



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

LETÍCIA DO MONTE CARDOSO

**GESTÃO EM HOME OFFICE: Análise da
Estruturação e Adaptação no
Setor Público**

Brasília – DF 2022

LETÍCIA DO MONTE CARDOSO

GESTÃO EM HOME OFFICE: Análise da Estruturação e Adaptação no Setor Público

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre,
Marcos Alberto Dantas

Brasília – DF

2022

LETÍCIA DO MONTE CARDOSO

**GESTÃO EM HOME OFFICE: Análise da Estruturação e Adaptação no Setor
Público**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Letícia do Monte Cardoso

Mestre, Marcos Alberto Dantas

Professor-
Orientador

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses,
Professor-Examinador

Mestre, Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Brasília, 11 de março de 2022

Dedico a Deus, por ser tudo em minha vida, me guiar, e desenhar minha jornada. Os meus pais Pedro e Safira, por não medirem esforços para me ver feliz e realizada. Á Larissa e ao Rodrigo por estarem ao meu lado, dando apoio e suporte nessa jornada. E a toda minha família que foi de grande importância para que eu chegasse a essa etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus primeiramente, que me deu saúde e força para cumprir as etapas desafiadoras ao longo da minha vida e da minha graduação. Agradeço aos meus Pais Pedro e Safira, por serem a base da minha vida, e por não terem medido esforços para que eu alcance meus objetivos. Ao Rodrigo, que esteve ao meu lado durante toda a jornada me incentivando e apoiando em todos os momentos. Ao meu orientador, Professor Ms. Marcos Alberto Dantas, agradeço por ter me guiado nesse desafio, acreditando nas minhas ideias, bem como pelo conhecimento e dedicação empregados na minha orientação. Agradeço a Universidade de Brasília (UNB), aos meus professores e ao departamento de Administração, pelo conhecimento compartilhado, pelo apoio e pela oportunidade, sem dúvidas marcaram a minha vida, e me ajudaram a ser a profissional que sou hoje. E agradeço a todos os profissionais e gestores que participaram das pesquisas e do desenvolvimento deste trabalho enriquecendo meu processo de aprendizado e contribuindo com novos conhecimentos. Meu muito obrigada a todos!

RESUMO

A pandemia de Covid-19 afetou o planeta e a vida das pessoas de várias maneiras, principalmente no trabalho. Fazendo com que as empresas e órgãos públicos decretem o home office e fazendo com que os seus funcionários trabalhem de casa. Dessa forma, está sendo necessário mudar e adaptar a forma com que eram feitas as coisas, e exigindo que os gestores pensem nas adaptações e estratégias, atendendo ao novo contexto em que o trabalho se encontra. Nesse sentido a presente pesquisa tem como objetivo entender e analisar como os gestores estão adaptando e estruturando a sua gestão, em relação aos aspectos gerenciais (tomada de decisão, gestão estratégica e análise e avaliação de desempenho), ao modelo de trabalho em home office dentro do setor público. Para tal, a metodologia adotada para a realização da pesquisa é caracterizada como exploratória, descritiva, ex-post facto e participante. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturadas, por vídeo chamadas pelo Microsoft Teams, com seis gestores de órgãos e autarquias do serviço público federal, escolhidos por conveniência. O método de pesquisa escolhido foi pertinente para atingir os objetivos, tendo clareza e as informações necessárias durante as entrevistas com os gestores. Os gestores no geral tiveram que realizar adaptações em sua gestão de equipes para desenvolver o trabalho em home office, e o nível de adaptação vários de acordos com as organizações (se elas já possuíam ou não contato com o home office). Segundo os gestores, para o home office funcionar é necessário a gestão por metas e entregas, tendo as métricas e as entregas bem definidas com os funcionários. Os principais desafios encontrados foram que, a falta de contato presencial exige muito mais dos gestores em manter o alinhamento e conexão com a equipe, é mais difícil trazer essa aproximação com a equipe, transmitir a cultura e repassar o conhecimento de forma online. Diante disso, o home office trouxe vários benefícios para sua gestão, principalmente o aumento da produtividade e melhor aferição dessa produtividade. Porém torna-se necessário que a organização forneça os recursos físicos e materiais e tecnológicos para a realização do trabalho e que haja uma estruturação de um modelo de funcionamento do home office com as métricas e metas bem definidas em cada equipe.

