



Desenvolvimento de Competências e Desafios para o Trabalho em *Home Office*

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar os desafios das competências necessárias para o desenvolvimento do trabalho em *home office*. Para isso foi realizado uma pesquisa de levantamento (survey) exploratório com abordagem qualitativa, a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com 6 (seis) empresas localizadas em Curitiba/PR, cada empresa teve 1 (um) respondente, ao total foram aplicadas 17 perguntas abertas. A partir da análise das entrevistas foi possível identificar que as empresas aderiram a esse formato de trabalho gradativamente devido à pandemia da covid-19, com isso cada empresa teve de se adaptar com essa nova realidade. Para manter seus funcionários em segurança, além de adotar medidas restritivas, como também o uso de máscara e álcool em gel, os empresários optaram por adotar o trabalho remoto para alguns funcionários da empresa, a fim de evitar a propagação do vírus e diminuir a aglomeração no ambiente de trabalho. Porém não são todas as empresas que estavam preparadas para esse novo tipo de trabalho, e tiveram a necessidade desenvolver novas competências sendo elas comportamentais e profissionais, dentre essas competências as mais importantes para os respondentes são: flexibilidade, adaptabilidade e autodisciplina para desenvolver um trabalho satisfatório para todos. Para os respondentes teve pontos positivos e negativos ao adotar o *home office*. Com isso, todos tiveram muitos desafios durante esse período de adaptação, dentre eles incluem a se adaptar a reuniões on-line, manter a comunicação de todos, dificuldades da ausência de contato presencial com a equipe e com clientes, e tecnologia insuficiente.

Palavras-chave: *Home office*; Competências; Flexibilidade; Adaptabilidade; Autodisciplina.

Linha Temática: Pesquisa e ensino da Contabilidade



1 Introdução

Neste momento, as empresas vivenciam um ambiente de mudanças e precisam buscar novas soluções, adotar novas políticas, adaptar suas escolhas e procedimentos (Haubrich & Froehlich, 2020). O agravamento global da crise sanitária e econômica é decorrente da pandemia causada pelo COVID-19. Dada a necessidade do isolamento social para o enfrentamento da pandemia, as empresas tiveram que adotar a técnica do trabalho remoto visando a segurança e saúde de seus funcionários. Dessa maneira, inúmeras empresas tiveram de remanejar seus colaboradores ao regime de trabalho *home office* para que pudessem continuar com suas atividades. Para Schirigatti e Kasprzak (2007) o *home office* permite que o trabalhador realize suas atividades profissionais em seu ambiente doméstico.

Por outro lado, diversas empresas brasileiras não estavam preparadas para se adequar ao *home office*. Muitos brasileiros foram designados para exercer suas funções remotamente, com pouco ou até mesmo nenhum preparo ou treinamento, faltando equipamentos adequados, capacidade insuficiente da área de TI para atender às necessidades dos funcionários etc. Dentre outros despreparos, desafios também em termos legislativos, na forma de gestão da empresa e também benefícios tanto para as empresas como para os colaboradores.

Isso significa que há exigência de contemporização na estratégia organizacional, necessária para que as empresas possam se adaptar ao *home office* e também proporcionar ao trabalhador um maior auxílio (Aderaldo, Aderaldo & Lima, 2017). Para se adaptar a essa nova rotina, as empresas tiveram de desenvolver diversas estratégias, bem como a gestão de competências próprias ao *home office*. Após a definição das estratégias e metas da empresa, segundo Brandão (2011), seria possível definir indicadores de desempenho e as competências necessárias para alcançar esses objetivos.

No Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, a gestão por competência é entendida como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Art. 2º, inciso II). Um procedimento para a gestão dessas competências é estabelecer reuniões exclusivas com o colaborador em *home office*, com a finalidade de abordar e debater questões relevantes do trabalho, acolhendo preocupações e dificuldades da equipe de trabalho remoto e definindo um plano para que funcionários e gestores possam operar de forma eficiente (Angonese, 2020).

Diante do exposto acima, a questão de pesquisa que norteia este estudo é: **quais desafios e desenvolvimento de competências necessárias para o trabalho em *home office*?** Como objetivo geral, este estudo busca identificar os desafios e desenvolvimento de competências necessárias para o trabalho em *home office*. A escolha desse tema se deu principalmente devido à pandemia do Covid-19, pois as empresas tiveram que se reinventar durante esse período, e a principal medida tomada foi adotar o trabalho remoto para conter a disseminação do vírus. O presente estudo visa analisar e investigar os desafios e competências necessárias para o desenvolvimento do *home office*, assim é possível identificar os pontos eficazes e ineficazes tanto para as empresas, quanto para os próprios funcionários que estão em trabalho remoto. Com isso, a contribuição dessa pesquisa é o entendimento para aplicação de estratégias referentes à gestão de competências, e assim procurar melhorias nos pontos negativos e ainda aperfeiçoar os pontos positivos da empresa, aprimorando o desempenho e a comunicação.

A justificativa do presente estudo se refere na identificação do entendimento dos profissionais da área de ciências contábeis e administração aos desafios enfrentados para as competências necessárias ao trabalho em *home office*. Tendo em vista a percepção dos profissionais, será possível identificar se este está alinhando às necessidades das empresas.



