



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SARAH DE SOUZA BARBOZA

ESTUDO DE CASO: OS NOVOS DESAFIOS ENCONTRADOS NA GESTÃO DE
EQUIPES NAS MODALIDADES DE HOME OFFICE E REGIME HÍBRIDO

Orientadora

Ana Luiza Szuchmacher Veríssimo Lopes

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

2022

SARAH DE SOUZA BARBOZA

ESTUDO DE CASO: OS NOVOS DESAFIOS ENCONTRADOS NA GESTÃO DE
EQUIPES NAS MODALIDADES DE HOME OFFICE E REGIME HÍBRIDO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de
Administração da Universidade Federal do Estado do
Rio de Janeiro (UNIRIO) do curso de
Administração Pública.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

2022

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo principal elucidar como as novas modalidades de trabalho, home-office e regime híbrido, representam novos desafios para os gestores da empresa Magical Life na realização de uma gestão de alta performance em equipes em rotinas de trabalho em diferentes modelos. Para isso, foi realizada inicialmente uma pesquisa teórica para entender a evolução do modelo de trabalho home-office, o regime híbrido durante a pandemia do COVID-19 e como profissionais de alto desempenho são definidos. Em seguida, foi realizado um estudo de caso com base em entrevistas semiestruturadas com a equipe de gestão da empresa Magical Life e em pesquisa documental. Os resultados sugerem que a gestão em diferentes modelos, está sendo bem sucedida, porém, também identificou-se espaço para melhoria e otimização da gestão realizada.

Palavras-chave: home-office, regime híbrido, gestão, desafios, COVID-19

ABSTRACT

The main objective of this research was to elucidate how the new modalities of work, home-office and hybrid regime, represent new challenges for the managers of the company Magical Life in the realization of a high performance management in teams in work routines in different models. For this, a theoretical research was initially carried out to understand the evolution of the home-office work model, the hybrid regime during the COVID-19 pandemic and how high-performance professionals are defined. Then, a case study was carried out based on semi-structured interviews with the management team of the Magical Life company and on documentary research. The results suggest that management in different models is being successful, however, room for improvement and optimization of the management performed was also identified.

Keywords: home office, hybrid regime, management, challenges, COVID-19

Dedico esse trabalho aos meus pais, Ivan e Cleo, e meus tios, Maria e Ricardo. A conclusão desta pesquisa e deste curso é fruto de muito dedicação e esforço, porém sem o incentivo e oportunidade que eles me deram ao longo de todos os meus anos de estudo, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me dar forças para concluir este trabalho e este curso, em muitos momentos eu tive dúvidas se teria a capacidade de ir até o fim, mas ele sempre esteve presente me dando forças, e mostrando o quanto tudo era possível com dedicação e esforço.

Aos meus pais e tios, por terem me dado todas as oportunidades possíveis, sem isso, independente do meu esforço, o caminho teria sido muito mais difícil, e esse suporte foi essencial para que todas as minha realizações e conquistas se concretizassem.

Aos meus amigos e minha irmã, que durante esse percurso também sempre buscaram me motivar e mostrar que tudo daria certo, mesmo com as dificuldades que encontrei no caminho e as dúvidas que fui sentindo nele, nunca me deixando desistir e sempre exaltando o quanto eu era capaz. Gostaria de dedicar especialmente ao meu amigo Marcel Oliveira, que me ajudou nesse percurso desde a elaboração das entrevistas, até a revisões do texto dando suas opiniões e me motivando quando eu já não aguentava mais escrever, muito obrigada por tudo.

A minha gestora e amiga Paulini Reis, também gostaria de agradecer por toda a compreensão e liberdade neste período, com isso pude dedicar o máximo do meu tempo e esforços a conclusão desse trabalho, então muito obrigada por esse suporte.

E por fim, a minha maravilhosa orientadora Ana Luiza Lopes, muito obrigada pela paciência, compreensão e orientações durante esse difícil período, nunca deixando eu duvidar da qualidade do meu trabalho e sempre mostrando o quanto tudo daria certo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1	A modalidade de Home Office	8
2.2	A modalidade de Home Office durante a pandemia do COVID-19.....	10
2.3	O “novo normal”: A transição para o model de trabalho híbrido	12
2.4	Definindo profissionais de alta performance.....	15
3	METODOLOGIA	17
3.1	Seleção do método e tipo de pesquisa utilizado	17
3.2	Seleção de sujeitos da pesquisa	18
3.3	Roteiro da pesquisa	20
3.4	Coleta de dados.....	20
3.5	Limitações do método	21
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	23
4.1	A transição para um novo normal.....	29
4.1.1	Transição fácil	30
4.1.2	Transição de dificuldade média	32
4.1.3	Transição difícil.....	34
4.2	Definindo profissionais de alta performance	35
4.3	A medição de desempenho e produtividade das equipes.....	38
4.4	Como está a produtividade das equipes?.....	41
4.4.1	Mudança com baixa relevância.....	42
4.4.2	Melhora para a gestão	42
4.4.3	Sucesso do home-office	43
4.5	O QUE PODEMOS MELHORAR NESSA NOVA REALIDADE?	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

Desde o início de 2020, o mundo passou por uma grande transição e uma série de mudanças em relação à forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos devido a pandemia provocada pelo COVID-19.

Viver no meio de uma pandemia mundial foi algo novo para grande parte da população. E para que o sistema econômico, de desenvolvimento e até social não entrasse em um declínio extremo houve a necessidade de uma rápida adaptação de diversos meios de trabalho, que até então eram vistos como os ideais e únicos para muitas das funções que hoje em dia estão sendo desempenhadas de forma remota.

A transformação digital no mundo dos negócios já era discutida como uma futura tendência em diversas empresas, porém a pandemia acelerou tais processos a força, demandando não só uma urgência das empresas em tais adaptações em relação a preservação da saúde e segurança de seus funcionários, tomando como exemplo a implementação obrigatória do trabalho remoto, como sua real necessidade para que não houvesse grandes impactos negativos na operação das mesmas (Estúdio Folha, 2021).

Alguns trabalhos essenciais que não puderam ser mantidos de forma remota, continuaram da mesma forma de sempre, como caixas de mercados e farmácias, trabalhadores da limpeza urbana, o corpo de funcionários da saúde, dentre outras funções estipuladas como essenciais para que continuasse havendo o atendimento das necessidades da população (Casa Civil, 2020). Já as pessoas que trabalhavam em funções que não se encaixavam no hall de atividades essenciais ou foram liberadas temporariamente de suas funções, ou foram enviadas para casa para realizarem seus trabalhos de forma remota, ou em modalidade de home office.

No final do ano de 2021, tendo completados quase dois anos desde o início da pandemia, muitas empresas caminham para um retorno aos ambientes de trabalho presenciais, estabelecendo uma nova modalidade de trabalho, o regime híbrido, alguns da equipe permanecendo em home-office e com isso nos direcionamos para a criação de uma nova realidade (Marra, 2021).

O desenvolvimento e estudo desses novos modelos como funcionais ainda se encontram em andamento, porém eles já começam a ser institucionalizados como não só diferenciais no

mercado de trabalho, mas os melhores modelos para uma conciliação da vida pessoal e profissional pela grande maioria dos trabalhadores.

Assim, os modelos de trabalho em home office e regime híbrido são as tendências para o futuro, desta forma, é de extrema importância que sejam desenvolvidas e estudadas as melhores práticas de gestão para o futuro, tanto por questões de desempenho e produtividade, como para as melhores condições para um bom ambiente de trabalho para os funcionários. Complementando que a literatura sobre o assunto é ainda muito inicial e escassa e o presente estudo poderá servir de base para pesquisas posteriores.

Essa pesquisa, que se apresentará em forma de estudo de caso, tem por objetivo principal elucidar como as novas modalidades de trabalho, home-office e regime híbrido, representam novos desafios para os gestores da empresa Magical Life na realização de uma gestão de alta performance em equipes que irão exercer suas rotinas de trabalho em diferentes modelos, e conseqüentemente, em diferentes realidades. Para se atingir o objetivo principal desta pesquisa, foram criados os seguintes objetivos intermediários, são eles: 1) Foi realizada pesquisa de revisão de literatura pertinente para embasamento dos conceitos apresentados; 2) Pesquisa de campo junto ao corpo de gestores da empresa foco deste estudo de caso; 3) Análise dos dados coletados nas entrevistas, de forma a compreender a realidade das equipes, e da gestão neste momento de transição e 4) Análise das respostas do formulário de pesquisa de clima que foi disponibilizado para todos os funcionários antes do retorno ao escritório.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A modalidade de Home Office

O modelo de trabalho em home-office contemporâneo é datado a partir da década de 1970, quando programadores por vezes utilizavam terminais de computadores em casa. Em 1972, com a escassez de recursos energéticos, viu-se o benefício do modelo de teletrabalho associado a economia de gasolina para o deslocamento que seria realizado no percurso casa - trabalho – casa (PRATT, 1984). Com isso, houve a instalação de centros de satélites próximos as casas dos funcionários que iriam exercer suas atividades laborais de casa, prezando assim pela economia e conveniência disponibilizada a tais funcionários (PRATT, 1984). Porém, esse

novo meio de economia de recursos energéticos, e de certa forma, uma solução para diversos problemas climáticos e ambientais, não se mostrou muito realístico para a época (Pyöriä, 2011).

Por definição, a modalidade de home office, ou teletrabalho, é quando o conjunto de atividades profissionais que normalmente são exercidas na empresa, começam a ser realizadas fora do ambiente do escritório, sem contato físico com os colegas de trabalho, mas com toda a comunicação sendo realizada através de qualquer tipo de tecnologia, ou seja, via telefone ou e-mail (Di Martino e Wirth, 1990). Por fim, trabalhar em home-office se caracteriza por desempenhar as atividades profissionais, no mesmo ambiente em que se reside (Rafalski e Andrade, 2015).

O trabalho em home-office tem se disseminado, não só por ser visto como um meio de trabalho eficiente e econômico tanto para os empregadores como para os empregados, como também uma tendência crescente para o futuro. Os benefícios de flexibilidade, economia e, até ambientais, trazem esse modelo como ideal em diversas pautas, sem contar com as políticas de mercado de trabalho (Pyöriä, 2011). Com isso, as empresas que aderirem a este modelo de trabalho poderão atrair cada vez mais talentos que buscam estes “benefícios”, que se mostram vantajosos, tanto em relação a qualidade de vida dos colaboradores, como de economia.

Argumenta-se que o modelo de teletrabalho em meio-período poderá aumentar a produtividade dos indivíduos, e da organização, sem o maléfico de possível sentimento de exclusão social ou prejuízos na relação com os parceiros de trabalho, a isso ainda se acrescenta que outras formas de organização como a cooperação virtual, ou a organização do trabalho em fusos horários, podem fornecer grande vantagem competitiva para empresas de âmbito global (Pyöriä, 2011). Para Brik e Brik (2013), no modelo de trabalho em home office, também há o benefício de maior autonomia, melhora na saúde decorrente de ambientes com menos estresse e mais agradáveis para se trabalhar. Filardi e Castro (2017) também citam a possibilidade de criação de novas formas de trabalho, menor exposição à riscos e um melhor conhecimento de seu trabalho e das demandas que o mesmo traz.

Já para as empresas, Rabelo (2000) menciona a redução de custos em estrutura, acréscimo na eficiência, a eliminação de custos e gastos relacionados ao deslocamento para o trabalho presencial e a evolução da tecnologia utilizada na empresa decorrente da necessidade de adaptação a um modelo remoto. Hau e Todecast (2018) comentam também sobre uma maior motivação dos funcionários, com isso, uma diminuição dos níveis de turn over e um maior alcance nos processos de recrutamento e seleção.

Porém, Rasmussen e Corbett (2008) identificam que também há alguns pontos negativos relacionados ao teletrabalho como, falta de treinamento para a nova modalidade de trabalho, o planejamento das escalas e a nova configuração dos escritórios que poderá trazer problemas relacionados a segurança profissional e saúde dos funcionários. Filardi e Castro (2017) mencionam a perda do vínculo com a organização, problemas relacionados com a comunicação e com, a infraestrutura de tecnologia. Para Brik e Brik (2013), o ambiente também se torna mais propício a distrações e há um maior isolamento social.

Para as empresas, há uma maior dificuldade de supervisão e apuração dos resultados provenientes do trabalho, aumento de custos com a comunicação e a perda do sentimento de vínculo entre a empresa e o empregado (RABELO, 2000). Hau e Todescat (2018) também apontam para problemas sobre a falta de legislação mais completa em relação a tal modalidade de trabalho, uma maior vulnerabilidade dos dados tratados pela empresa e dos recursos providos pela mesma e uma maior amplitude de contratos a serem administrados.

Analisando os prós e contras relacionados ao teletrabalho, como Barros e Silva (2010) relatam que, após a plena adaptação ao novo modelo, e a ponderação de que por vezes os benefícios do teletrabalho se sobrepõem, a readaptação a outros modelos se torna muito difícil, levando algumas pessoas a até considerarem a extinção do vínculo com a empresa, se de forma mandatória tivessem que retornar ao modelo presencial.

2.2 A modalidade de Home Office durante a pandemia do COVID-19

Desde o ano de 2020, o mundo passou por uma grande transição devido ao surto provocado pelo COVID-19, e com isso, houve uma alteração na forma como as pessoas trabalham, se relacionam, como consomem e convivem no geral (O Globo, 2020). Com o cenário de mudanças que vem ocorrendo, as empresas vem em busca de novas opções para adaptar suas políticas, procedimentos e práticas de trabalho (Haubrich e Froehlich, 2020).