Palavras-chave: Home Office. Pandemia de Covid-19. Gestão estratégica. Tomada de Decisão. Controle e Avaliação de desempenho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa.....	12
2	REVISÃO TEÓRICA.....	14
2.1	Pandemia de Covid-19.....	15
2.1.1	No Mundo	15
2.1.2	No Brasil	16
2.1.3	No Distrito Federal.....	17
2.2	Home office e tele trabalho	18
2.2.1	Teletrabalho e home office no setor privado	19
2.2.2	Teletrabalho e home office no setor público.....	19
2.3	Mudanças e Inovação	21
2.4	Gestão organizacional	22
2.4.1	Gestão pública.....	23
2.4.2	Controle e avaliação de desempenho	23
2.4.3	Tomada de decisão nas organizações.....	24
2.5	Gestão Estratégica.....	25
2.5.1	Gestão estratégica no setor Público.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	27
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	27
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo.....	28
3.3	População e amostra ou Participantes da pesquisa	28
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	29
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	31
4.1	Adaptação e estruturação do trabalho em Home office.....	31
4.2	Principais desafios e mudanças na gestão em home office.	34
4.3	Mudanças nos aspectos gerenciais no que se refere a tomada de decisão, estratégia de gestão, controle e avaliação de desempenho.	37
4.3.1	Tomada de decisão	37
4.3.2	Estratégia de gestão.....	38
4.3.3	Controle e avaliação do desempenho	39
4.3.4	Aspectos positivos e relevantes da gestão em home office.....	41
4.4	Proposta de modelo de gestão em Home office	42
4.4.1	Mapear atividades e criar indicadores.....	42
4.4.2	Viabilizar o Home office.....	42
4.4.3	Horário de trabalho.....	43
4.4.4	Gestão por metas e projetos	43

4.4.5	Controle e avaliação de desempenho	45
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	46
	REFERÊNCIA	49
	APÊNDICE - Instrumento da coleta de dados- Roteiro da entrevista com os gestores baseada nos objetivos específicos	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A pesquisa se passa durante a pandemia de Covid-19 em que grande parte dos órgãos públicos estavam em trabalho remoto, home office, em decorrência do agravamento da contaminação pela Doença. O trabalho busca analisar e entender como os gestores de estruturaram e se adaptaram neste momento, em que o trabalho está sendo realizado em home office, como que foi realizada sua gestão e verificar os diferentes cenários encontrados na administração pública.

1.2 Formulação do problema

A pandemia da Covid-19 trouxe um novo cenário para a forma que o trabalho era realizado, e acelerou grandes mudanças que vinham sendo expectativas para o futuro, que por conta do contexto vieram a ser realidade.

O trabalho realizado dentro de escritórios, salas e prédios organizacionais, não poderia ser realizado neste modelo e teve que passar a ser feito de dentro da casa de cada colaborador. A rede de comunicação, antes realizada presencialmente, por meio de reuniões e pelo contato presencial, foi substituída por vídeos chamadas, e a forma em que o gestor gerenciava as atividades e suas equipes agora é a distância.

O home office ou teletrabalho já era uma possibilidade da administração e que por conta das exigências de distanciamento social para tentar minimizar a transmissão do vírus, se tornou a principal forma de trabalho de empresas e órgãos públicos.

A rápida modificação da forma de trabalho fez com que gestores refletissem sobre a organização e execução do trabalho, e como sua equipe iria continuar exercendo suas funções agora por meio do home office. E essa adaptação se transformou em novas formas de atuação da gestão, trazendo resultados expressivos de otimização e benefícios para a organização e seus funcionários.