Desse modo, a análise dos resultados desse estudo proporciona o entendimento das competências necessárias para o exercício da carreira profissional, tornando tais informações úteis às Instituições de Ensino Superior (IES) e ao mercado de trabalho, beneficiando a empregabilidade de futuros profissionais em contabilidade.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de Competências

Gestão de competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo a mecanismos utilizados tradicionalmente pelas organizações. Competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes contidas no desempenho pessoal e profissional (Brandão et al., 2011; Freitas & Brandão, 2005). Essas competências são percebidas quando os indivíduos agem diante das situações profissionais.

Para Leme (2006), as competências comportamentais se referem a um conjunto de habilidades que o profissional precisa demonstrar enquanto diferencial competitivo e que, por sua vez, produz impacto em seus resultados. Ou seja, habilidades como a criatividade, a flexibilidade, a concentração, o planejamento, a liderança, entre outras. Alguns autores, como Santos (2001), e Whiddett e Hollyforde (1999) relatam que as competências humanas atuam sob forma de comportamentos observáveis no trabalho. Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) explicam que a gestão por competências tem como objetivo orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização.

Tanto as organizações quanto os profissionais precisam estar em constante evolução e adaptação, caso contrário, com o passar do tempo, poderão se tornar ultrapassados. Dado esse fato, as empresas precisam de constante atualização na gestão de competências, para que possa qualificar seus funcionários, como também recrutar futuros profissionais. Brandão e Guimarães (2001) explicam que a seleção de pessoas por si só, tem o intuito de buscar competências incorporado ao ambiente organizacional, em nível individual, inserido nas ações de atrair e distinguir pessoas no nível organizacional, por meio de parcerias ou acordos estratégicos. Nesse contexto, observa-se a relevância em obter um processo minucioso para buscar um profissional com perfil adequado que a função do cargo exige.

O processo de gestão de competências é composto em três partes: o desenvolvimento, em que o indivíduo desenvolve suas competências por meio da aprendizagem; o acompanhamento, no qual o indivíduo é avaliado se teve aptidão em absorver o conhecimento por meio da sua aprendizagem; e por último, a retribuição, na qual o indivíduo recebe reconhecimento por meio de prêmios e recompensas na obtenção de resultados. Desse modo, o futuro profissional é motivado à aprendizagem e à busca pela ampliação e construção do conhecimento (Brandão & Guimarães, 2001; Freitas & Brandão, 2005; Brandão & Bahry, 2005).

2.2 Home Office e Ambiente Organizacional

O *Home Office* (grifo nosso, “escritório em casa”) nasceu na década de 70, nos Estados Unidos e em outros países da Europa, enquanto o Brasil, somente na década de 90, aderiu a essa modalidade de trabalho também denominado de teletrabalho. Por ser consideravelmente recente pela cultura brasileira, o trabalho remoto é uma forma de trabalho pouco desenvolvida e até mesmo incentivada (Gonçalves, Almeida & Moura, 2018).

Sob a perspectiva de Taschetto e Froehlich (2019), o *home office* representa um trabalho flexível, em virtude da tecnologia e da internet, proporcionando assim uma nova forma de trabalho para todos. Nesse ponto, observa-se as características de flexibilidade do *home office*,



sem deixar, porém, de considerar a importância das responsabilidades individuais diante do ambiente que se exerce as atividades.

Conforme a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, diversos aspectos do trabalho a distância foram regulamentados. O artigo 75-B define o trabalho remoto: “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.”

Com surgimento da pandemia, as empresas tiveram que se adaptar nesse período de distanciamento social. Para continuar com suas atividades, durante essa fase, adotaram o *home office* como solução, visando a saúde e bem-estar de seus colaboradores e familiares. A adoção dessa medida trouxe desafios significativos tanto para as organizações como aos colaboradores, por não estarem preparados para esse novo formato de trabalho. Nesse propósito, Wagner (2020) argumenta que os gestores buscam maneiras eficientes para se adaptar ao ambiente e conduzir os colaboradores na execução dos trabalhos. Por sua vez, Muniz (2020) comenta que enquanto a modalidade *home office* reduz o contágio da covid-19, a saúde mental dos colaboradores pode ser afetada em razão do não preparo para essa modalidade de trabalho. Isto significa que os colaboradores podem enfrentar sentimentos como a insegurança emocional causada por incertezas, medos, nervosismos e percepções de vulnerabilidade.

Nesse cenário, é possível notar que o *home office* proporciona algumas vantagens e desvantagens. À título de exemplificação, a redução de custos operacionais (energia, aluguel etc.) é uma das vantagens para as empresas, ao passo que a redução da interação e relacionamento com clientes e colegas é uma desvantagem, podendo afetar o desempenho da organização (Pontes, Hirata & Neves, 2021). Para os colaboradores, a vantagem significativa revelada no estudo de Pontes et al. (2021) é o tempo, além da flexibilidade de horários. Em contrapartida, a desvantagem demonstrada pelos colaboradores é a dificuldade de concentração por meios externos e de autogerenciamento.