Trazendo para o cenário da urgência acometida pelo COVID-19, urgência esta provocada pela mais recente pandemia vivida, os mais diversos ramos de trabalho foram afetados. A incidência de tal crise, afetou tanto empresas de pequeno porte, como de grande

porte, e a rapidez de adaptação de ambas foi essencial para a criação, não só de novas formas de trabalho, mas de uma nova forma de gestão das equipes (Angonese, 2020).

Sendo assim, quando instituído o estado de calamidade pública no país em decorrência da pandemia, e de forma a viabilizar a possibilidade de se trabalhar remotamente, foram instituídas as medidas provisórias 927 e 936 de 2020, e posteriormente a Lei nº 14.020 de 2020 que abordam o teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho à distância (BRASIL, 2020). Tais medidas foram implementadas de forma a resguardar as empresas de maneira legal, e na preservação dos empregos. Com isso, foi apresentada a possibilidade de se trabalhar na modalidade de teletrabalho, dentre outras medidas, como alternativa no enfrentamento da crise e na preservação da saúde dos funcionários (REIS et al., 2020). No Brasil, o home office já era definido pela terminologia de teletrabalho pelo art. 75-B da reforma trabalhista, disposto na Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, como “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)

A tendência para a implementação do regime de home office já era crescente, mas a pandemia acelerou a força este processo para que muitas empresas pudessem dar continuidade as suas atividades laborais, e este novo regime de trabalho vem dando certo em diversos escritórios. Empresas que já tinham um número planejado de funcionários para uma migração definitiva ao home office, depois da experiência remota por conta da pandemia, já pensam que esse número pode até ser dobrado. Foi notado que não é preciso estar durante toda a semana no regime presencial para que um bom trabalho seja realizado, pois a flexibilidade e o ganho de qualidade de vida proporcionados pelos novos modelos de trabalho poderão trazer ganhos de produtividade não antes vistos (Campos e Bigarelli, 2020).

De acordo com estudo realizado pela consultoria Cushman & Wakefield, 73,8% das empresas pretendem implementar o regime de home office de forma definitiva no Brasil. Esse número crescente é decorrente da experiência depois de semanas trabalhando em casa de forma mandatória para prevenção de contágios do COVID-19. O estudo tem seu destaque, pois na época da pré-pandemia, 42,6% das empresas nunca haviam sequer adotado o regime, enquanto 23,8%, ainda consideravam a opção como uma possibilidade que ainda estava na etapa de análise (Flach, 2020).

Acrescido a isso, diversas empresas já seguem uma tendência de entrega de uma parcela das unidades físicas de seus escritórios, renegociam contratos para enxugamento de custos, ou

até estão migrando para unidades menores, visto que pretendem mudar o contrato de um número significativo de seus funcionários para o regime de home-office em 100% do tempo (Campos e Bigarelli, 2020).

Porém, mesmo em vista de toda a crescente empolgação da implementação permanente do regime de home-office em diversas empresas, inspirados na experiência ocorrida durante a pandemia, há críticas de que “não existe home office na pandemia”. O regime adotado foi feito de forma desestruturada e sem nenhum planejamento, onde empresas foram forçadas a migrarem suas operações para os domicílios de seus funcionários para que assim a produção não parasse e a saúde dos mesmos fosse preservada. Com isso, muitas pessoas trabalharam sem as condições técnicas necessárias, sem equipamentos, sem o treinamento próprio para o momento, e sem local apropriado, invadindo assim a privacidade de seus lares e de suas famílias (Brandini, 2020).

Como exposto no item anterior, o trabalho em home office tem diversas vantagens e desvantagens, porém, podemos destacar que um dos contras relatado, é relacionado a exclusão social, e sentimento de não integração com a equipe e empresa. O despreparo da transição da operação dos escritórios para as casas, somado ao sensível e caótico momento imposto pela pandemia da COVID-19, poderá incidir em impactos ainda maiores na motivação e saúde mental dos trabalhadores que estão exercendo suas funções na modalidade de teletrabalho (REIS et al., 2020).

2.3 O “novo normal”: A transição para o model de trabalho híbrido

A pandemia acarretada pelo surto do COVID-19 perdurou no ano de 2021, mas chegando ao final do ano, especificamente Outubro de 2021, momento em que este trabalho começou a ser escrito, diversas empresas já começam a se movimentar para uma nova modalidade de trabalho, e a traçar uma caminhada para o “novo normal”, que no mundo corporativo começa a ser traduzido para boa parte da força de trabalho migrando para o modelo de trabalho híbrido.

Segundo estudo divulgado pela International Workplace Group, aproximadamente 20% dos trabalhadores ao redor do mundo descrevem o trabalho flexível como tendo a possibilidade

de tomar as próprias decisões em relação as suas horas de trabalho, 25% descrevem como um modelo onde se pode gerenciar a sua própria carga de trabalho e mais de 50% como um modelo onde se pode escolher o tipo de local de trabalho. Ou seja, as percepções relatadas trazem uma grande importância ao local de trabalho para a efetiva flexibilidade que o modelo traz consigo, a localização aqui é ponto focal para a autonomia e liberdade proporcionadas pelo trabalho flexível (DIXON, 2019).

De acordo com estudo realizado pela Microsoft, muitas empresas já acreditavam no ano de 2020, que independentemente do curso da pandemia, que os modelos de trabalho nunca mais seriam os mesmos. Tanto líderes, como funcionários, veem grandes benefícios relacionados a modelos de trabalho mais flexíveis, desde o aumento da produtividade, até uma maior eficiência da operação. Para os funcionários, a flexibilidade também é interessante pois ainda há o desejo de se frequentar os escritórios para se manter os relacionamentos e interações sociais com seus colegas, combinadas a liberdade de se trabalhar onde e como quiser. Com isso, o estudo aponta que a longo prazo, 88% dos líderes esperam que o modelo híbrido seja mantido (MICROSOFT et al., 2020).

Muitos dos desafios e receios, relatados para a resistência a modernização dos modelos de trabalho, eram relacionados a parte de comunicação e informática. Porém, de acordo com uma pesquisa global realizada pela McKinsey & Company (LUND et al., 2020), pesquisa esta passada para 800 executivos, que representam as mais diversas indústrias em oito países, sugere-se que haverá uma aceleração na automatização e digitalização dos processos de trabalho, em um período recorde. A pesquisa menciona, que a partir do momento que os trabalhadores migraram para o regime de home-office, 85% dos executivos entrevistados relataram que a aceleração para a implementação de tecnologias foi notória, com tecnologias voltadas a interação das equipes e colaboração do trabalho por meio de videoconferências e compartilhamento de arquivos. Já na área de interação com clientes, aproximadamente 50% dos entrevistados relataram um aumento na digitalização de canais digitais, como chatbots, aplicativos e via e-commerce (LUND et al., 2020).

Além dos níveis de automação e digitalização de processos, que foram acelerados de forma não antes vista em decorrência da pandemia, de acordo com estudo realizado pela Harvard Business School, com uma pesquisa que foi passada para respondentes que começaram o modelo de trabalho remoto durante a pandemia do COVID-19, em uma média geral, foi percebido também um ganho na produtividade para aqueles que puderam continuar suas rotinas

de trabalho de casa. Com isso, de acordo com as duas pesquisas realizadas pelo estudo de Harvard, que obtiveram resultados bem similares, aproximadamente 40% das pequenas e grandes empresas acreditam que no mínimo 40% ou mais da força de trabalho continuará trabalhando de forma remota, mesmo após o fim da crise acarretada pela pandemia (BARTIK et al., 2020).

Os ganhos em modernização dos meios de trabalho, e o aumento na produtividade percebida pelos funcionários e gestão, traçam o caminho de muitas organizações para a adoção de um modelo híbrido de trabalho para os próximos anos. A satisfação dos colaboradores, somada a constante produtividade, é um incentivo para a implementação de novas políticas de trabalho, tendo o mais impressionante a se comentar, é que tais mudanças já vem sendo cotadas em empresas com perfis mais tradicionais, o que se traduz, em uma real transformação na forma como o trabalho será realizado no futuro (NAVARINI e PEREIRA, 2021). Sem contar na economia que modelos de trabalhos mais flexíveis podem trazer para os empregadores. De acordo com uma pesquisa recente realizada pela Regus, até 2030 os Estados Unidos poderiam economizar aproximadamente 4.5 bilhões de dólares anualmente provenientes do modelo de trabalho flexível, seguidos da China e Índia que poderiam ganhar respectivamente 1.4 trilhões de dólares e 376 bilhões de dólares extras anualmente (DIXON, 2019).

A flexibilidade nos modelos de trabalho se mostram cada vez mais não só um diferencial, mas um estratégia de extrema importância para o futuro das empresas como analisado no estudo realizado pela IWG. De acordo com o estudo, 83% dos respondentes declaram que a possibilidade de trabalhar em uma empresa que ofereça um modelo flexível de trabalho, ao menos em parte do tempo, seria considerado um argumento decisivo na escolha de duas ofertas de trabalho similares, e tendo 75% das empresas relatando que estão usando a possibilidade de trabalho flexível exatamente para atração de jovens talentos (DIXON, 2019).

Soma-se a isso, a melhora na qualidade de vida dos colaboradores, que tendo mais tempo para manejar a sua vida pessoal com o trabalho conseguem diminuir os níveis de estresse causados com o tempo e deslocamento levado anteriormente para se chegar a empresa, e assim focar em coisas realmente importantes nesse novo tempo disponível. Esse fator beneficia tanto a empresa, pois os colaboradores estarão mais tranquilos para começar ao trabalho, e ainda contarão com uma maior chance de pontualidade. Entretanto, passando-se os obstáculos relacionados a informatização e modernização dos processos, um fator que ainda perdura como

grande preocupação, tanto das organizações como de seus colaboradores, é como se manter a cultura da empresa nesta nova modalidade organizacional (DIXON, 2019).

De acordo com a pesquisa realizada pela Microsoft, o grande desafio aqui será liderar não só equipes híbridas, como também equipes totalmente remotas, ou até presenciais. Com isso, os gestores terão como nova tarefa liderar esses times não só de forma a serem produtivos e realizarem suas funções de forma coesa e eficiente, mas também, manter as equipes em sincronia em questões relacionadas ao trabalho em equipe e celebrando a cultura previamente já criada pela empresa. Os próprios funcionários relatam a importância de se estar no escritório em pelo menos parte do tempo, devido aos fatores de socialização com os colegas, que é de extrema importância para a criação de um bom relacionamento entre os membros de uma equipe de trabalho (MICROSOFT et al., 2020).

Porém, destaca-se alguns pontos de correlação que facilitam ou impossibilitam a implementação do trabalho em casa para alguns tipos específicos de trabalhos, ou de funcionários. De acordo com o estudo de Harvard, há um forte link entre os níveis de estudo/graduação dos funcionários que puderam trabalhar plenamente de casa. Trabalhos mais voltados para o conhecimento, ou que podem ser facilmente executados através dos meios digitais se adaptaram de uma forma muito mais natural ao trabalho remoto, e a isso, existe uma alta correlação com o nível de formação de tais funcionários. Para trabalhadores que dependem do público, ou que exerçam tarefas mais manuais, essa adaptação foi mais difícil, ou até impossível de ser realizada em um modo remoto (BARTIK et al., 2020). Como apontado no estudo realizado pela McKinsey & Company, o potencial para o trabalho de forma remota, é totalmente dependente da natureza do mesmo, desta forma, trabalhos que precisam da interação física com maquinários ou em espaços ao ar livre, são mais improváveis de serem realizados de casa do que os que podem ser exercidos totalmente via meios eletrônicos. Em países com a economia em desenvolvimento, ou subdesenvolvidas, esse fator é ainda mais representativo (LUND et al., 2020).

2.4 Definindo profissionais de alta performance

Com a globalização e modernização das empresas e modelos de trabalho, a alta competitividade e busca por inovação se mostram essenciais para o sucesso corporativo. Com

isso, a busca por profissionais que apresentem um alto desempenho de suas competências se faz necessário. De acordo com Ribeiro e Mendes (2014) os profissionais que apresentem na avaliação de desempenho estipulada pela organização em que trabalham, rendimento acima da média, são considerados talentos.

Para Michaels et al (2002), podemos conceituar talento como o conjunto de dons de determinada pessoa:

“talento é conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”. (Michaels et al, 2002, p.16)

Sendo assim, atualmente as organizações buscam em seus profissionais desenvolturas e habilidades não antes cobradas, e com isso, a criatividade, inovação e senso empreendedor são competências valorizadas nos profissionais com perfis mais competitivos (LANA; ORLANDI; CAMARGO; APARECIDA BRANCO; LENZI, 2013).

O sentimento de empreendedorismo citado acima, no meio empresarial e de forma a um desenvolvimento interno dessa capacidade dos colaboradores de determinada organização, é denominado como intraempreendedorismo. O termo intrapreneendedorismo nasceu através dos estudos desenvolvidos pelo escritor, professor, autor e empreendedor Gifford Pinchot III. (LANA; ORLANDI; CAMARGO; APARECIDA BRANCO; LENZI, 2013).

Pinchot III (1987) define o intraempreendedor, ou “empreendedor interno”, como o funcionário que pensa fora da caixa e dos padrões estabelecidos, o ambiente para essa desenvoltura deve ser propício, dando liberdade e recursos para que o mesmo atinja tais fins, e com isso, tal colaborador procurará atingir seu potencial máximo para trazer sucesso a corporação que faz parte.