Diante deste contexto os gestores precisaram buscar novas soluções, adaptar suas políticas, procedimentos e práticas de gestão para conduzir suas equipes às mudanças necessárias e seguir o alinhamento dos objetivos organizacionais que eram propostos. Sendo assim, a pesquisa pretende analisar e aprofundar na temática apresentada. Por ser um cenário novo é necessário entender melhor as práticas de gestão utilizadas, desafios e métodos utilizados. Portanto, é apresentado a seguinte pergunta de pesquisa: **Como os gestores estão adaptando e estruturando os aspectos gerenciais e de suas equipes a nova forma de trabalho em home office?**

1.3 Objetivo Geral

Analisar a adaptação e estruturação da gestão, em relação aos aspectos gerenciais e a adequação de suas equipes, a nova forma de trabalho em home office.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Descrever como foi percebida pelos gestores a necessidade de adaptação e estruturação do trabalho em home office;
- b) Identificar os principais desafios e as mudanças realizadas na gestão em home office;
- c) Analisar os aspectos gerenciais no que se refere a tomada de decisão, estratégia de gestão, controle e avaliação de desempenho.
- d) Avaliar os aspectos positivos e relevantes das várias formas encontradas de gestão em home office;
- e) Criar um modelo estrutural com base nas análises realizadas para otimizar a gestão em home office;

1.5 Justificativa

A pandemia global da COVID -19 trouxe uma série de mudanças para os seres humanos, o uso de máscaras, álcool em gel, o distanciamento social e para muitos o home office.

Para sobreviver nessa crise, a sociedade teve que se adaptar a essa nova realidade e realizar grandes mudanças tanto na vida pessoal como no trabalho. Na maioria dos países da noite para o dia comércios, restaurantes, escritórios e as entidades públicas foram fechadas e pessoas foram obrigadas a ficar em casa. Neste momento a necessidade de se reinventar e trabalhar de casa virou algo que atualmente é considerado a nova tendência do mercado.

O home office ou teletrabalho passou a fazer parte da forma de trabalho de grande parte das pessoas ao redor do mundo. No Brasil, o modelo é permitido por lei desde 2017, pela lei n. 13.467/2017 (Reforma Trabalhista), que tratou especificamente do teletrabalho nos artigos 75-A a 75-E da CLT. Porém, passou a fazer parte de forma ampla nas organizações, inclusive do serviço público em 2020, por conta da pandemia da COVID-19.

A pesquisa visa analisar como foi a estruturação e adaptação a essa nova forma de trabalho. A maioria das empresas não estavam preparadas para essas mudanças e nem imaginavam que elas iriam se prolongar por tanto tempo, porém, conseguiram se adaptar e ainda assim entregar bons resultados. Por isso, grandes Organizações mundiais e nacionais, incluindo órgãos públicos federais, já estabeleceram que mesmo após a pandemia vão possibilitar que seus funcionários trabalhem de forma remota através do home office e do teletrabalho.

O home office, possibilitou benefícios para a organização e para seus funcionários, como vantagem competitiva e economia de recursos financeiros. Também, gerou maior qualidade de vida para as equipes. Por isso, o home office é visto como a nova tendência na administração, com o foco na busca de uma gestão cada vez mais eficiente.

As organizações viram que é possível e até mais rentável ter seus funcionários trabalhando de casa e ainda gerar para os seus funcionários melhor equilíbrio entre o

trabalho e convivência com a família, esperando também que esse equilíbrio traga maior motivação, qualificação e produtividade.

Um dos principais desafios dessa mudança é entender como a gestão das empresas e órgãos públicos se moldaram dentro dessa nova realidade do home office e quais serão as novas formas de realizar a gestão das pessoas.

Os benefícios apresentados ocorreram por conta de uma eficiente estruturação e adaptação da gestão durante este período. Para que o trabalho continue efetivo e esteja alinhado com a estratégia organizacional é necessário que líderes e gestores tracem novos planos e metas para este novo modelo, conduzam suas equipes aos objetivos organizacionais, consigam gerir e avaliar a produtividade e desempenho da equipe e tomem as decisões focadas em resultado.

Dentro do cenário apresentado, o principal objetivo do estudo é entender, analisar e comparar o processo de gestão de pessoas e equipes na forma de trabalho home office, no setor público. Questionar e entender como foi conduzido todas as variáveis que englobam a gestão de equipes, quais foram os desafios da gestão em home office, se essa forma de gestão está se mostrando assertiva e se a forma de gerir mudou em relação ao trabalho presencial.

A escolha de focar as pesquisas no setor público é estabelecida devido a importância do tema para Brasília, em que se concentra a maior parte da administração pública, que em sua maioria possui servidores que estão em home office durante a pandemia do covid-19.