Nessa linha argumentativa, Carmo (2020) defende que ao adotarem políticas e estratégias adequadas para o *home office*, as empresas poderão fruir benefícios por não haver um custo elevado com infraestrutura, e por isso obter um aumento na lucratividade. Igualmente benéfico aos colaboradores, ao reduzir seu esgotamento físico por não ter necessidade do deslocamento até o local de trabalho, ao disponibilizar um tempo maior com a família, ao flexibilizar seus horários e consequentemente proporcionar motivação e satisfação para alcançar suas metas (Luna, 2014).

De forma que se torna essencial a devida atenção dos gestores quanto ao ambiente organizacional gerado nessa modalidade de trabalho a fim de perceber os riscos e oportunidades (Sobral, 2012). Um dos fatores importante para o ambiente organizacional é o clima organizacional, uma percepção coletiva que os colaboradores possuem em relação à empresa, em diferentes aspectos que afetam a sua satisfação e motivação, baseado na cultura organizacional que a empresa adota. Essa característica organizacional se constitui pela experiência vivenciada pelos colaboradores na empresa, resultando de forma positiva ou negativa sua satisfação e estímulo com seu trabalho (Maximiano, 2017). Portanto, tudo isso gera uma influência significativa no desenvolvimento de competências necessárias ao trabalho em *home office*.

3 Metodologia

Para atender ao objetivo geral desse estudo foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada com questões abertas para o levantamento de informações inerentes à percepção dos profissionais contábeis sobre os desafios e desenvolvimento de competências



para o trabalho em *home office*. Quanto ao objetivo, esse trabalho se apresenta como um estudo exploratório e descritivo, pois visa identificar quais são os desafios das competências necessárias para o desenvolvimento do trabalho em *home office*. Quanto à abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, visando analisar as dificuldades da empresa em *home office* (Gil, 2008).

Para o roteiro da entrevista semiestruturada, foram elaboradas dezessete questões demonstradas na Tabela 1. O instrumento da pesquisa foi submetido à 6 (seis) profissionais contábeis, sendo um por cada empresa entrevistada. Os entrevistados possuem diferentes funções e cargos.

Tabela 1

Roteiro de entrevista

1. Quantos funcionários a empresa possui hoje, e quantos estão trabalhando remotamente (*home-office*)?
2. Como foi o processo de implantação do trabalho remoto? Quais desafios a empresa e colaboradores enfrentaram para se adaptar?
3. Dentre essas competências comportamentais: adaptabilidade, flexibilidade, resiliência, empatia, comunicação e espírito de equipe, quais são aquelas mais procuradas no profissional para exercer o trabalho em *home-office*? Em sua opinião, existem outras além dessas citadas?
4. Há algum controle de horário para os trabalhadores remotos? Em caso positivo, de que forma é efetuado esse controle?
5. Na sua percepção, o trabalho executado remotamente trouxe benefícios para empresa e funcionários? Em caso positivo e negativo, poderia citar três exemplos?
6. Qual a sua opinião quanto à produtividade do profissional no trabalho remoto?
7. Como você considera a gestão do tempo e a concentração no trabalho remoto?
8. Na empresa em que você trabalha, houve treinamento e/ou qualificação aos funcionários para desenvolver habilidades e competências necessárias ao trabalho remoto?
9. Quando a situação da pandemia melhorar, a empresa continuaria a adotar o *home-office*?
10. Como é o ambiente da sua casa para realizar as atividades em *home-office*?
11. Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos do trabalho remoto?
12. Quais soluções que as empresas podem oferecer para melhorar o desempenho dos colaboradores que exercem atividades em *home-office*?
13. Como ocorre a comunicação e relacionamento com seus gestores durante esse período em *home office*?
14. Quais tipos de competências você desenvolveu para a modalidade de trabalho em *home office*?
15. Qual a maior contribuição que você acredita ter oferecido para sua empresa neste cenário de pandemia?
16. Considerando que ambiente (clima) organizacional é um conjunto de sensações e pensamentos comuns entre a maioria dos funcionários e influenciam diretamente na motivação e na satisfação em trabalhar em determinado local, de que modo a pandemia afetou o ambiente (clima) organizacional da sua empresa?
17. Quantos funcionários têm na empresa, e quantos deles estão em trabalho remoto?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A realização das entrevistas aconteceu por meio de um questionário enviado para 6 empresas, localizadas em Curitiba/PR que adotaram o trabalho remoto no período de pandemia. Destaca-se que os respondentes estão trabalhando remotamente, permitindo a comparação das respostas obtidas. Os dados referentes às características de função do cargo de cada respondente apresentam-se na Tabela 2.

Tabela 2

Características das entrevistas realizadas

Respondente	Função do Respondente	Data Entrevista
A	Administrador	24/05/2021
B	Administrador	24/05/2021
C	Analista Contábil	24/05/2021
D	Analista Contábil	24/05/2021
E	Analista de Rotinas	24/05/2021
F	Diretor Comercial	24/05/2021

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Durante a realização das entrevistas semiestruturadas, os respondentes registraram suas respostas no documento word, e enviaram por e-mail e whatsapp para os pesquisadores. Assim, a partir das respostas obtidas, foi possível identificar as competências e desafios necessárias para o trabalho de *home office*. Para a análise dos dados obtidos através do questionário, utilizou-se a técnica da análise descritiva.