Tendo isso definido, Hashimoto (2009) difere em algumas características o funcionário mediano do funcionário intraempreendedor. Para ele, o primeiro realiza as tarefas cotidianas que lhe são inerentes, mas sem nenhum cunho inovador, realizando apenas o que é esperado, não transitando entre outras tarefas e sem buscar conhecer mais sobre as atividades da empresa, estando assim satisfeito com essa linearidade produtiva. Já o intraempreendedor busca sempre superar as expectativas, tem seus anseios e objetivos individuais alinhados com o da

organização, sabendo que o crescimento da mesma, gerará crescimento a si mesmo. Propõe novas ideias, demonstra prontidão na resolução de problemas, é autogerenciável e busca o aprendizado constante com seus erros.

Kenney e Mutjaba (2007) ainda relatam que a prática do intraempreendedorismo não deve ser institucionalizada para todos, com isso, deve -se buscar a identificação de potenciais perfis intraempreendedores, e assim, fornecer a capacitação contínua que irá desenvolver os futuros talentos da organização, a isso, acrescentam que a cultura da empresa deve também fomentar as práticas de intraempreendedorismo.

3 METODOLOGIA

3.1 Seleção do método e tipo de pesquisa utilizado

A presente pesquisa teve por objetivo principal elucidar como as novas modalidades de trabalho, home-office e regime híbrido, representam novos desafios para os gestores da empresa Magical Life na realização de uma gestão de alta performance em equipes em rotinas de trabalho em diferentes modelos. Para se atingir o objetivo principal desta pesquisa, foram criados os seguintes objetivos intermediários, são eles: 1) Foi realizada pesquisa de revisão de literatura pertinente para embasamento dos conceitos apresentados; 2) Pesquisa de campo junto ao corpo de gestores da empresa foco deste estudo de caso; 3) Análise dos dados coletados nas entrevistas, de forma a compreender a realidade das equipes, e da gestão neste momento de transição e 4) Análise das respostas do formulário de pesquisa de clima que foi disponibilizado para todos os funcionários antes do retorno ao escritório.

Para Godoy (1995b, p.21), estudos que buscam obter a coleta de informações através da descrição de seus dados, pelo contato do pesquisador e do objeto de estudo, buscando com isso o entendimento das situações vividas através do panorama dos entrevistados e de seus ambientes de vivência, são caracterizados como estudos através de pesquisa qualitativa. Para ele, para um melhor aproveitamento de determinada pesquisa, o uso do método descritivo é usado, e com isso, indica-se mais fortemente a análise qualitativa dos dados coletados.

Desta forma, admitindo-se o objetivo principal desta pesquisa, para a análise das entrevistas realizadas junto ao corpo de gestão da empresa Magical Life, análise de

comunicações na empresa e análise das respostas do formulário de pesquisa de clima disponibilizado aos funcionários, optou-se pelo uso do método qualitativo.

A presente pesquisa também é qualificada como um estudo de caso, visto que é focada na apresentação e análise de dados de apenas um objeto de estudo, segundo a definição realizada por Gil (2007) “(...) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.”

Para a coleta de dados, o uso de entrevistas semi-estruturadas foi escolhido. Tal tipo de entrevista foi o selecionado, pois de acordo com Laville e Dionne (1999) as entrevistas semi-estruturadas proporcionam uma maior liberdade de discurso tanto para o entrevistador, como para o pesquisador, trazendo uma maior riqueza de dados a pesquisa em relação a possibilidade de se ter uma maior abrangência de conteúdos durante as entrevistas, e com isso, favorecendo as posteriores análises da mesma.

De forma a compreender o histórico e cenário da empresa estudada, foi realizada uma pesquisa documental de todos os materiais de comunicação relacionados as mudanças de modelos de trabalho, informações estas que partiram da gestão corporativa da empresa e do setor de Recursos Humanos local, e análise das respostas fornecidas por todos os funcionários, via questionário, de pesquisa de clima que foi disponibilizada.

3.2 Seleção de sujeitos da pesquisa

De acordo com o objetivo principal deste estudo, serão selecionados como sujeitos da pesquisa pessoas que estejam em posições de direção, gerência ou coordenação de equipes da empresa Magical Life. Os sujeitos selecionados deverão gerenciar equipes de pelo menos 5 integrantes e já devem ter experiência na posição de gestão há pelo menos 3 anos.

A escolha de funcionários em posição de gestão, com pelo menos 5 integrantes em suas equipes e com pelo menos 3 anos de experiência na cadeira, se dão por dois fatores que são: 1) a escolha por equipes de pelo menos 5 integrantes se dá, pois em equipes muito menores, a experiência do gestor provavelmente seria um pouco mais limitada, não trazendo tanta riqueza de dados a pesquisa, sendo assim, a restrição para equipes maiores se fez necessária e 2) foram

selecionados apenas gestores com pelo menos 3 anos de experiência na posição de gestão, devido a necessidade de experiência e percepção gerencial pré e pós pandemia.

A equipe de gestão da empresa Magical Life, até a data da presente pesquisa, era composta por 15 pessoas, destes, 7 foram selecionados de acordo com os pré-requisitos estabelecidos, outros 6 foram descartados por terem equipes de menos de 5 integrantes ou por não terem o tempo mínimo de 3 anos de experiência na cadeira de gestão, e os demais não foram entrevistados pois na sétima entrevista atingiu-se o ponto de saturação da pesquisa. O ponto de saturação, segundo Glaser e Strauss (2006) é quando já não se encontram novas informações capazes de aprofundar em demais tópicos, e o assunto já possui pouquíssima, ou nenhuma margem, de exploração.

A tabela que segue abaixo contém informações básicas sobre os entrevistados da pesquisa, tais como nome, cargo, formação e equipe gerida. Para fins de confidencialidade, os nomes reais foram substituídos por fictícios de forma aleatória.

Nome	Cargo
Felipe	Diretor Administrativo
Matheus	Diretor Operacional
Talita	Gerente Operacional
José	CEO
Tatiana	Gerente Administrativo
Samara	Gerente de Backoffice
Laís	Gerente de Processos

(Fonte: Elaborado pela autora)

3.3 Roteiro da pesquisa

O roteiro da pesquisa foi elaborado buscando compreender as principais funções do corpo de gestão, os principais pontos da mudança de modalidades de trabalho, e como elas estão afetando tanto a gestão, quanto suas equipes.

Nº	Pergunta
1	Quais são as suas principais funções como gestor?
2	Como tem sido a transição de modelos de trabalho para você e sua equipe?
3	Como você define alta performance?
4	Como você mede o desempenho e produtividade da sua equipe?
5	De acordo com essas medições, como você vê a produtividade da sua equipe?
6	E o que você acredita que poderíamos melhorar?

(Fonte: Elaborado pela autora)

3.4 Coleta de dados

O método de análise qualitativo foi utilizado para análise dos dados da presente pesquisa, desta forma a coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas individuais.

As entrevistas foram realizadas de forma virtual com a câmera ligada, através da plataforma Teams, e de forma presencial. O tempo médio das entrevistas foi de 30 a 40 minutos e todos as participantes foram questionados se a entrevista poderia ser gravada e todas tiveram autorização para tal. As entrevistas ocorreram do dia 24 de novembro a 16 de dezembro de 2021 em horários alternativos, de acordo com a disponibilidade de cada participante. O objetivo da pesquisa foi mencionado aos entrevistados no início da conversa, garantindo assim a confidencialidade de todas as informações ali prestadas. Da mesma forma, foi solicitada a permissão dos mesmos para gravação das entrevistas.

No início do encontro, virtual ou presencial, o tema da pesquisa foi explicado, para que assim pudessemos direcionar a entrevista da melhor forma. Após este momento, foram

realizadas as perguntas presentes no roteiro de pesquisa, as perguntas foram usadas como um guia pré-estabelecido, porém durante as entrevistas demais perguntas foram sendo realizadas, de acordo com o rumo que as mesmas foram tomando.

Após a coleta de dados, o tipo de análise realizada, foi a análise de conteúdo, que segundo Gomes (1994), segue a seguinte definição:

“A técnica de análise de conteúdo, atualmente compreendida muito mais como um conjunto de técnicas, surgiu nos Estados Unidos no início do atual século. Seus primeiros experimentos estavam voltados para a comunicação de massa. Até os anos 50 predominava o aspecto quantitativo da técnica que se traduzia, em geral, pela contagem da frequência da aparição de características nos conteúdos das mensagens veiculadas. Atualmente podemos destacar duas funções na aplicação da técnica. Uma se refere à verificação de hipóteses e / ou questões. Ou seja, através da análise de conteúdo, podemos encontrar respostas para as questões formuladas e também podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação (hipóteses). A outra função diz respeito à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado. As duas funções podem ser aplicadas a partir de princípios da pesquisa quantitativa ou da qualitativa.”

A pesquisa é qualitativa, tratando-se de um estudo de caso, e com isso, posterior a análise dos dados, os mesmos foram separados em categorias, de acordo com os temas abordados e similaridades entre os mesmos.

3.5 Limitações do método

Dentre as limitações relacionadas a metodologia, em relação as entrevistas, houve um problema relacionado a questão de disponibilidade dos entrevistados, muitas vezes algumas foram remarcadas por imprevistos da parte dos mesmos, e com isso, houve um pequeno atraso no cronograma previsto para as mesmas. O tempo para transcrição e revisão das entrevistas também foi considerado uma limitação.

A possibilidade do entrevistado não se sentir completamente à vontade por estar sendo gravado e com isso não expor totalmente sua opinião sobre os temas abordados também foi um problema. Em alguns entrevistados também foi percebida uma perda de foco, visto que as

entrevistas foram semiestruturadas, e com isso, em alguns momentos, houve um desfoque do tema da pesquisa proposta e por fim, por se tratar de uma análise qualitativa de conteúdo, o resultado da presente pesquisa não é generalizável.

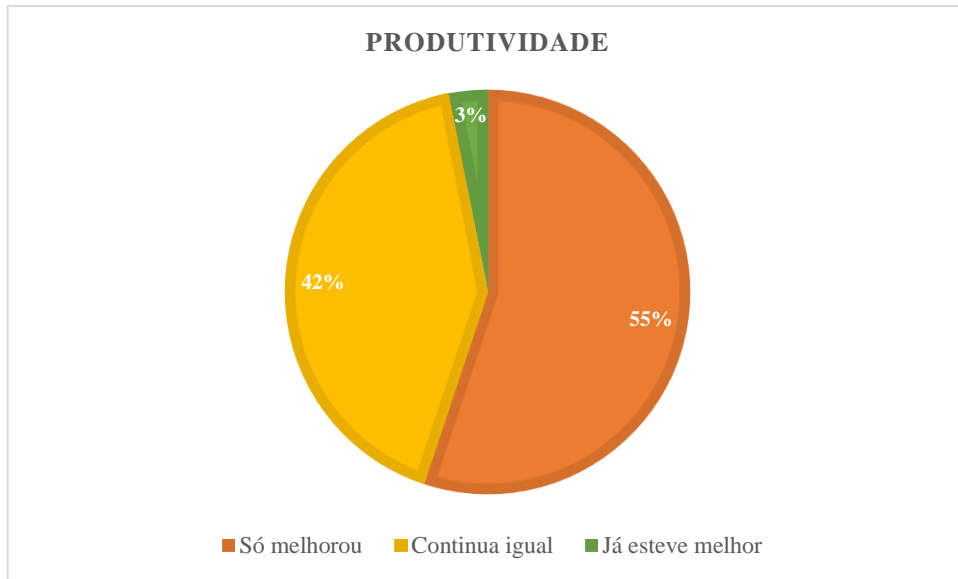
4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa foco deste estudo de caso, por motivos de confidencialidade e preservação dos dados dos respondentes da pesquisa realizada, terá suas informações e dados que permitam sua identificação, substituídos por fictícios. Desta forma, a empresa será declarada pelo nome de Magical Life, uma multinacional com sede nos Estados Unidos, e que atua prestando serviços relacionados ao mercado financeiro.

O grupo Magical Life desde Março de 2020, tomou como postura em todos os países em que está presente, que seus funcionários migrassem para suas casas, e assim, realizassem toda a operação da empresa de forma remota. Tal medida foi tomada de modo a preservar a saúde de seus colaboradores em decorrência da pandemia provocada pelo Covid-19.