Maximizar a gestão e atuação pública para fornecer um trabalho mais eficiente e menos oneroso é de extrema importância para o país e para os cidadãos que dependem do serviço público. Equiparar a qualidade e produtividade do serviço público no home office e no trabalho presencial, tomar decisões estratégicas e tornar produtivo seu time e a organização vem sendo o desafio dos gestores públicos.

Para realizar a justificativa do tema toma-se como base as dimensões apresentadas por Roesch (2009), quanto a importância, oportunidade e viabilidade:

Quanto a importância, as temáticas têm importância para os servidores e gestores públicos, que por meio do estudo podem pensar e avaliar a forma em que o trabalho em home

office vem se desenvolvendo e buscar sempre aprimorar o trabalho realizado. É importante para a sociedade, que necessita do serviço prestado pelo funcionalismo público e que possam obter um serviço de qualidade e cada vez mais eficiente e eficaz. Para o governo federal, a importância se dá com uma melhor gestão governamental, e vantagem competitiva diante da possibilidade em tornar-se cada vez melhor o bem-estar da população.

Quanto a oportunidade, a temática é apropriada para o momento atual em que o Brasil e o mundo se encontram. O home office já está presente na realidade de vários funcionários públicos e com o presente estudo será possível entender e analisar as formas de gestão em home office. Além disso, o Ministério da Economia anunciou que irá expandir o home office de servidores públicos federais mesmo após a pandemia de covid-19. Os órgãos públicos do Poder Executivo poderão continuar dando a opção aos seus funcionários que trabalhem de casa. Portanto, é visto como um momento oportuno para a temática abordada.

E quanto a viabilidade, há facilidade ao acesso a informações e viabilidade do estudo, visto que há proximidade a gestores públicos federais, com flexibilidade de tempo para que a pesquisa possa ser desenvolvida.

Por fim, o tema é relevante para o momento que estamos vivendo e para que o futuro possa ser projetado pensando sempre na melhoria dos processos de gestão do funcionalismo público. E conseqüentemente a melhoria do serviço público prestado à sociedade.

2 REVISÃO TEÓRICA

O referencial teórico trata de uma fundamentação baseada nos tópicos considerados relevantes para a pesquisa e que trará grande contribuição para a sua análise, pois é através dele que podemos ter uma melhor argumentação sobre os resultados. No referencial teórico apresentamos temas que estão coerentes com a temática da pesquisa, tais como: a pandemia do Covid-19; o home office e teletrabalho; mudanças e inovação; e gestão organizacional.

2.1 Pandemia de Covid-19

2.1.1 No Mundo

No final de 2019 a Organização mundial da saúde (OMS) foi notificada de alguns casos de pneumonia na cidade de Wuhan na china. Era casos de um tipo (cepa) de Coronavírus que nunca havia sido identificada em seres humanos. E algumas semanas depois as autoridades chinesas confirmaram a identificação de uma nova cepa (tipo) de Coronavírus, que no início foi nomeado 2019-nCoV e em fevereiro de 2020 recebeu o nome de SARS-CoV-2. Esse novo Coronavírus é responsável por causar a doença COVID-19. (OPAS, 2020)

O Vírus começou a se espalhar atingindo fortemente países como a Japão, Tailândia, França, mas o que começou a impactar a população mundial foi a rápida propagação do vírus na Itália.

Para conter a contaminação em Wuhan, primeiro epicentro da doença, foi adotado a quarentena e a circulação de pessoas na cidade. E essa prática começou a ser adotada em outros pontos onde tinha contaminação, cidades inteiras foram colocadas em quarentena e quando os casos pioraram países inteiros pararam por meio de lockdown para frear a contaminação do vírus.

A OMS declara a Covid -19 uma pandemia global em 11 de marco de 2020. Foi nominado pandemia pois se refere à distribuição geográfica que a doença alcançou, existindo vários países e regiões no mundo com surto da doença. (OPAS, 2020)

A Itália começou a adotar medidas para barrar a transmissão do vírus, escolas foram fechadas, e o governo incentivou que as pessoas trabalhassem de casa, porém essas medidas não foram suficientes para frear as mortes, então o primeiro-ministro decreta quarentena e restringe totalmente a circulação de pessoas em todo território italiano. Somente após 2 meses de quarentena total no país que começou o relaxamento de algumas medidas de isolamento.