4 Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção apresenta-se a análise de dados referente às entrevistas semiestruturadas. Todas as empresas entrevistadas adotaram o *home office*, mas não são todos os funcionários que estão em trabalho remoto, pode-se observar que os colaboradores responsáveis pela produção continuam trabalhando presencialmente uma vez que a atividade das empresas é considerada serviço essencial, enquanto os funcionários administrativos trabalham em *home office*. Diante das respostas obtidas 64% dos funcionários estão trabalhando presencialmente e 36% estão em trabalho remoto, conforme apresentado na Figura 1. “A empresa tem 1.320 funcionários e são aproximadamente 87 pessoas trabalhando em *home office* pessoal administrativo” e “Quantidade de funcionários da empresa cerca de 3.000, funcionários *home office* cerca 500”.

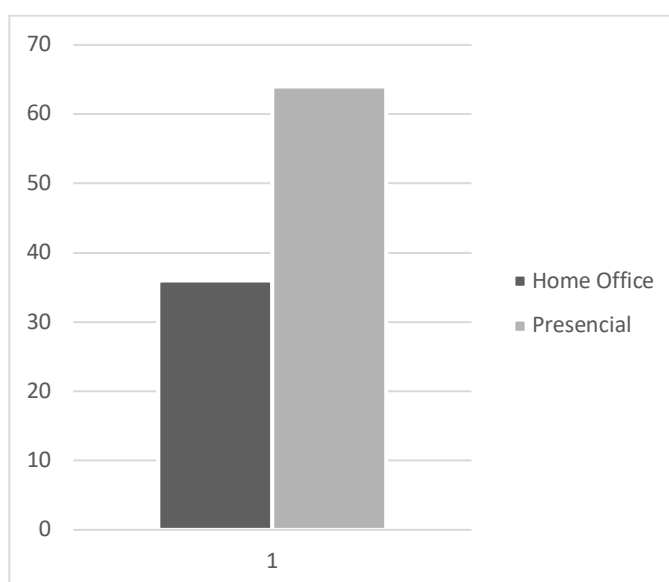


Figura 1. Número de funcionários em *home office* e presencial

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Ao indagar sobre a implantação do trabalho remoto, e os desafios enfrentados para se adaptar a essa nova rotina, todos os respondentes relataram que tiveram dificuldades para se

adaptar. Entre as dificuldades citadas estão: o controle de tempo, o ambiente de trabalho, a comunicação, a conexão internet, os computadores e as reuniões online. O respondente C comentou sobre a “dificuldade de adaptação tanto para funcionários quanto para gestores, e controle de horas trabalhadas, pedem serviços a qualquer momento do dia, inclusive finais de semana, os funcionários fazem rodízio”. Para Filardi e Castro (2017) os desafios do *home office* são a inadequação do modelo; a perda do vínculo com a organização; a falta de comunicação imediata; os problemas de infraestrutura tecnológica e de controle; as diferenças na relação trabalhador tradicional versus o trabalhador em *home office*; e o retorno do profissional ao trabalho presencial.

Foram citadas aos entrevistados algumas competências comportamentais, e quais são as mais procuradas por eles nos profissionais, além das citadas os respondentes citaram algumas de suma importância como autodisciplina, comprometimento, foco e atenção. “Acredito que todas devem fazer parte do cotidiano, porém autodisciplina é fundamental”, e “Comprometimento com a empresa, honestidade com as horas que devem ser trabalhadas”. Leme (2006) define competências comportamentais dizendo que estas se referem a tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar enquanto diferencial competitivo e que, por sua vez, tem impacto em seus resultados. Como a criatividade, flexibilidade, foco, planejamento, liderança, dentre outros.

Perguntou-se aos respondentes se a empresa tem algum controle sobre o horário de trabalho de seus funcionários, e como fazem para controlar. Dos entrevistados 50% disseram que a empresa não tem esse controle, pois todos fazem seu horário normal e que acreditam na responsabilidade de cada um, os outros 50% responderam que suas empresas fazem o controle, e monitora por sistemas de TI. “Nós não fizemos e não fazemos este controle quando em trabalhos remotos, acreditamos na responsabilidade dos nossos colaboradores, temos um relacionamento facilitado, entendemos possíveis dificuldades, entretanto sempre estamos acompanhando o andamento das atividades, tentando entender possíveis desacordos”, “Quem está *home office* não bate mais ponto, porém deve estar online no horário normal, pois a fábrica precisa do suporte da equipe administrativa, então mesmo que remoto o horário não é flexível”, “Temos sim como estão ligadas às atividades por um servidor na TI, este desliga as conexões 15 min. Após o horário de expediente” e “Sim, é monitorado pela conexão no sistema”. Dados apresentados na Figura 2.

