOR, 2012.

QUEIROGA, F. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2020.

QUEIROZ, D. T.; VALL, J.; ALVES e SOUZA, A. M.; VIEIRA, N. F. C. **Observação participante na pesquisa qualitativa**: conceitos e aplicações na área da saúde. Rio de Janeiro: Revista Enfermagem UERJ, 2007.

SANDRONI, P. **Novo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade**: as ferramentas essenciais. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TERRIBILI, A, F. **Gerenciamento de projetos em 7 passos**. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2020.