O isolamento social não ocorreu somente na china e na Itália, quase a totalidade dos países afetados pela Covid 19 utilizaram de medidas restritivas para conter a propagação do vírus, forçando a população a ficar em casa durante esse período e ter que adaptar sua rotina de trabalho, estudo, lazer e atividade física, a serem realizadas de dentro de suas casas.

Em janeiro de 2021 começou a imunização em alguns países, após a produção de uma vacina para a doença, e atualmente vários países da Europa e América do Norte conseguiram imunizar grande parte da população retirando gradativamente as restrições.

2.1.2 No Brasil

No Brasil, o primeiro caso de covid-19 foi confirmado em 26 de fevereiro de 2020, em São Paulo, o primeiro contaminado foi um homem que estava viajando a Itália.

O País já estava em alerta, principalmente por saber o que já estava acontecendo em outros países, como china e Itália. E em 17 de março foi registrada a primeira morte pela doença no país.

No Brasil, já possuíam cidades que registaram transmissão comunitária, quando não é mais possível identificar a origem da contaminação. Com isso o país se prepara para entrar em uma nova fase da estratégia de contenção da Covid-19. Alguns estados suspenderam as aulas nas escolas públicas e privadas, a realização de shows e eventos, além de adotar medidas para barrar a entrada de estrangeiros no país e já possuía recomendação de especialistas da área para que as pessoas fiquem em casa.

Foi recomendado que todos utilizem máscaras para a proteção e o distanciamento social para tentar frear a contaminação.

A orientação do isolamento social veio por meio da Portaria Nº 356, de 11 de março de 2020 do diário oficial, em que são definidas medidas para enfrentamento da doença, orientações sobre a quarentena de pacientes infectados e a forma para que os governadores e prefeitos de suas cidades decretem o lockdown ou quarentena de acordo com as necessidades de cada local. (BRASIL, 2020)

No Brasil mais de 11 estados decretaram em algum momento lockdown, que seria o fechamento total de comércio e restrição de locomoção das pessoas. Empresas e

comercio tiveram que liberar seus funcionários e determinar que aqueles que podem, trabalhem de suas casas.

A pandemia ainda continua no Brasil, porém está ocorrendo a diminuição no número de casos e de mortes registadas no país, em decorrência da vacinação, e com isso as restrições estão gradativamente sendo retiradas.

2.1.3 No Distrito Federal

A transmissão no distrito federal iniciou em 09 de março de 2020, em que foi confirmado o primeiro caso de covid-19. E em 29 de março de 2020 é registado a primeira morte decorrente da doença.

O governador Ibaneis Rocha editou um decreto em 11 de março de 2020, suspendendo as aulas nas escolas, faculdades e universidades públicas e privadas, além da proibição de Eventos.

Nos dias seguintes, vários decretos foram editados para freia o avanço da covid-19 no DF. Os decretos determinaram o fechamento das academias e museus, Atividades econômicas como centros de comércios, shopping, cinema, teatro, atividades esportivas e feiras, atividades essenciais como mercado e clínicas médicas e o teletrabalho passou a ser adotado em órgãos públicos.

A abertura do comércio e estabelecimentos fechados ocorreu de forma gradual, por setores, no DF tendo início em 7 de julho de 2020. Foram quase 4 meses de portas totalmente fechadas e a população em casa, o que causou vários prejuízos financeiros, desemprego e depressão, além das consequências e mortes causada pela Covid 19.

E em fevereiro de 2021, por meio do Decreto nº 41.842 foi decretado lockdown total no distrito federal, ficando suspenso novamente todas as atividades. E neste caso também foi implementado no DF o toque de recolher, restringindo total a circulação de pessoas na rua durante o horário determinado no decreto. (BRASIL, 2021)

Portanto por conta da instabilidade da transmissão do vírus e das novas ondas e cepas da doença a maioria das empresas decidiram mantes os seus funcionários em home

office e o serviço público em sua maioria foi mantida em teletrabalho conforme Decreto Nº 41.841.

A pandemia de Covid 19 mudou completamente a rotina dos Brasilienses, foi incluído o uso de máscaras de proteção facial, comercio fechado, teletrabalho, delivery e vídeos chamadas, tornando esse período de pandemia um dos momentos mais necessários de adaptação por parte da população.