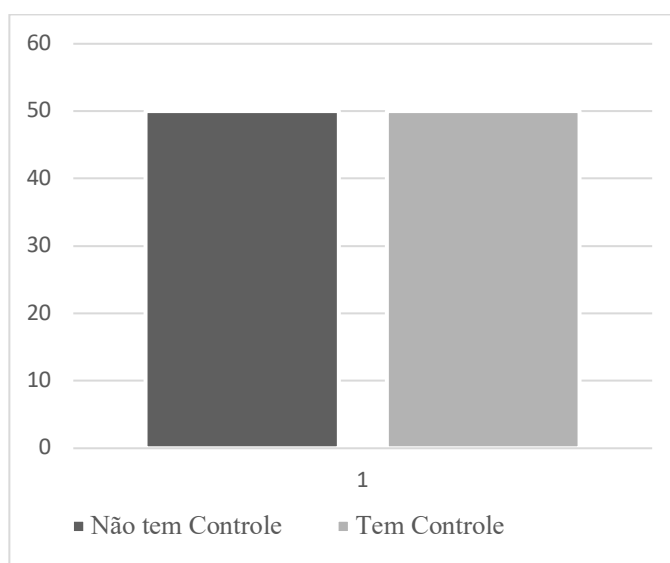


Figura 2. Controle do horário de trabalho dos funcionários.
 Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

As empresas que optaram por adotar o *home office*, tiveram alguns benefícios tanto para eles como para os seus funcionários, os respondentes citaram pontos positivos e negativos. Os entrevistados colocaram como ponto positivo: qualidade de vida, economia de custos e despesas (luz, água, telefone, internet, comida), busca por novas tecnologias, aumento de desempenho e diminuição de faltas. Os pontos negativos: socialização, distanciamento. Ao analisar as respostas pode se dizer que adotar o trabalho remoto trouxe mais benefícios que prejuízo para as empresas e seus colaboradores. “Creio que sim, pois o desempenho aumentou na minha equipe. Maior fechamento de metas, mais tempo livre para horas extras, e menos faltas” e “Sim, a qualidade de vida aumentou, conseguimos ficar até mais tarde quando necessário. Um ponto negativo, é a falta de socialização com os colegas”.

De acordo com 50% dos entrevistados existem colaboradores que produzem mais em trabalho remoto, mas citam também que existem dificuldades de adaptação por parte de alguns funcionários. Outros citam que falta lealdade com a empresa e de modo geral consideram positivo o resultado obtido com a produtividade em trabalho remoto. “Existem profissionais que rendem muito mais, existem aqueles que não são leais com a empresa, se ausentam demais. Porém no geral é positivo o resultado”. Dados apresentados na Figura 3.

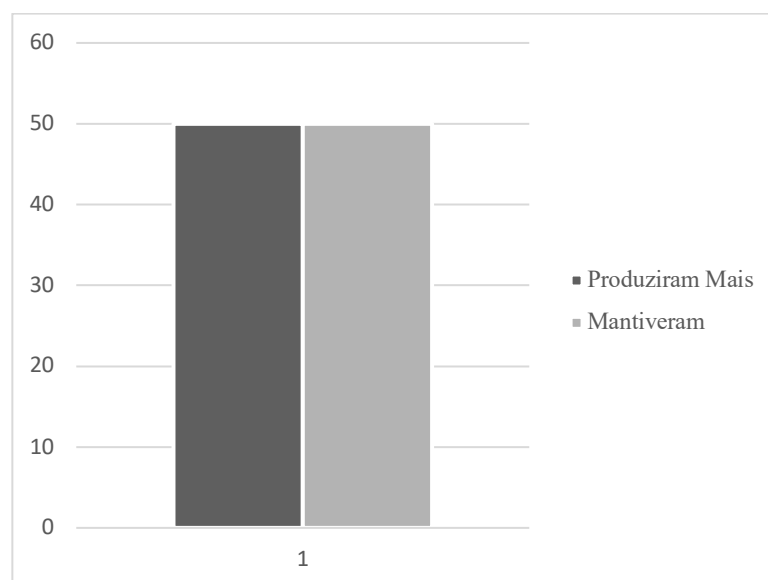


Figura 3. Qual opinião quando a produtividade do profissional no trabalho remoto? Fonte. Elaborado pelos autores (2021)

Alguns dos entrevistados acreditam ser mais difícil a gestão de tempo no trabalho remoto, em função de ter autodisciplina, já para outros não mudou a forma de gerir o tempo, ainda de acordo com outro respondente acaba trabalhando além das horas imputadas e não sendo recompensado pelas horas extras. “Não consigo dizer não, para a gestão, e acabo trabalhando mais do que deveria, e não tenho recompensa por isso, sem controle de horas”, “Um pouco mais difícil para alguns, mas, um bom profissional, consegue ser produtivo” e “Normal, não mudou em nada para mim”.

Para 50% das empresas entrevistadas houve treinamento online ou forma de cartilha orientadora quanto ao trabalho em *home office*, já para outros respondentes relataram dificuldades em contratar consultoria ou treinamento externo visto dificuldades de investimento financeiro, com base na queda dos resultados da empresa. “Não contratamos treinamento ou consultoria externa, visto a necessidade de investimentos e a queda nos resultados financeiros, mas sempre tentamos estar em contato e reuniões com a equipe para o desenvolvimento ágil e correto das atividades, tentando suprir as dificuldades e buscar atendimento aos clientes” e

“Sim, foi enviado uma cartilha de como proceder em *home office*”. Dados apresentados na Figura 4.