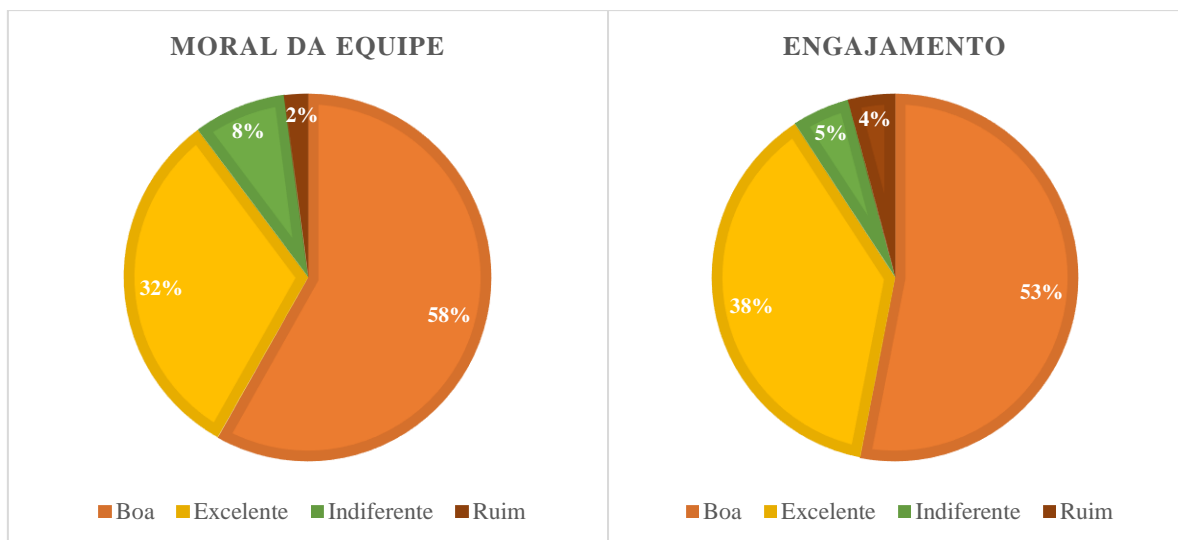
Tendo se passado 1 ano e 5 meses que 90% da operação localizada no Brasil estava em regime total de home-office, em 29 de julho de 2021 a empresa envia a todos os funcionários um questionário buscando realizar um levantamento de como todos estavam se sentindo em relação a sua produtividade, e suas percepções sobre algumas questões relativas a empresa, tais como a moral da equipe, acesso ao gestor e comunicação. Neste questionário também foi realizado um mapeamento sobre as preferências de modelos de trabalho, quando os mesmos fossem ser oficialmente definidos, dentre as opções estavam: 1) retornar ao escritório de forma 100% presencial; 2) migrar para o modelo de trabalho híbrido, ou seja, trabalhando parte do tempo em casa e parte do tempo no escritório; 3) ou se manter 100% em home-office. O questionário foi aberto de forma a entender as principais vantagens vistas pelo modelo escolhido por cada funcionário, e de que forma acreditavam que a empresa poderia deixar tais modelos funcionais, sustentáveis e aplicáveis a realidade de todos em conformidade com as rotinas operacionais da empresa.

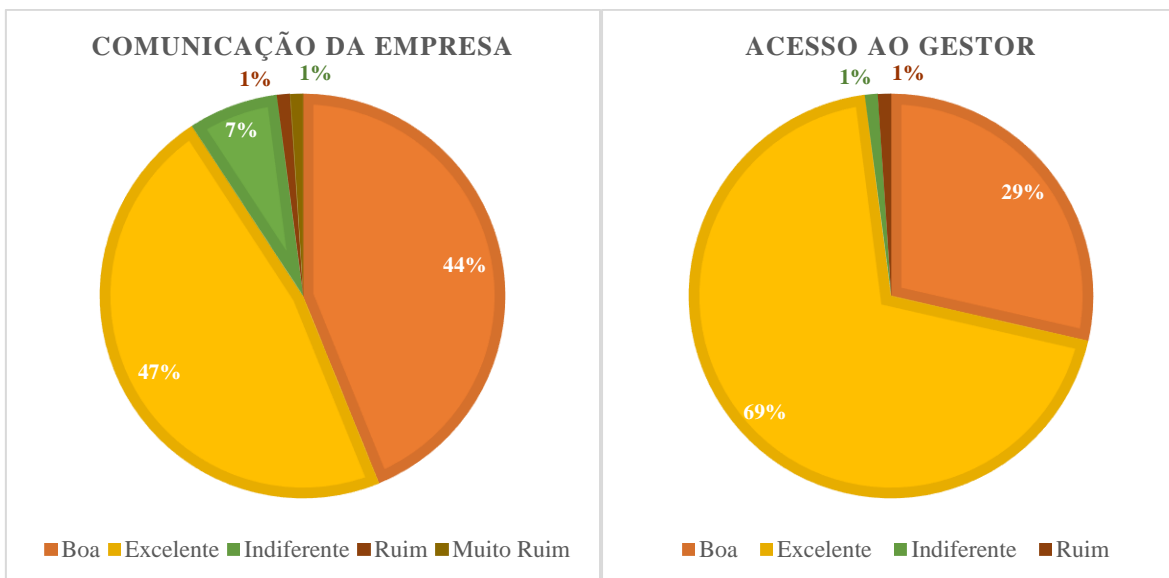
Sintetizando os principais resultados da pesquisa, conforme demonstrado abaixo, dentre os respondentes aproximadamente 42% relataram que sua produtividade continuou igual comparada ao início do trabalho remoto, enquanto que 55% perceberam uma melhora na mesma.



(Fonte: Elaborado pela autora)

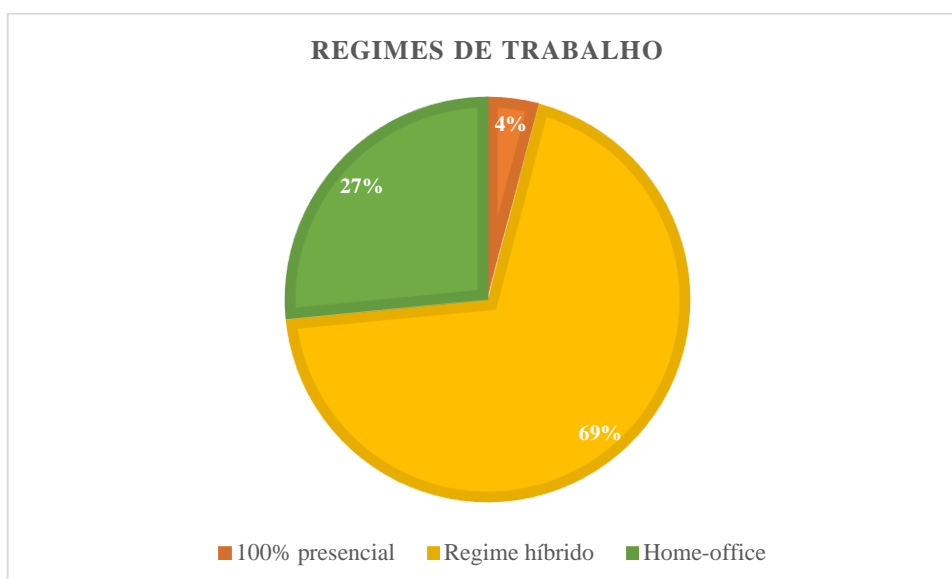
Em relação a questões como a moral da equipe, engajamento dos colaboradores, comunicação da empresa e acesso ao gestor o resultado foi mais variável, porém ainda demonstrando bons resultados relativos a percepção dos funcionários:





(Fonte: Elaborado pela autora)

Quando questionados sobre a preferência de modelo de trabalho, 69% dos respondentes escolheram a modalidade híbrida e 27% a modalidade de home-office, tendo apenas 4% tendo o desejo de retornar ao escritório de forma 100% presencial:



(Fonte: Elaborado pela autora)

Posterior a esse levantamento, lhes foi questionado em forma de pergunta aberta as principais vantagens do modelo escolhido para suas realidades. As respostas dos funcionários que escolheram o regime híbrido e home-office foram muito similares, com a exceção de que em sua unanimidade, funcionários que optaram pela modalidade híbrida acreditam que o contato presencial ainda é essencial, tanto para o engajamento da equipe, como para se criar relacionamentos com os demais colegas de trabalho. Dentre as principais vantagens do modelo híbrido, foram citados os seguintes:

- Otimização na qualidade de vida;
- Flexibilidade de horários;
- Diminuição do stress gerado pelo trânsito;
- Maior proximidade da família;
- Não ter necessidade de pegar o transporte público todos os dias;
- Ganho de horas de sono;
- O contato presencial é importante para manter o vínculo com as pessoas.

Para o modelo de home-office os mesmos pontos foram citados, tendo sido acrescentados os seguintes:

- Conciliar as tarefas pessoais com o trabalho;
- Não ter a perda de tempo com o deslocamento para o escritório;
- Maior conforto em casa;
- Diminuição de gastos pessoais (aos que vão de carro particular ao escritório);
- Comunicação mais objetiva;
- Maior segurança;
- Home-office permite trabalhar de forma mais tranquila, com menos interferências externas.

Em 09 de agosto de 2021 a primeira comunicação vinda da sede corporativa é lançada informando sobre o novo regime de trabalho que seria implementado na empresa, o modelo

híbrido. A comunicação além de dispor de algumas informações relacionadas ao modelo de trabalho, e a forma de sua implementação a nível grupo, continha também algumas condições para sua efetiva execução.

Dentre as informações enviadas, foram apresentados os benefícios do modelo híbrido, como tal modelo traduz as novas tendências de trabalho para o futuro e o formato que seria adotado pela empresa, de 3 dias presenciais no escritório, e 2 dias trabalhando remotamente de casa. As condições para que este retorno fosse realizado, eram as seguintes: 1) a região onde a operação da empresa estivesse presente, deveria apresentar índices de vacinação superiores a 70% da população totalmente vacinada; 2) a empresa deveria oferecer os meios adequados para a realização da transição, disponibilizando aos funcionários os meios próprios para uma realidade de trabalho híbrida; 3) as decisões de cada filial seriam levadas em conta em relação as escalas realizadas pelos funcionários e organização das mesmas, considerando assim o pleno funcionamento da operação; 4) e por fim, para que todos esses trâmites fossem válidos, toda a adaptação contratual em cada jurisdição deveria ser realizada previamente, garantindo os cumprimentos regulatórios locais em termos trabalhistas e as medidas de proteção da informação.

Posterior a isso, em 17 de agosto de 2021, foi disponibilizada uma matéria no portal de notícias interno da empresa sobre os benefícios do modelo de trabalho híbrido. Esta ação veio como forma de reforçar a decisão tomada pela direção da empresa, trazendo consigo dados e informações pertinentes sobre a nova modalidade de trabalho, e seus benefícios. Nela foram expostas as medidas as quais a empresa estava se propondo a cumprir para que o retorno ao escritório fosse o mais bem sucedido possível, dentre elas podemos citar as seguintes: 1) dentro da plataforma de treinamento interno, foram disponibilizadas algumas trilhas de aprendizagem para os gestores, e demais funcionários, dispendo de alguns conselhos e medidas para se ter em mente sobre a nova forma de trabalho híbrido; 2) publicação de materiais com as perguntas mais frequentes realizadas pelos funcionários em relação as medidas tomadas sobre a utilização das zonas de uso comum, horários flexíveis, entre outras; 3) criação de protocolos de atuação perante casos positivos de COVID-19 entre funcionários ou pessoas as quais os mesmos tivessem contato frequente; 4) e a implementação de medidas de atuação preventivas contra o COVID-19 e na prevenção de demais riscos laborais.

Em 30 de agosto de 2021 é publicada a trilha de aprendizagem, previamente citada, na plataforma de treinamento interna, junto ao lançamento dos protocolos de atuação frente ao COVID-19 e as documentações contendo as perguntas mais frequentes em relação as medidas

tomadas pela empresa, no dia 31 de agosto, há um reforço dessas comunicações via e-mail para todas as filiais do grupo, informando sobre o lançamento do pacote de comunicações no portal de notícias interno.

Posterior a isso, a área de RH local, em conjunto com a Direção Geral, periodicamente acompanharam os cenários de vacinação das regiões as quais as filiais eram sediadas, e a vacinação superior a 70% da população da cidade local em que a Magical Life estava sediada no Brasil, foi atingida em Outubro de 2021, com isso, se iniciou a movimentação para o retorno ao escritório.

A filial brasileira organizou no dia 13 de Outubro de 2021 uma reunião virtual com todos os seus funcionários informando que a vacinação havia atingido o nível estipulado corporativamente para que o retorno ao escritório pudesse começar a ser concluído, nesta reunião foram comunicadas as condições para o retorno e todo o preparo idealizado pela empresa para que o mesmo fosse realizado de forma segura e tranquila para todos a partir do dia 25 de Outubro de 2021.

O primeiro ponto a se comentar foram as diretrizes utilizadas para se alocar os funcionários nos modelos de trabalho, que eram os seguintes grupos: grupo presencial, home-office e híbrido. Como mencionado anteriormente, em Julho de 2021 a empresa disponibilizou uma pesquisa para a realização de um mapeamento sobre as preferências de modelos de trabalho pelos funcionários, os resultados da pesquisa foram respeitados de acordo com a opção selecionada por todos os colaboradores, com exceção dos seguintes grupos: 1) todos os estagiários e aprendizes foram alocados no grupo presencial, com a justificativa de que por estarem em um nível muito júnior, um acompanhamento mais próximo se fazia necessário para um bom desempenho de suas funções; 2) todos os funcionários com menos de 1 ano de contratação também foram alocados no regime presencial, porém para estes, tal medida era flexível de acordo com a senioridade.

Após a separação dos grupos, durante os dias 14 e 15 de Outubro, todos os funcionários foram comunicados sobre os grupos em que estavam alocados, e aos mesmos foram enviadas as documentações informativas sobre os protocolos tomados pela empresa para o retorno e orientações gerais.

Entre os dias 18 e 22 de outubro, foram enviadas as documentações oficiais pertinentes a modificações contratuais e os treinamentos das novas plataformas para os funcionários do regime híbrido. Nas comunicações mencionadas, os funcionários também foram orientados a

entrarem em contato com a equipe de TI para que agendassem o melhor dia para o retorno ao escritório a partir do dia 25 de Outubro, de forma que o retorno fosse realizado de forma gradual. Em relação as novas plataformas de suporte, duas seriam utilizadas no novo modelo de trabalho híbrido, uma plataforma de registro de jornada para os dias em que estivessem trabalhando de forma remota, e uma aplicação interna para agendamento de estações de trabalho nos dias trabalhados no escritório.

Dentre as documentações enviadas, destacam-se as seguintes: 1) para os funcionários que oficialmente migraram para o regime de home-office, houve o envio do termo aditivo contratual, modificando a modalidade de trabalho e suas condições, tais como recebimento de auxílio para ajuda de custo operacional e perda do controle de jornada de horário oficial; 2) para os funcionários que retornaram de forma 100% presencial ao escritório, a única diferença na rotina foi relacionada ao retorno de todo equipamento informático ao escritório, bem como o retorno de registro de jornada de trabalho via relógio de ponto biométrico; 3) e por fim, para os funcionários que migraram para o regime híbrido, além da nova rotina de regime flexível, a jornada de trabalho seria registrada presencialmente via relógio de ponto biométrico e nos dias em casa via aplicativo de registro mobile, as mesas de trabalho no escritório também não seriam mais fixas, necessitando de agendamento prévio através de aplicativo desenvolvido internamente.

A partir do roteiro de entrevista aplicado e apresentado anteriormente na seção de Metodologia, as respostas foram divididas em 5 categorias principais. São elas: 1) “A transição para um novo normal”; 2) “Definindo profissionais de alta performance”; 3) “A medição de desempenho e produtividade das equipes”; 4) “Como está a produtividade das equipes?” e finalmente, 5) “O que podemos melhorar nessa nova realidade?”.

4.1 A transição para um novo normal

Todas as entrevistas presentes deste trabalho foram realizadas após a completude de um mês que toda a empresa, foco deste estudo de caso, já havia implementado um novo modelo de trabalho, a modalidade híbrida. Neste momento, todos os funcionários haviam migrado oficialmente para o regime híbrido, presencial ou home-office e neste primeiro capítulo os gestores foram questionados sobre sua percepção de como a transição oficial dos novos modelos trabalhados foi percebida por eles e por suas equipes.

No geral, identificou-se nos relatos dos gestores três tipos de percepções com relação a transição do modelo de home-office para o modelo híbrido: transição fácil, de dificuldade média e difícil.

4.1.1 Transição fácil

Quase dois anos após o início da pandemia, a empresa Magical Life decide definir de forma oficial os modelos de trabalho de seus funcionários, visto que até Outubro de 2021 quase 90% da empresa estava trabalhando de forma remota em decorrência da pandemia do COVID-19. Completado o primeiro mês da transição oficial a modalidade de trabalho híbrida, alguns gestores reportaram que a transição foi sentida por eles de forma fácil. Para o gestor Felipe o retorno ao ambiente corporativo foi muito bem vindo:

"Pra mim foi excelente o retorno. Eu já não aguentava mais ficar em casa. Não acho que a gestão é mais fácil [no modelo híbrido] não, porque as pessoas se adaptaram ao modelo a distância tá? Então equilibrou essa relação [interpessoal com a equipe], mas eu gosto de ir para o escritório."

Entretanto, para Matheus, o retorno foi benéfico não só pela convivência no escritório. Por ser um gestor que começou sua jornada na empresa no meio da pandemia, ele relatou ter tido um pouco mais de dificuldade no contato e na interação com os funcionários no modo exclusivamente virtual. Ele defendeu a importância do contato presencial para uma boa gestão. Matheus reportou ainda, que a gestão de forma remota só é possível devido às ferramentas e formas de se acompanhar o rendimento e desempenho dos funcionários de maneira virtual. No entanto, independentemente da disponibilidade de ferramentas de gestão para o modelo home-office, o gestor indicou que o contato e percepção no mundo presencial é mais fácil, pois ao estarem no mesmo espaço físico, os funcionários, no geral sentem mais liberdade para falar e para procurá-lo. Ponto indicado por ele como positivo com relação ao retorno ao escritório, tanto para sua gestão como para uma maior interação com a equipe:

"(...) pra gestão realmente é complexo [fazer o controle dos funcionários de forma virtual]. Porque primeiro que você não sabe como o funcionário tá rendendo, você acompanha as demandas [que são passadas aos funcionários, o número de casos que cada um pega]. É claro que você tem como acompanhar pelas tarefas que a pessoa faz, quanto tempo tá levando pra fazer. Você tem como ver como é que tá o desempenho da pessoa, mas só que às vezes no mundo presencial eu percebo que

é mais fácil esse contato. Você entender o que está passando na cabeça da pessoa. As pessoas tem mais liberdade de falar comigo. Por exemplo, no virtual, pouquíssimos funcionários mandaram uma mensagem pra mim perguntando, "Matheus, posso falar com você?" Pouquíssimos. Agora no mundo presencial, híbrido que seja, isso aumentou substancialmente. Então os funcionários passaram a ter mais liberdade talvez, pra entrar aqui na sala e falar comigo. Isso não acontecia tanto no cem por cento virtual."

Para a gestora Talita, a transição foi tranquila exatamente pela flexibilidade com a qual a volta foi direcionada. Segundo o seu relato, aquele foi um momento de adaptação a uma nova realidade e a uma nova forma de se lidar com o ambiente de trabalho. Para ela, para que os funcionários se mantivessem produtivos e satisfeitos com a empresa, a compreensão e flexibilização se mostraram essenciais no primeiro momento de transição de modelos:

"(...) eu acho que a maioria tá se adaptando né? A nova realidade, uma nova vida, novos horários, tem que reestruturar sua casa, né? Cada um tem uma vida diferente da outra, tem filho, tem pai idoso. Então cada um tem um problema e eu acho que todos de certa forma estão se empenhando em se organizar. Eu tenho sido bem flexível nesse começo (...) e uso o híbrido a favor da pessoa, e aí no meu momento de cobrar eu uso também, e por isso tem essa contrapartida."

Por outro lado, Samara relatou que não sentiu grandes mudanças com a transição. Ela já estava lidando com um funcionário no regime presencial há alguns meses, desde quando a empresa deu a opção de retorno ao escritório e, conseqüentemente, a transição para ela foi mais fácil. Algumas questões de readaptação da rotina familiar e novos horários tiveram que ser realizadas, e um discurso teve que ser passado para seus liderados, de forma a tranquilizá-los sobre o retorno, mas em um panorama geral, ela relatou que tudo ocorreu conforme o planejado:

"Olha eu acho que nada mudou. Assim... eu já tenho há algum tempo uma pessoa que está no presencial desde que a gente abriu essa opção, né? Então ele já está trabalhando no presencial. Então, assim, pra mim, já está um híbrido já há muito tempo porque já tinha gente trabalhando no escritório. Então, metade tá em home office, um quarto em híbrido e um quarto em presencial. Algumas pessoas que estavam voltando pro presencial e pro híbrido estavam um pouco apreensivas com a volta e eu tentei só tranquilizar. Falei que pra eu voltar pro híbrido também no começo foi desafiador. Toda a questão da rotina da casa, criou-se uma rotina em quase dois anos, né? A vida mudou completamente, então readaptar, o começo foi difícil, foi complicado, mas quis tranquilizar que estava em um ambiente seguro, que eu não me sentia em momento nenhum em perigo, em risco, né? Mas em termos de rotina e de produtividade, essas coisas, não senti nenhuma diferença na transição agora."

José relatou, que sua percepção foi a de que o retorno foi muito bom para todos, e que já sentia esse desejo de seus liderados. Os benefícios de se retornar ao ambiente corporativo foram percebidos por ele como a possibilidade de uma real interação mais próxima e pessoal com os colegas de trabalho, e com o novo regime híbrido, ainda soma-se a isso todos os benefícios que o trabalho em casa continua proporcionando. Para ele, o desafio naquele momento de transição era o de acompanhar os resultados do futuro, e entender se os modelos atuais poderiam ser ainda mais flexibilizados:

"Não considero que teve uma resistência, (...) algumas pessoas acham mais tranquilo trabalhar em casa. Dentro de casa consegue ter um ambiente mais isolado, com menos distúrbio e as vezes no escritório é até mais complicado de se focar do que em casa, (...) Então, individualmente cada um tem um ponto de vista diferente. Coletivamente, acho que todos tinham um desejo de voltar, por um motivo ou por outro. Voltar ao escritório é bom, interagir com as pessoas é bom, então aí tem várias gradações para bem e para mal. Mas acho que o retorno foi tranquilo, não teve muita resistência, deixamos bem aberto, não forçamos a barra de ninguém para voltar ou não voltar. O único empecilho foi para o estagiários que devem ficar no presencial, por conta de serem mais novos. Estão em um período de aprendizado forte, e os outros foram meio o que cada um quis. Os gestores deram o aval para todas as decisões, e creio que não teve muita oposição dos gestores também não. A pergunta daqui pra frente é se poderemos dar mais flexibilidade, ou não."

4.1.2 Transição de dificuldade média

Algumas das experiências de transição de modelos de trabalho tiveram alguns problemas. De acordo com a gestora Tatiana, em sua equipe, os profissionais mais experientes, tiveram maior dificuldade de adaptação ao regime de home-office, enquanto as pessoas mais jovens tiveram uma maior facilidade em performar nesta modalidade. Neste sentido, foi mais benéfico para sua equipe sênior retornar ao escritório no regime híbrido:

"(...) o início foi mais difícil porque foi uma mudança abrupta literalmente da noite pro dia né? Passou-se a trabalhar cem por cento em home-office. Era uma coisa que causou um certo receio. Se isso ia funcionar... Mas, também, não havia opção de escolha, tinha que ser dessa maneira por conta do lockdown e da necessidade de se fazer isolamento social. Mas, por um outro lado houve oportunidade de mostrar que funciona. Se você me perguntar assim, funciona? Funciona. Agora a gente teve alguns soluços no meio do caminho? Teve. E assim, eu posso dizer, a minha equipe, tinha menos pessoas em um nível mais sênior e mais pessoas num nível mais júnior. O que eu pude perceber é que as pessoas de nível mais júnior se adaptaram melhor. E eu tive mais acesso, mais facilidade de controle, de gerenciamento do que algumas pessoas já seniors. As pessoas de nível mais júnior aceitaram melhor essa nova maneira e se adequaram mais rapidamente ao esquema de estar trabalhando em casa, de precisar ser acessado pelo gestor a qualquer momento. (...) Com esse retorno, para as pessoas de nível mais sênior, nos dias que elas estão na empresa são muito mais produtivas."

Com relação a sua própria experiência, Tatiana relatou que se adaptou muito bem em casa, exatamente por poder estar no conforto de sua casa, poder parar e descansar quando quisesse e retornar ao trabalho posteriormente. No entanto, a entrevistada apontou que, a volta ao escritório foi importante em relação a possibilidade de poder realizar os treinamentos e acompanhamentos dos estagiários e jovens aprendizes de forma presencial. Ela acredita que para essas pessoas que ainda não possuem muita bagagem profissional, é essencial o treinamento presencial, para que eles se sintam mais à vontade para realizar perguntas e para que o treinamento seja o mais completo possível.

Em relação a receptividade dos funcionários, o gestor Felipe sentiu certa dificuldade em passar uma boa percepção do novo modelo a seus liderados, como os funcionários de sua equipe se adaptaram bem ao home-office, alguns questionamentos em relação a implementação da modalidade híbrida foram realizados, porém, posteriormente foram seguidos de uma aceitação após a adaptação a nova realidade e aos benefícios que ela trouxe:

" Eu percebi bastante resistência, muitos resistiram. Nós migramos pra um modelo híbrido, de uma forma geral de três dias no escritório e dois dias em casa. Então isso fez com que as pessoas questionassem se não poderiam ficar full time em home office, aí seja por questões de segurança ou seja pelo conforto que as pessoas passaram a ter com a adaptação em casa. Então isso gerou questionamentos das pessoas quererem fazer o inverso, trabalhar no escritório apenas dois dias ou simplesmente não voltar, ficar full time home office. Mas uma vez decidida, definida aí que as pessoas voltariam pro regime híbrido, as pessoas passaram a gostar do regime híbrido por causa do contato, que tem um com o outro de sentar ali no refeitório, as pessoas conversarem, bater papo. Mais amigos combinando de ir no mesmo dia. Isso é interessantíssimo. Então acho que as pessoas estão passando a curtir o regime híbrido e com isso, os questionamentos cessaram."

O gestor Matheus também relatou questionamentos à notícia de retorno ao escritório. Porém, no caso de sua equipe em específico, o ganho em produtividade e foco foram notados na volta ao escritório:

"Eu acho que no início para alguns foi um choque voltar ao mundo presencial. Alguns até quiseram mudar o esquema né? Porque (...) o que foi aprovado aqui foi um esquema de três dias no escritório e dois em casa e alguns pediram pra inverter. No início todo mundo tava num choque. Já alguns falaram comigo que foi muito importante ter voltado a conviver com outros técnicos. Eu percebo às vezes uma troca de informações melhor, eu vejo algumas pessoas trabalhando juntas assim, trocando experiências, então isso eu acho que pra nossa área é importante. Pessoas

que tavam mais desfocadas e agora tão mais focadas. Até uma coisa estranha, porque a gente tá num ambiente aberto, onde todo mundo se vê, que poderia se desconcentrar, mas eu percebo que essas pessoas tão conseguindo até render melhor. Algumas pessoas tão rendendo melhor aqui no escritório do que tavam rendendo antes, então isso é bom."