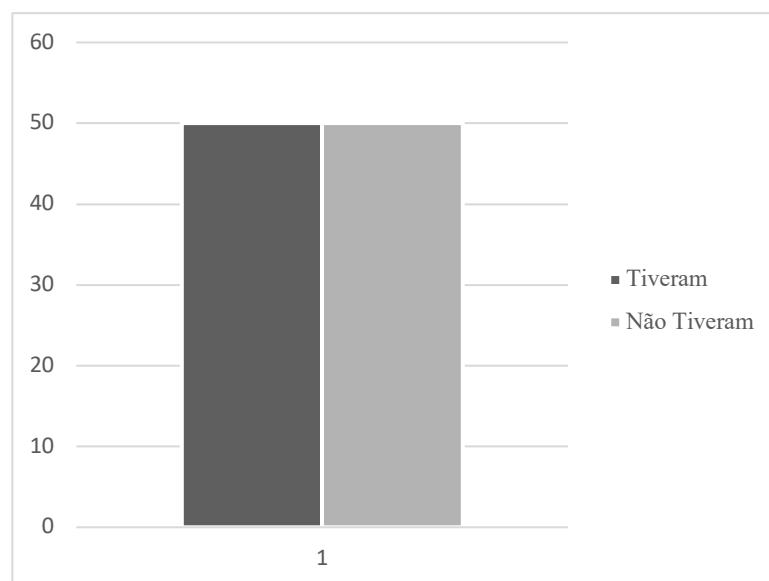


Figura 4. Treinamentos e orientações. Fonte. Elaborado pelos autores (2021)

Entre as empresas participantes desse estudo, 16% deu certeza que quando a situação da pandemia melhorar, continuará a adotar o *home office*, 16% disse que sim, mas não integralmente e 16% que acredita que poderá adotar este método, 52% respondeu que ainda não tem certeza se será adotado o *home office*. “Acredito que sim”, “Sim, mas não integralmente” e “Não sabemos ainda, talvez vá retornar de forma híbrida”. Os dados apresentam-se na Figura 5.

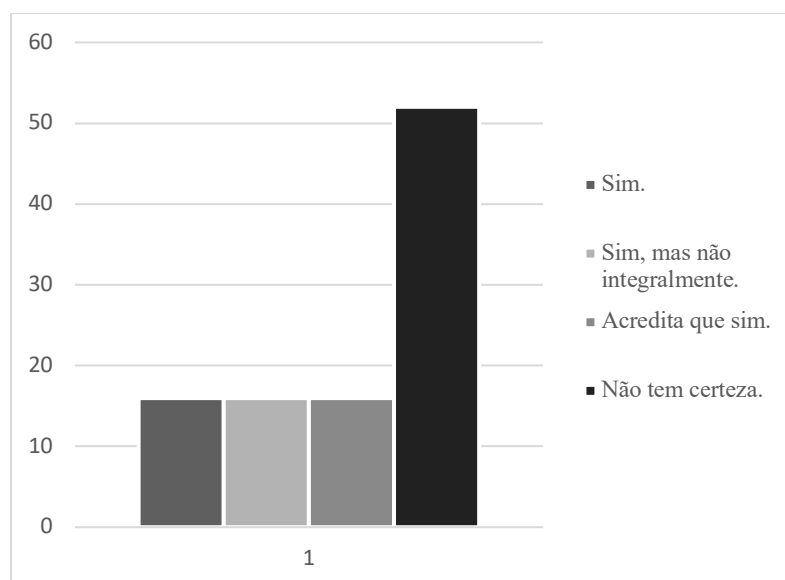


Figura 5. A empresa pretende continuar com o trabalho remoto após a pandemia? Fonte. Elaborado pelos autores (2021)

Quando questionamos como é o ambiente da casa para realizar as atividades em *home office*, 32% precisou adaptar um ambiente de trabalho, mas ainda não é o ideal, pois tem crianças em casa e isto dificulta um pouco, e 68% adaptou um ambiente da casa apropriado e sem barulhos. “Adaptado, ainda não é o ideal”, “Precisei adaptar um ambiente, mas ainda é

tenso, porque tenho criança estudando em casa” e “Montei um mini escritório em um quarto mais silencioso. Dados apresentados na Figura 6.