4.1.3 Transição difícil

A readaptação ao modelo presencial mostrou-se mais difícil para a equipe da gestora Laís. Segundo o seu relato, a sua equipe se adaptou bem ao home office devido a diversos fatores, como por exemplo, a manutenção do mesmo horário exercido no regime presencial que permitiu a interação de toda a equipe em uma mesma janela de tempo, aumentando a comunicação, e mantendo os assuntos alinhados na equipe. A volta ao escritório, porém, tem apresentado desafios:

"Eu estou ainda em processo de adaptação, eu e algumas pessoas que também voltaram. Na minha equipe só voltaram os estagiários e mais um funcionário, então eu tenho esse recorte de todo mundo. Quem voltou está com esse problema de adaptação. Voltamos para o trabalho, mas a gente tem uma série de coisas que está desfocando do trabalho. Coisa que em casa você senta e fica trabalhando. Óbvio que tem gente que em casa tem criança, que tem outras coisas, mas as pessoas realmente se adaptaram ao trabalho em casa nitidamente. Aqui é o colega que passa, é a pessoa que conta uma história que aconteceu, é muito aberto, é muita passagem, (...) e isso está atrapalhando um pouco a rotina. Percebo a minha rotina atrapalhada com isso, percebo uma qualidade do trabalho das pessoas que está perdendo a concentração. (...) E aí meio que perde o foco. Então estamos num processo de readaptação ao espaço presencial e ao convívio com as pessoas de uma forma normal. Quando eu venho pra empresa, eu não consigo ter o mesmo rendimento que eu tenho quando eu estou em casa."

Entretanto, a gestora pontua que acredita que os empecilhos de readaptação sejam iniciais, o cenário de normalidade anterior era exatamente esse, tendo interferências externas, interação com as pessoas, porém com o regime de teletrabalho sendo implementado há muito tempo, a antiga realidade acabou se perdendo um pouco na rotina dos funcionários.

De forma geral, as entrevistas indicam que, na percepção dos gestores, a transição das equipes do modelo de trabalho em home-office para o modelo de trabalho híbrido foi realizado de forma fluida, tanto para o corpo de gestores, como para os funcionários. A boa adaptação ao regime de trabalho em home-office, para boa parte das equipes, foi destacada pelos entrevistados. Assim, observa-se partir dos dados coletados, uma preocupação e um cuidado do corpo de gestores de forma a garantir uma readaptação de suas equipes ao mundo presencial.

Nota-se, que independentemente da boa performance adquirida no trabalho em casa, todos os entrevistados destacam que o contato presencial, a interação entre os colegas de trabalho e momentos de descontração ao vivo, ainda são de extrema importância para a criação de uma integração entre as equipes e, por vezes, uma troca de experiências que agrega diretamente no trabalho dos envolvidos.

A empresa ainda se encontra em tempo de adaptação, tanto para os funcionários que se desacostumaram a trabalhar em ambientes com muitas interferências externas, quanto a adaptação as novas rotinas que foram adquiridas nos últimos dois anos. Com isso, o acompanhamento da evolução produtiva desse novo modelo de trabalho, ainda deve ser realizada nos próximos meses.

4.2 Definindo profissionais de alta performance

Após a coleta de relatos sobre a transição para a modalidade híbrida, e como isso foi recebido e sentido pelo corpo de funcionários e pelos próprios gestores, foi perguntado aos entrevistados sua definição de uma equipe de alta performance. Em uma panorama geral, as respostas foram bem uniformes e alinhadas no que se é esperado de uma equipe que entregue altos níveis de desempenho e produtividade. Fatores como gestão do tempo, comunicação clara, cumprimento de metas, qualidade do trabalho executado, organização e disciplina, ação multitarefas e busca por desenvolvimento e melhoria contínuos foram indicados nos relatos coletados.

A empresa Magical Life, por ser uma empresa de serviços, tem em sua rotina diária demandas baseadas em prazos, e com isso, o tempo levado para a devolutiva dos mesmos é primordial para a medição de desempenho dos funcionários e do cumprimento da satisfação para com os clientes. Desta forma, um ponto que foi fortemente apontado como característico de uma equipe de alta performance é a entrega dos prazos no tempo ideal pré-estabelecido. Segundo Tatiana, sua avaliação de alta performance independe de quantas horas por dias o funcionário trabalha, contanto que entregue as metas estabelecidas:

“Pra mim é uma combinação perfeita de tempo e objetivo alcançado. Eu entendo que assim não é uma pessoa que trabalha fazendo hora extra (...), acho que é a

“pessoa que no mínimo de tempo possível atinge a meta que foi determinada para si. Então eu acho que é o balanço aí, é o balanço de como você organiza seu tempo de forma a atingir um objetivo que te foi passado.”

A gestora Samara reforça este ponto, indicando que a organização do tempo é essencial não só para o controle na devolutiva de prazos, mas também para que se possa equilibrar a carga de trabalho de forma a conseguir exercer todas as suas atividades de forma plena, sem a necessidade de horas extras, e com isso, sobrecarga do funcionário:

“Então alta performance pra mim é saber gerir seu tempo e perceber esses nuances de comunicar, saber que você pode contar com a ajuda, que você deve pedir ajuda. Ter a humildade de saber pedir ajuda nos momentos que realmente vai precisar.”

O relato de Matheus sobre a otimização de tempo dispendido nas tarefas e qualidade das mesmas, é associado ao aumento da produtividade diária de seus funcionários:

“(…) a alta performance é você fazer um trabalho de qualidade, ter a possibilidade de termina-lo antes do prazo, e já partir pra uma outra tarefa. Quer dizer, é você ocupar a sua jornada de trabalho ao máximo.”

Laís e Matheus ainda ressaltam que a rapidez na entrega do trabalho não pode prejudicar a qualidade com o qual o mesmo é entregue, levando em consideração que a otimização do tempo e qualidade só serão contadas em um panorama de eficiência, caso o mesmo não volte com o apontamento de muitos erros, o que faria ter um direcionamento do tempo produtivo do funcionário com atividades de retrabalho:

“(…) Então a produtividade requer uma precisão, você trabalhar com qualidade, você ser rápido, mas com qualidade.” – Matheus

“Alta performance é fazer o nosso trabalho da melhor forma possível, sem erros, atender os interesses da empresa e do cliente com qualidade e com um tempo adequado.” – Laís

Para Talita, a rotina baseada na otimização do tempo e prazos é totalmente atrelada a necessidade de se ter um controle e organização sobre suas tarefas, e para que a pressão em relação às metas não traga um sentimento de desespero à equipe. A disciplina se torna essencial para um bom funcionamento das atividades:

“Ah, eu acho que uma equipe que é muito produtiva, né? Que consegue se organizar e não se desesperar também, porque assim (...) o nosso tipo de serviço ele é baseado em prazos, ou seja eu não preciso botar pressão porque o prazo já é a pressão maior né? (...) Então uma equipe de alta performance é uma equipe extremamente organizada e disciplinada.”

Para Felipe, a habilidade de ser um profissional multitarefas dentro de suas próprias rotinas é essencial para que se atinja níveis de excelência nos objetivos definidos:

“Uma pessoa de alta performance é aquela que consegue dar conta de, por exemplo, múltiplas tarefas dentro das suas rotinas, obviamente, né? Aquele cara que é multitask dentro das suas rotinas e consegue executar isso com excelência.”

Samara ainda pontua que independentemente de uma boa execução das tarefas diárias, para que uma equipe possa realmente ser um ponto fora da curva, e denominada como de alta performance, que a adaptação a mudanças e senso de melhoria contínua devem ser enraizados em suas rotinas de processos:

“(…) precisa pensar em processos. Acho que tudo é processo na vida, até a compra de um carro, você está num processo, tudo é processo. (...) o gestor anterior mudou muita coisa no nosso pensamento, não só o meu, mas assim da equipe de uma forma geral. A gente aprendeu que as mudanças elas são bem-vindas, a gente tem que trabalhar bem com a gestão de mudanças. Tem pessoas que trabalham há muito tempo na empresa fazendo a mesma coisa e isso assusta. Então mostrar que as mudanças às vezes podem dar trabalho, mas em termos de processo isso vai facilitar a nossa vida depois. Então alta performance acho que é mais ou menos isso, saber gerir seu tempo, aceitar as mudanças, perceber necessidade de mudar né?”

Matheus complementa sua definição de alta performance ao relatar que além da prestação de um trabalho de qualidade e no tempo ideal, que os profissionais ainda devem buscar a evolução diária de suas habilidades e sua multidisciplinariedade como profissionais:

“(...) eu acho que as pessoas tem que arrumar tempo também para evoluir, né? Para crescer. Elas tem que estar lendo alguma coisa, produzindo e lendo artigos, sabe? É importante a pessoa se atualizar, (...) evoluir, tentar ser proativo, buscar serviços diferentes.”

Como informado no início dessa categoria, o objeto de estudo dessa pesquisa, é uma empresa de serviços, os quais são totalmente dependentes de prazos, ou seja, o quesito otimização de tempo e qualidade são pontos firmemente abordados pelo corpo de gestão. A esse ponto, atrela-se automaticamente a necessidade de se manter muita organização e disciplina das equipes para que os objetivos sejam alcançados com folga de tempo, visto que, e como apontado, o ideal em uma equipe de alta performance seria o desenvolvimento de suas habilidades, a um passo que as atividades possam ser exercidas no menor tempo possível de forma a exercer mais tarefas em um mesmo dia.

O olhar focado em melhoria contínua de processos, e o foco em desenvolvimento pessoal e profissional para que se torne um funcionário multidisciplinar também foram comentados como características chave na composição de uma equipe de alta performance.

4.3 A medição de desempenho e produtividade das equipes

Nesta categoria, tendo já definidos os conceitos gerais para o corpo de gestão sobre o que se espera de uma equipe de alta performance, os entrevistados foram questionados de que forma é realizada a medição do desempenho e produtividade de suas equipes. Retomando ao mencionado na categoria anterior, estamos estudando uma empresa de serviços que trabalha diretamente com o cumprimento de prazos, sendo assim, o ponto mais comentado pela gestão foi em relação a um controle diário das devolutivas de tais prazos e das reclamações reportadas pelos clientes.

Para a gestora Tatiana, sua medição de produtividade é atrelada ao que é passado para a equipe e o que se cumpre dentro do limite esperado:

"Eu controlo pela meta que é passada pra eles. Você tem que processar esses casos aqui, e até o dia tal eles devem estar faturados e enviados."

Laís complementa que além da entrega no tempo esperado, que a quantidade de serviço retornado também entra em sua medição:

"[controlo] pela quantidade de serviço que eles me entregam. O que chega de demanda eu distribuo para todos e eles me entregam, né? Dependendo de como eles me entregam, do tempo que eles demoram pra me entregar ou estão precisando de mais horas pra fazer, eu sei se eles estão me entregando dentro do tempo OK, se a performance tá boa, se tá baixa, se tá alta. Porque esse controle, é um controle diário. A gente tem demandas diárias, precisa de entregas diárias. Então é muito fácil de controlar isso."

Talita realiza suas medições de desempenho e produtividade pela agenda de casos e e-mails trocados com clientes. A agenda mencionada, é uma aplicação desenvolvida internamente pela empresa, e que lista os serviços a serem executados por funcionário, e por dia. Nela constam todos os dados de cada serviço a ser executado com os dados dos clientes, os prazos e informações técnicas relevantes. Cada técnico tem acesso a sua própria aplicação e os gestores a base de toda sua equipe:

"Eu vou controlando pela agenda né? Na distribuição do trabalho, a carga de trabalho vai sendo equilibrada dentro de cada área, de cada nível técnico, claro que o sênior vai receber um pouco mais de trabalho, é um trabalho mais complicado e complexo do que é o júnior. (...) Acaba sendo pela agenda porque eu vou vendo os casos sendo concluídos e eu sou muito copiada nos e-mails, eu peço pra ser copiada nos e-mails, então acaba sendo pela agenda e pelos e-mails. Pelo acompanhamento do que vai sendo respondido, do que vai sendo concluído. (...) E a resposta do cliente se a pessoa respondeu, se ela está sendo proativa, se está demorando."

Além do controle de prazos, Matheus relata que também faz um acompanhamento através dos e-mails de clientes, monitorando quaisquer tipos de reclamações ou erros cometidos:

“Sim, eu realizo um controle de prazos, como tem muito trabalho não dá pra eu ler tudo que estão fazendo, então às vezes eu paro aleatoriamente e pego assim um trabalho pra dar uma lida aqui pra ver se tá saindo direitinho ou não. Mas eu também recebo o retorno dos clientes, né? Então quando eu vejo uma reclamação de um cliente e tudo mais eu tenho que ligar o alerta, pra ver o que que aconteceu. Então eu fico monitorando muito isso, pra ver o que que tá acontecendo de erros. Porque quando há um erro a gente tem que apresentar novamente a petição e eu acabo sabendo disso, então eu tenho que monitorar isso, eu tenho que olhar pra ver se realmente aconteceu e por que que aconteceu esse erro.”

Para Samara, e para a rotina de seu departamento, o acompanhamento dos prazos e não conformidades é essencial para seu mapeamento do desempenho e efetividade das atividades de seus liderados. As não conformidades são as reclamações de clientes, ou erros provenientes dos processos de rotina interna, imputados pelos próprios funcionários:

“Me baseio basicamente nas não conformidades né? Que são abertas, porque o resto é prazo, e eu tenho que fazer dentro do prazo. Então basicamente o meu problema hoje são as coisas que são não conformes. Então não conforme é deixar de pagar uma anuidade que estava instruída e isso é um indicador pra mim que ali tem alguma coisa errada. E aí a gente vai analisar o porquê (...) eu consigo saber também por meio de relatórios e de atos que a gente gera se aquela pessoa está cumprindo as tarefas, se o cliente está sendo devidamente informado e avisado e ciente dos prazos que ele tem. Mas isso foram ferramentas que a gente foi criando no Power Bi, através de atos que refletem em alguns dashboards, essas coisas foram que a gente foi criando em um sistema à parte. (...) são importantes pra mim, porque são pontos de controle não só de produtividade, mas de controle de falhas.”

Já José, que gestiona uma equipe de gestores, relata que precisa ter um panorama geral dos indicadores base de todas as equipes e dos assuntos primordiais para o funcionamento pleno de suas rotinas, com isso, sua medição se baseia em diversos fatores:

“Cada área tem um conjunto de indicadores, tem os indicadores mais gerais e corporativos que são muito importantes, como o faturamento e o comportamento de cada cliente [se ele está aumentando o nível da operação conosco, o nível de faturamento], esses indicadores medem a operação como um todo. A área de operações tem um grupo de pessoas que tratam do pagamento de anuidades, abertura de clientes, cadastramento de clientes e casos, e medimos pelo número de notas que são emitidas, o faturamento dos clientes e billing, o número de erros do faturamento, no financeiro a gente mede por exemplo o número de dívidas dos clientes, qual a idade da dívida dos clientes e temos que controlar isso. Na área técnica, o número de instruções, o número de casos que a gente tem, as respostas as exigências, buscas e elaborações que estamos fazendo e quanto isso se distribui pelos técnicos, quantos casos cada técnico está tomando conta. Na área de depósitos, quantos estão sendo feitos, no TI quando tickets tem abertos e não

respondidos, e para o RH nenhum processo deve engasgar, sejam os processos de treinamento, admissão e demissão, folha de pagamento, etc .”

O conceito de acompanhamento da produtividade e desempenho de equipes, relatado pela maioria dos gestores entrevistados, é vinculado a um controle de prazos e reclamações de clientes, e percebe-se que este medidor é um conceito característico e inerente a gestão do mercado o qual a empresa objeto do estudo faz parte, esta afirmação é corroborada de acordo com o histórico profissional da equipe de gestão, onde todos os entrevistados vem de empresas do mesmo ramo, com exceção de seu CEO. Desta forma, conclui-se que o conceito de produtividade atrelado a controle é muito forte em sua medição.

O CEO da empresa, tem uma visão de medição de produtividade baseada em diversos indicadores relacionados a cadeia de produção específica de cada um dos setores, e com isso, consegue realizar um acompanhamento da melhora, evolução ou deficiência de cada departamento. A isso, podemos ligar a uma medição de desempenho e produtividade, já para o restante do corpo de gestores, vemos uma maior medição da eficácia na gestão dos prazos.

Como visto na categoria anterior, relatou-se em diversos discursos da gestão, que a alta performance era completamente ligada a profissionais que retornavam seus trabalhos dentro dos prazos estipulados, e a isso, podemos definir que o conceito de produtividade irá interferir diretamente na medição da mesma.

4.4 Como está a produtividade das equipes?

Após os relatos do corpo de gestores, sobre suas definições acerca dos métodos de medição usados para se quantificar o desempenho e produtividade de suas equipes, buscou-se entender como estava a produtividade de seus liderados, e se houve algum tipo de percepção em relação a mudança dos seus desempenhos em decorrência das diferenças de modalidades de trabalho exercidas pelos funcionários.

Foram identificadas três tipos de percepções sobre a produtividade de suas equipes com relação a mudança dos modelos de trabalho: Mudança com baixa relevância, melhora para a gestão e sucesso do home-office.

4.4.1 Mudança com baixa relevância

Tatiana reporta que a situação heterogênea de modalidades de trabalho em sua equipe não interferiu diretamente na performance dos mesmos, seja de forma positiva ou negativa:

"De maneira geral [a produtividade] não foi abalada não, migrando do home office agora para o híbrido, não vi assim mudança não. A impressão que eu tenho é que o fato de estar híbrido ou no home office não afetou. Não melhorou e nem piorou o nível da performance dos funcionários. [Porém para as pessoas que tiveram uma piora no home-office] melhoraram voltando pro híbrido."

Samara reforça a linearidade de performance independente dos modelos, porém relata alguns problemas pontuais do trabalho em casa, que são inerentes a modalidade de home-office, e ao tipo de controle de produtividade que é realizado:

"o que a gente percebe é que não houve alteração. A gente não teve perda de prazo. A gente não teve engasgos. O que a gente tem assim raramente é de alguém ficar sem sistema ou sem internet, o que em casa acontece. (...) é um fator externo que acontece com mais frequência do que se a gente tivesse no escritório. Mas assim, em termos de trabalho e de capacidade pessoal, não vejo nenhuma interferência se está no escritório ou se está em casa, na minha equipe eu não percebi nenhuma alteração. Só está sendo mais difícil nesse momento é perceber se a pessoa está sem trabalho, (...) que em casa algumas pessoas tendem a fazer as coisas um pouco mais rápido ou param menos."

Talita também não sentiu diferença na produtividade de sua equipe, a gestora relata que a constância de produção vem da maturidade e responsabilidade que toda sua equipe apresenta:

"(...) não diria porque é presencial, porque é híbrido que seriam diferentes produtividades não, eu vejo da mesma forma, não acho diferente. (...) Claro que sempre vai ter o que melhorar, sem dúvida, cada um tem uma característica diferente e todos eles tem aspectos pra melhorar mas de forma geral acho que a equipe hoje é mais sênior do que há dois anos atrás por causa desse volume de trabalho e estresse que a gente teve que lidar e passamos."

4.4.2 Melhora para a gestão

Matheus relatou que possui uma maior facilidade na identificação de funcionários que estão com algum problema de performance quando os mesmos estão no escritório, desta forma, para ele a volta para o regime híbrido foi boa para sua gestão, e também para os funcionários

que estavam com dificuldades no home-office, tendo com isso um aumento na produtividade dos mesmos:

“Eu acho que alguns profissionais que estavam no home office assim, meio dispersos, quando voltaram pro híbrido, realmente melhoraram o desempenho. Eu não acho que isso seja o essencial não. O presencial eu acho que ajuda muito na gestão pra você entender quando um profissional tá começando, quando eu digo a ratear. Tá começando a dar algum problema, eu acho que fica mais fácil perceber, porque aquele cara tá ali do teu lado, não tem muito como ele fugir de você ali pra você entender o que tá acontecendo. Então eu tenho uma facilidade maior no presencial, mas a gente tem que se adaptar, né? Então a gente tem que tentar entender as pessoas também no híbrido. Tema de rotina assim não acho que atrapalhe tanto, tá? Quando a gente tava decidindo na questão do regime, como é que voltaria, se voltaria, me foi perguntado pelo RH o que que eu achava do modelo. E eu falei na época que eu não achava que o virtual atrapalhou tanto, mas eu achava importante ter um contato presencial, nem que fosse nesse regime híbrido. Eu particularmente eu acho que o regime híbrido é o ideal. O cem por cento home office eu acho que não seria legal.”

4.4.3 Sucesso do home-office

A modalidade de trabalho home-office, para a equipe da gestora Laís, foi realizado com êxito, desta forma, sua percepção é de que sua equipe consegue ter um rendimento maior em casa, entretanto, ela reporta que o controle de jornada dos mesmos foi prejudicado no home-office:

"Então, eu acho que a galera entrega mais em casa. Os que estão totalmente em casa, e talvez isso vá de encontro a uma série de coisas né? Mas eu tenho a felicidade de ter uma equipe muito responsável, muito comprometida, eu acho que isso realmente é uma felicidade. (...) Mas eu tive um problema sério com eles em casa no sentido de trabalharem mais do que eles trabalhariam se estivessem presenciais no escritório."

José também reforça os benefícios do home-office para sua equipe, relatando que vê uma otimização do tempo de trabalho de seus liderados, e com isso, um ganho direto na eficiência dos mesmos:

“Acho que a produtividade aumentou e melhorou. Acho que o modelo teve relevância sim, parece que no teletrabalho as pessoas tem uma produtividade maior, ao menos na equipe de gestores. Disciplina melhor as interações, as pessoas podem focar mais no trabalho. Tem uma dinâmica no presencial que é parte do jogo, da rotina do gestor (das pessoas sempre virem na sala, relatar reclamações,

conversar), mas eu tenho impressão no teletrabalho, por estar ali em uma reunião virtual, você marca aquele tempo com a pessoa e você tenta ser o mais eficiente naquele tempo marcado, porque as pessoas já sabem que logo depois você terá outros compromissos. Quando se está no presencial, essa dinâmica de atender as pessoas fica meio prejudicada, as pessoas perdem um pouco mais de tempo, se estendem mais. Acho que no teletrabalho fica mais disciplinado, a gestão da agenda e horários, você é mais pragmático, e acho que as pessoas gostam disso.”

A percepção da produtividade de equipes, foi sentida de diferentes maneiras pelos gestores, e cabe-se destacar, que ao momento que as entrevistas foram realizadas, a implementação dos novos modelos de trabalho ainda era recente e em fase de adaptação. Para metade dos gestores entrevistados, as diferenças de modalidade de trabalho não interferiram relevantemente na produtividade de suas equipes, percebendo-se uma linearidade de produção. Porém, alguns problemas pontuais inerentes aos modelos foram citados, como problemas decorrentes da falta de conexão com internet e menor controle do tempo de ócio.

Também foi percebida uma melhora na performance híbrida para funcionários que tinham alguns problemas de foco e desempenho em casa, com o adendo, de uma melhor percepção da gestão para tais casos, otimizando o tempo de tomada de decisão para remediar tais situações em tempo hábil. Em contrapartida, para algumas equipes o aumento de produtividade e desempenho no home-office foi crescente, tendo em vista para o futuro, uma maior flexibilização dos modelos de trabalho já existentes.

4.5 O QUE PODEMOS MELHORAR NESSA NOVA REALIDADE?

Ao fim das entrevistas, tendo sido relatados os principais pontos de cada um dos modelos de trabalho e a percepção do corpo de gestão em relação a produtividade e desempenho de suas equipes, procurou-se identificar o que poderia ser desenvolvido para que houvesse uma efetiva melhora dentro da nova realidade empresarial que está sendo vivenciada.

Para Tatiana, que teve uma melhora de performance de parte de sua equipe na transição para o regime híbrido, mas que também acredita nos benefícios do home-office, um ponto de partida seria a conversa com seus liderados e disseminação de informações relevantes sobre as novas realidades de trabalho pela empresa:

“Eu não vejo outra solução senão você sentar e conversar com cada um. E aí personalizar o discurso ali pros problemas de cada um. (...) Também acho que a gente pode ter material de leitura, divulgar material no portal, sobre esse tipo de assunto, tem muitos textos sobre como tornar o seu home office produtivo, então acho assim, que temos que disponibilizar materiais.”

Felipe acrescenta que em momentos de grandes mudanças a comunicação clara e recorrente deve ser realizada, para que com isso as mesmas possam ser entendidas e aderidas por todos. Ainda ressalta que a participação ativa dos funcionários neste período, e a promoção de atividades que incentivem o sentimento de pertencimento, são de extrema importância:

"O desafio aqui é ter algumas dinâmicas, que mantenham essas pessoas estimuladas e atentas, elas precisam sentir, principalmente em um momento desse de mudanças né? Então a gente tem que olhar lá se as pessoas estão motivadas, se elas estão entendendo bem essa mudança estrutural, estão entendendo que isso é pra melhor e se sentirem engajadas nessa mudança. Ou até enxergarem como uma oportunidade de crescimento nessa mudança né, de pensarem que agora talvez seja a oportunidade. Então a gente sabe que objetivamente isso não significa uma oportunidade. Mas se as pessoas puderem se sentir motivadas a cavar uma oportunidade elas vão vislumbrar aí uma entrega melhor, né? Então, vamos fazer algumas dinâmicas, uns treinamentos, umas participações, chamar as pessoas a participar de alguma coisa e comunicar bem essas mudanças estruturais, né? É uma falha, na minha opinião, que a gente está tendo. Está vindo numa velocidade muito grande, e a comunicação não está acompanhando essa velocidade.”

Samara relata que a comunicação mais intimista com os funcionários deve ser valorizada, e que isso trabalha diretamente com a satisfação dos funcionários, que para ela, será traduzida diretamente em uma melhor performance dos mesmos:

“(...) eu acho que no começo da pandemia a gente estava tendo mais ações pra tentar estar mais próximo. (...) eu acho que talvez agora, eu sentia nesse final, assim, um pouquinho de não é deixar pra lá, mas assim, acho que se perdeu um pouco desse link com as pessoas, sabe? De mostrar esse cuidado de fazer as pesquisas e saber como é que a pessoa estava se sentindo. (...) acho que é só uma questão da pessoa se sentir satisfeita com a empresa, e tipo “eles estão se preocupando comigo, então eu vou dar o meu melhor, então eu vou meter a cara, porque está tendo esse cuidado”, é mais nesse sentido, da ação e reação.”