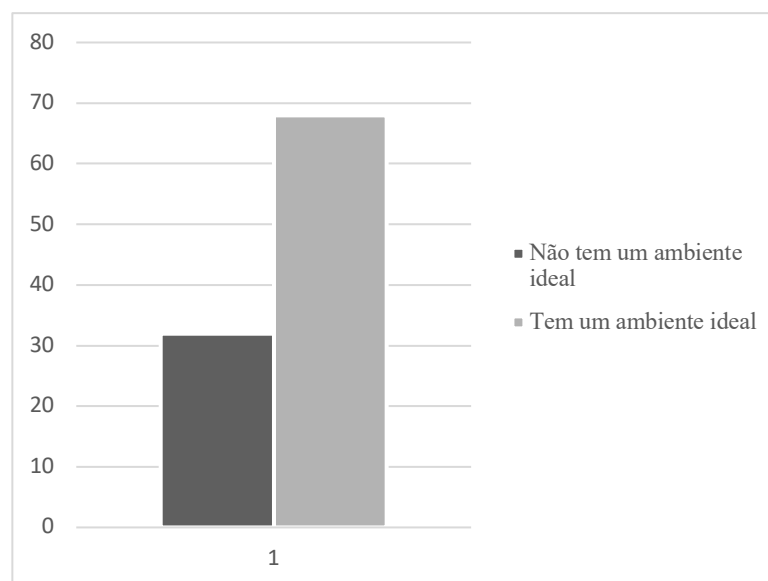


Figura 6. Como é o ambiente de casa para realizar o trabalho remoto?
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Perguntamos para os participantes quais os pontos positivos e negativos do trabalho remoto, através disto analisamos que a metade dos participantes responderam no ponto positivo: Mais tempo com a família, não pegar ônibus, e assim evita o risco de contaminação, mais flexibilidade no horário e maior privacidade no desempenho das tarefas. Ponto negativo: Falta de interação com os colegas de trabalho e chefia, ser profissional e dona de casa, e sem controle de horas. “Ponto positivo, fico mais próximo do meu filho pequeno, por mais que trabalho muito mais, entendo que tem feito muito bem para nós, e ganho tempo com a condução também, ficava cerca de 12 horas fora de casa. Ponto negativo, sem controle de hora” e “Positivo é não precisar ter que pegar ônibus, sem muita pressão por parte da gerência, mais flexibilidade no horário de trabalho. Negativos não consigo ver para mim pelo menos”.

Sobre as soluções que as empresas podem oferecer para facilitar e pra melhorar o desempenho dos colaboradores no trabalho em *home office*, para a maioria dos respondentes, a empresa deveria ajudar nos custos dos investimentos que os colaboradores tiveram de fazer para desempenhar suas atividades, como uma boa internet, equipamentos como computadores e celulares, além também de proporcionar cursos e palestras que auxiliem os colaboradores e para incentivá-los e motivá-los, para que os mesmos possam exercer suas atividades da melhor forma possível. “Facilitar e pagar os investimentos para disponibilizar um local adequado, principalmente com relação a equipamentos (computador, celular, entre outros), além é claro de ajudar com um bom acesso a internet, acho isto fundamental, o restante são ajustes, planejamento, foco, atenção, etc.”.

Visto que a comunicação e relacionamento com os gestores é de suma importância para o bom funcionamento da empresa, nas empresas dos respondentes, comunicação com seus gestores durante o período de *home office* ocorre normalmente, através de reuniões on-line por meio de aplicativos, como Whatsapp, Zoom, Meet, Skype entre outros, visto que a comunicação. “Por telefone, por whatsapp e reuniões online pelo Zoom, Google Meet, entre outros.” e “Via Teams, telefone, whatsapp, programas da empresa”.

De acordo com os respondentes sobre quais as competências cada um desenvolveu para a modalidade do trabalho em *home office*, foi citado como competências a paciência,



organização, concentração mais agilidade e disciplina, visto que as atividades pessoais de casa poderiam afetar o desempenho dos colaboradores, além de desenvolver mais a comunicação a distância, com gestores e clientes. “Concentração, atenção, comunicação à distância”, “Concentração; independência” e “No meu caso muita paciência em administrar casa e o filho que está em aula online”.

Quanto à contribuição para as empresas na modalidade de trabalho aderida, enfatizou-se, maior produtividade, redução de custos e meios de comunicações alternativas. “Meios de comunicação e entendimento da equipe, felizmente nossa equipe esteve e está muito comprometida em atender as necessidades”.

No que diz respeito ao ambiente organizacional, há empresas que já estavam habituadas a comunicação remota e por isso não houve um impacto agressivo nesse aspecto, no entanto outras destacam a dificuldade de relacionamentos com os membros da empresa, faltando comprometimento da parte de alguns e também teve aquelas que se saíram bem, mostrando que apesar das dificuldades foi possível manter um ambiente sólido e comunicativo. “O clima da minha equipe é ótimo, pois mantenho reuniões constantes com eles. Porém, sempre existem funcionários que não gostam de estar em casa, a maioria está muito feliz” e “Não senti muita diferença, pois sempre estamos fazendo reuniões por chamada de vídeo e tudo mais, então na minha opinião está tudo tranquilo nessa parte”.

Segundo os entrevistados, para manter um bom clima organizacional, é ressaltado que deve ser mantido as reuniões remotas e os pontos primordiais de cada colaborador devem ser, foco, disciplina e responsabilidade. “Com muita disciplina e responsabilidade, já que somos geradores de resultados através das nossas atividades” e “Estar atento a qualquer momento, buscando manter a equipe unida, procurando entender dificuldades, buscar soluções e sempre tentar incentivar a troca de informações através das ferramentas disponíveis”.

5 Considerações finais

O *home office* no Brasil não é considerado uma prática constante, não possuindo um padrão de gestão implementado, devido a pandemia da Covid -19 as empresas tiveram que se adaptar rapidamente a esse novo modelo de trabalho. Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi analisar quais são as competências necessárias para o desenvolvimento do trabalho em *home office*. Com base nos resultados obtidos, verificou-se que as competências mais importantes foram a autodisciplina e o comprometimento. Por outro lado, os correspondentes citaram dificuldades com a tecnologia software, o distanciamento social que afeta o espírito de equipe, mas tanto as empresas como os funcionários verificaram que essa forma de trabalho trouxe alguns benefícios, reduzindo custos e melhorando a qualidade de vida para ambas.