Matheus acredita que o treinamento para o desenvolvimento e otimização da gestão de tempo e rotina de seus funcionários, é essencial para os profissionais do ramo, complementa que a construção de confiança entre gestor e liderado é primordial, e que os funcionários devem sempre estar atualizando sua base de conhecimento técnico:

(...) a gente tem que treinar os profissionais aqui para saberem fazer a gestão de tempo. (...) Esse é um problema, porque aí vem mais uma vez a questão de maturidade e também de organização. Então, essa confiança do profissional com o líder é importantíssima. Aqui a gente não faz uma gestão do medo, não é esse o nosso objetivo. Nosso objetivo é fazer uma gestão realmente tentando liderar, levar a equipe a obter os resultados. (...) e não vamos esquecer do treinamento técnico também. Atualização contínua. Ele não pode se acomodar com o conhecimento que tem. Então esse tipo de coisa, a iniciativa tem que vir do profissional. A gente contrata o técnico pra fazer o trabalho que a gente precisa. Mas quando esse técnico traz outros inputs né? Outras soluções, outras iniciativas, cara esse técnico ganha muito. Ele ganha muito espaço, né?"

Para Talita, a melhora de performance nesta nova realidade virá atrelada a uma maior exposição dos funcionários, levando-os a cada vez mais sair de sua zona de conforto, e com isso, ao desenvolvimento de novas habilidades profissionais:

"Devemos trazer desafios novos pra aquela pessoa, trazer um serviço diferente pra ela, a resposta seria realmente expor eles a desafios novos. (...) [tendo a] capacidade de atender bem um cliente, não só tecnicamente, mas também conversando, sendo uma pessoa despachada. Tipo tendo um lado um pouco mais comercial."

José defende que há uma melhora na produtividade de sua equipe no regime de home-office, e apesar de relatar que o ambiente presencial é muito importante para a interação dos funcionários, acredita que a otimização dos modelos de trabalho se fará com uma maior flexibilização dos mesmos, dando uma maior liberdade de escolha aos funcionários:

"Acho que temos que ir experimentando, eu gosto do híbrido, acho que podemos flexibilizar ainda mais, em vez de engessar no 3x2, podemos mudar pra nxn, a pessoa define vir quando quiser, quando achar necessidade, quando o gestor pedir, penso que iremos mover pra esse sentido. Flexibilizando também até pros estagiários, e vamos vendo se vai ter alguma ruptura... E acho que não vai ter essa ruptura, porque estava todo mundo no teletrabalho, temos que prestar atenção nas questões trabalhistas, mas eu penso isso, acho que no futuro todo mundo poderá vir ao escritório quando quiser, penso que irá se mover pra isso, quem quiser vem quando quiser, será totalmente flexível. Experimentaremos novos modelos, acredito que no próximo ano, para maximizar a satisfação das pessoas e também a produtividade."

O regime de trabalho híbrido faz parte da nova realidade, e para a empresa Magical Life, é uma realidade para o futuro de seus funcionários. O corpo de gestores, em um panorama

geral, relatam os benefícios do modelo, porém com algumas ressalvas de melhorias para uma maximização de seus benefícios. Com isso, o trabalho mais incisivo de comunicação com os liderados, treinamentos e a disseminação de informações relevantes sobre os novos regimes de trabalho foram citados como relevantes para se atingir sucesso nessa nova etapa da empresa.

Demonstrar cuidados com os funcionários, trazendo com isso um bem-estar coletivo para os mesmos também foi citado como algo essencial, somado a necessidade de se propor e direcionar as pessoas a novos desafios, dando-lhes oportunidades de crescimento e amplitude técnica profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo principal elucidar como as novas modalidades de trabalho, home-office e regime híbrido, representam novos desafios para os gestores da empresa Magical Life na realização de uma gestão de alta performance em equipes em rotinas de trabalho em diferentes modelos.

Os resultados indicam que a transição das equipes do modelo de home-office para o modelo híbrido foi sentida de diferentes formas. Para algumas equipes e gestores a transição foi realizada facilmente, a isso se deve o fato de que para estes o contato presencial era muito importante, seja por questões relacionadas a relação interpessoal entre equipes, ou a uma maior proximidade da gestão com seus liderados, desta forma, o regresso parcial ao escritório foi visto como benéfico.

A fácil adaptação também foi associada a forma como a gestão e empresa lidaram com este novo momento, buscando a flexibilização e compreensão para uma boa aceitação desta nova realidade pelo corpo de funcionários. Adicionalmente, apontou-se que o modelo híbrido mantém os benefícios de se trabalhar em casa, como a flexibilidade de horários, e o ambiente confortável de casa, e também possui os benefícios do presencial, em se manter próximo as pessoas, levando a interações mais pessoais, as quais são mais difíceis de se manter em um ambiente totalmente virtual.

Alguns relatos demonstraram não apenas alguma dificuldade de adaptação na modalidade home-office para funcionários mais velhos, mas também como o retorno ao escritório foi benéfico para a produção. Parte dos dados apontam ainda para como parte dos funcionários acabaram se tornando um pouco mais desfocados durante o trabalho totalmente em casa.

Entretanto, para os funcionários que se adaptaram plenamente ao home-office, a transição se mostrou mais difícil, visto que a realidade vivida nos tempos de pré pandemia, já não é mais a mesma vivida por eles, ou seja, um ambiente de trabalho com mais interferências externas.

Sobre as características de equipes de alta performance, devido a natureza do trabalho desenvolvido pela empresa Magical Life, a resposta do corpo de gestores foi bem linear, apontando como principais pontos uma boa gestão do tempo, facilidade de comunicação, cumprimento de metas, qualidade do trabalho, organização e disciplina, ação multitarefas e busca por desenvolvimento e melhoria contínuos.

Adicionalmente, nos relatos coletados sobre a medição de desempenho e produtividade das equipes, o controle de prazos foi o mais citado dentre os gestores, seguido por um acompanhamento das reclamações de clientes e não conformidades averiguadas dentro dos processos internos da empresa. Foi identificado que tal tipo de medição é completamente influenciada pelo que se julga de uma equipe de alto desempenho, e tais características se mostraram inerentes ao setor em decorrência do histórico profissional da gestão.

Em relação ao que se julgou da produtividade das equipes, e se houve alguma diferença em relação as modalidades de trabalho, boa parte das percepções foram favoráveis a uma linearidade produtiva dos modelos de trabalho. Para alguns membros da gestão que haviam sentido um maior distanciamento de suas equipes, e por vezes, um maior desfoque dos mesmos, a percepção de transição desses funcionários para o modelo híbrido foi positiva. Entretanto, alguns relatam que a performance de suas equipes aumentou exponencialmente no home-office, e acreditam que a maior flexibilização dos modelos de trabalho será inevitável no futuro.

Por fim, identificou-se alguns pontos que necessitam ser melhorados para que a performance e desempenho dos funcionários não apresentem diferenças independente dos modelos de trabalho, a isso foram comentados sobre a necessidade de uma comunicação clara e alinhada com todos os funcionários, implementação de treinamentos, de forma a desenvolver

habilidades pertinentes as funções exercidas e impulsionar os funcionários a se desenvolverem em demais vertentes profissionais, visando uma multidisciplinaridade técnica dos mesmos.

O presente estudo poderá contribuir tanto na Administração privada, como na pública, no desenvolvimento de metodologias de gestão e de Recursos Humanos, dado que as modalidades de trabalho híbrido e home-office farão parte da nova realidade gerencial e corporativa. Os resultados da presente pesquisa sugerem a necessidade do desenvolvimento de métodos para uma gestão unificada independente dos modelos de trabalho exercidos pelos funcionários de determinada empresa, de modo a se manter um desempenho satisfatório em quaisquer modelos contando com um acompanhamento direto relacionado a planos de desenvolvimento de carreira e feedbacks, somado a manutenção da satisfação dos funcionários para com a empresa.

Em relação as limitações do método escolhido, por se tratar de uma análise qualitativa de conteúdo aplicada a um estudo de caso, os resultados aqui apresentados não são generalizáveis.

Estudos futuros podem aprofundar como as diferentes realidades dos trabalhadores, em diferentes regimes de trabalho, podem influenciar na motivação e na satisfação dos funcionários em um cenário pós pandemia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGONESE, Rosangela Maria. Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office): Saiba como gerir sua equipe à distância, organizar rotinas, manter o engajamento e ajuda-los a atravessar esse momento de forma saudável e produtiva. SEBRAE/PR, 2020. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 02 de out. de 2021

BARTIK, Alexander; CULLEN, Zoe; GLAESER, Edward L.; *et al.* What Jobs are Being Done at Home During the COVID-19 Crisis? Evidence from Firm-Level Surveys. **SSRN Electronic Journal**, 2020.

BRANDINI, Valéria. A falácia sociológica do “novo normal” na vida e no mercado. 9 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/fal%C3%A1cia-sociol%C3%B3gica-do-novo-normal-na-vida-e-mercado-brandini-phd>>. Acesso: 05 de out. de 2021

BRASIL. Lei no 13.467, de 13 de julho de 2017. Diário Oficial da União, Brasília, 14 jul. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em: 02 de out. de 2021.

BRASIL. Lei no 14.020, de 6 de julho de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, 07 jul. 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20192022/2020/Lei/L14020.htm>. Acesso em: 02 de out. de 2021.

Brik, M. S., & Brik, A. (2013). Trabalho portátil: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas. Curitiba: Edição do autor.

CAMPOS, Stela; BIGARELLI, Bárbara. Companhias já aderem ao home office permanente. Valor Econômico. 08 jun. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/06/08/companhias-ja-aderem-ao-home-office-permanente.ghtml>>. Acesso em: 04 de out. de 2021.

Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. International Labour Review, 129(5), 529-554.

DIXON, M. THE IWG GLOBAL WORKSPACE SURVEY: Welcome to Generation Flex – the employee power shift. International Workplace Group, 2019. Disponível em: . Acesso em: 15 de out. de 2021.

Enfrentamento ao coronavírus: os serviços essenciais que não podem parar durante a pandemia. Casa Civil. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/enfrentamento-ao-coronavirus-os-servicos-essenciais-que-nao-podem-parar-durante-a-pandemia>>. Acesso em: 10 de dez. de 2021.

Filardi, F., & Castro, R. M. P. de (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.,

FLACH, Natália. Home office definitivo? Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim. Exame: CARREIRA, Mercado imobiliário, Brasil, ed. 2, 29 maio 2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/home-office-definitivo-para-74-das-empresas-no-brasil-a-resposta-e-sim/>>. Acesso em: 5 de out. de 2021.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative re-search. Reprinted. New York: Aldine de Gruyter, 2006.

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995a, p. 57-63. Pesquisa qualitativa.- tipos fundamentais, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995b, p. 20-29.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. p.74.

Hashimoto, M. (2009). Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior (Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo).

HAU, F.; TODESCAT, M. O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso . **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Gestão & Conexões - Management and Connections Journal*, Vitória/ES, v. 9, n. 1, p. 167-184, jan./abr. 2020.

KENNEY, M; MUJTABA, B. G. Understanding Corporate Entrepreneurship and development: A practitioner view of organizational intrapreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Fort Lauderdale, v.12, n.3, p. 73, Jul, 2007.

Lana, J., Orlandi, C., Camargo, M., Aparecida Branco, M., & Lenzi, F. C. (2013). A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(2), 77-95.

LAVILLE, Christian; Dionne, Jean. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre : Artmed : Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999. 339 p.

LUND, S. et al. What 800 executives envision for the postpandemic workforce. McKinsey Global Institute, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>. Acesso em: 10 de out. de 2021.

MARRA, Renan. **Empreendedores voltam aos escritórios com regime híbrido e espaços menores.** Folha de S.Paulo. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2021/08/empreendedores-voltam-aos-escritorios-com-regime-hibrido-e-espacos-menores.shtml>>. Acesso em: 10 de dez. de 2021.

MICHAELS, Ed.; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. A guerra pelo talento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MICROSOFT et al. Building resilience & maintaining innovation in a hybrid world. Microsoft, 2020. Disponível em: <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/reports/2020-11-09-workplace-whitepaper-FINAL.pdf> . Acesso em: 10 de out. de 2021.

NAVARINI, Marcos; PEREIRA, Mateus. **MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO: ANÁLISE DOS IMPACTOS E PERSPECTIVAS.** [s.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: <<http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10032974.pdf>>.

O GLOBO. **Para especialista em negócios on-line, home office veio para ficar no pós-coronavírus.** O Globo. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/tecnologia/2020/05/30/3050-para-especialista-em-negocios-online-home-office-veio-para-ficar-no-pos-coronavirus>>. Acesso em: 01 de out. de 2021.

Pandemia acelera revolução digital nas empresas. Estúdio Folha. Disponível em: <<https://estudio.folha.uol.com.br/embratel/2021/07/pandemia-acelera-revolucao-digital-nas-empresas.shtml#:~:text=A%20pandemia%20de%20Covid%2D19,sobre%20essa%20nova%20revolu%C3%A7%C3%A3o%20digital.>>. Acesso em: 02 de out. de 2021.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1987.

Pratt, J. H. (1984). Home teleworking: A study of its pioneers. *Technological Forecasting and Social Change*, 25(1), 1-14.

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399. doi:10.1108/01409171111117843

Rabelo, A. (2000). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? *FACES - Revista de Administração*, 1(1), 61-67. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2002V1N1ART7>. Acesso em: 16 de out. de 2021.

RAFALSKI, Julia Carolina ; ANDRADE, Alexsandro Luiz. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431–441, 2015.

Rasmussen, E., & Corbett, G. (2008). ‘Why isn’t teleworking working?’ *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33(2), 20-32.

RIBEIRIO, Milena de Almeida; MENDES, Emanuelle Araújo. OS TIPOS PSICOLÓGICOS DOS PROFISSIONAIS DE ALTO DESEMPENHO ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA AUTOMOTIVA. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 1, n. 9, p. 102-121, dez. 2014. ISSN 2316-7548. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1028>>. Acesso em: 21 jan. 2022