Visto que no Brasil essa prática de trabalho em *home office* não será aderida por muitas empresas, pois os brasileiros não têm essa cultura de trabalhar em casa e no caso há empresas que realmente não podem adotar o *home office* devido a seu ramo de trabalho. Por tanto a pandemia da covid-19 fez esse cenário de teletrabalho crescer pois só assim foi possível manter empregos e atividades econômicas das empresas, caso contrário organizações, entidades, dentre outras sofreriam um impacto maior com o isolamento social.

Para conseguir manter suas equipes de trabalho em *home office* e não encerrar suas atividades, as empresas tiveram que passar por um processo de adaptação e fazer com que seus colaboradores pudessem continuar suas rotinas de trabalho em casa. Porém, essa adaptação não é uma tarefa simples, visto que houve outros relatos de dificuldades como por exemplo: disciplina com horários e produtividade, por outro lado, também observamos que houve funcionários que se destacaram-se mais e tiveram rendimento acima da média trazendo benefícios para suas empresas, e fazendo com que estas companhias olhem esse modelo de



trabalho com boas perspectivas.

Durante o estudo percebemos que muitas empresas ficaram satisfeitas com o retorno que o *home office* oferece, apesar de algumas dificuldades isso não atrapalhou no empenho e dedicação, mais da metade das empresas disserem que acreditam e outras que vão adotar esse novo método, já a outra metade ainda não obtiverem essa informação. Apesar desta atividade ainda ser relativamente nova no cotidiano das empresas, exige muita disciplina, concentração, boa comunicação e um bom relacionamento com os gestores mesmo a distância, e este é um ponto primordial para que todos os processos da empresa no geral funcionem da melhor forma possível.

Sugere-se, para trabalhos futuros, verificar a visão dos profissionais que realmente continuaram atuando *home office*, para se compreender as suas percepções quanto às competências de trabalho, destacando os benefícios, os desafios, uma pesquisa, mais completa.

Ainda que o *home office* seja uma modalidade de trabalho que existe há duas décadas, as organizações não tinham passado por isso durante um contexto de pandemia, e com isso, as empresas passaram a ter novos desafios e precisaram atender a todos para que seus colaboradores pudessem executar suas atividades da melhor forma possível. Como uma forma de aprimorar o novo ambiente de trabalho de seus funcionários, as empresas poderiam fornecer ajuda de custos, melhores materiais de trabalho, um bom servidor de internet, treinamentos, reuniões de alinhamento com a equipe visando a melhor adaptação. A modalidade em *home office* se mostrou como uma opção favorável para reduzir o impacto social e econômico causado pela pandemia.

Referências Bibliográficas

Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. Br*, 15, 511-533.

Angonese, R. M. (2020) Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office). *SEBRAE*.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições, São Paulo.

Brandão, H. P., Carbone, P. P., Leite, J. B. D., & de Paula Vilhena, R. M. (2011). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Editora FGV.

Brasil (2019). Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35> . Acesso em: 9 mar. 2021.

Brasil (2017). Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13467.htm. Acesso em: 18 de mar. 2021.

Carmo, K. (2020). A vez do home office. **ADM PRO – Administrador Profissional**. 43 (393) p. 22-27. Disponível em: <https://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/2020-03_adm_pro_393_-_marco_e_abril.pdf>

Filardi, F., & Castro, R. D. (2017). Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 41.

Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2005). Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. *Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho*. Brasília: Universidade de Brasília (UnB).



- Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Gonçalves, M. C. B., Almeida, T. C., & de Moura, V. F. (2018). Qualidade de Vida no Trabalho e Métodos Flexíveis de Trabalho: Uma Análise Multimétodo sobre o Impacto do Home Office na Qualidade de Vida no Trabalho do Colaborador. *Revista Liceu On-Line*, 8(2), 74-94.
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184.
- Leme, R. (2006) *Avaliação de desempenho com foco em competência*. São Paulo: Qualitymark Editora Ltda.
- Luna, R. A. (2014). Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. *Revista Pensar Gestão e Administração*, 3(1).
- Maximiano, A. C. A. (2017). *Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Muniz, A. (2020) Home office na pandemia pode levar profissionais à exaustão. *Jornal Folha de São Paulo*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2020/04/home-office-na-pandemia-pode-levar-profissionais-a-exaustao.shtml>. Acesso em 20 jul. 2021.
- Pontes, A. L., Hirata, L. C., & Neves, D. L. F. (2021). O Home Office na pandemia de Covid-19: uma perspectiva da eficiência dos profissionais de Tecnologia da Informação. *Refas – Revista Fatec Zona Sul*, 7(5), 1-16.
- Santos, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 36(2).
- Schirigatti, E. L., & Kasprzak, L. F. F. (2007). Home Office: origem, conceito e interferências sobre o significado social do novo modelo de trabalho flexível. *Revista Científica de Administração e Sistema de Informação*, 8(8), 1-12.
- Sobral, F. & Alketa, P. (2012) *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 9(3).
- Vieira, M. M. F. (1996). A comparative study on quality management in the Brazilian and the Scottish prison service (Doctoral dissertation, University of Edinburgh). Scotland, University of Edinburg, Edimburgo.
- Wagner, J. (2020) *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva Educação SA.
- Whiddett, S., & Hollyforte, S. (1999). *The competencies handbook*. Career Development International.