2.2 Home office e teletrabalho

O Home office e o teletrabalho são formas de realizar o trabalho, em que se utiliza a tecnologia como computadores, tablets, telefones celulares entre outros aparelhos para trabalhar de forma mais flexível em termos de tempo, espaço e comunicação.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho se apresenta como: "a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação". (OIT,1999)

Cardoso (2018) relata que o teletrabalho é configurado como um trabalho remoto ou a distância que é realizado por meio de aparelhos e recursos tecnológicos que permitem a integração entre o seu trabalho e a organização que está vinculado.

Baseando-se em relação a localização geográfica em que o trabalho é realizado o Home office termo em inglês cuja tradução literal é escritório em casa, é um tipo de teletrabalho que é desenvolvido na própria casa do trabalhador.

No Brasil, a modalidade de teletrabalho é amparada pela lei N 12.551, de 15 de dezembro de 2011 no artigo 6, relatando que não há distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego informando ainda por meio do parágrafo único que o controle e supervisão se equiparam na forma de teletrabalho ou presencial.

A lei N 13.467, de julho de 2017 descreve ainda de forma mais recente o teletrabalho, definindo com uma atividade realizada ponderadamente fora das dependências do empregador, utilizando tecnologias de informação e comunicação.

2.2.1 Teletrabalho e home office no setor privado

A maior difusão e utilização do teletrabalho no mundo se deu pelo advento do capitalismo e pela rápida evolução da internet e das tecnologias dos meios de comunicação permitindo que a forma de trabalho se torne flexível.

E esta forma de trabalho se fez necessária para atender as demandas das empresas e do mercado em que estão inseridas, empresas como multinacionais e transnacionais por exemplo possuem funcionários em vários países e cidades que para realizar as demandas necessárias ao mercado não se limitam ao espaço físico dos escritórios, e começam a trabalhar de suas casas (home office) ou em centros de trabalho remoto ou centros de trabalho compartilhado como os *coworkings*.

Desta forma cada empresa do setor privado escolhe adotar ou não as formas de trabalho remoto, dependendo de sua necessidade e de exigências de mercado. Porém de acordo com Miceli (2020), com a pandemia, e necessidade de segurança nesse tempo, empresas precisaram utilizar desta forma de trabalho para continuarem produzindo e estudos apontam que esse modelo de trabalho traz um aumento de 15% a 30% na produtividade do colaborador, portanto uma modalidade que era baseada na necessidade da empresa vem se tornando uma tendência nas empresas privadas, buscando gerar maior vantagem competitiva.

2.2.2 Teletrabalho e home office no setor público

O teletrabalho no serviço público é algo recente, até 2008, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) era a única empresa da administração pública brasileira que praticava o teletrabalho.

Com a Reforma trabalhista, o teletrabalho passou a ser regulamentado definitivamente pelos arts. [75-A](#) a [75-E](#), da [CLT](#).

“Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.” (BRASIL, 1943)

E a partir dessa regulamentação o teletrabalho essa modalidade começou a ser mais utilizada no serviço público Brasileiro, inclusive, alguns órgãos já possuem regulamentado interno elaborado para formalizar o teletrabalho, elaborando diretrizes de produtividade e de produção por demanda.

Portanto, é importante destacar que para a adoção, desta forma de Trabalho na administração pública é necessário analisar e mapear as atividades realizadas pelo funcionário, é preciso que as atividades que devam ser priorizadas sejam selecionadas, distribuídas e acompanhadas de forma consistente. Isso exige Softwares para administrar o processo, além de treinamento para os gestores, para sensibilizá-los na gestão das pessoas distantes do órgão público. A decisão para a adoção do teletrabalho no setor público prima por resultados e observa a qualidade dos serviços realizados.

A análise de cargo e função do funcionário antes da adoção do teletrabalho é um passo importante, visto que alguns cargos e atribuições necessitam que o funcionário esteja presencialmente no escritório ou local de trabalho para que seja realizado além analisar atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor e a qualidade do serviço prestado. É o caso de funções de atendimento ao público, prescindam de interação funcional, ou que seja utilizado algum software ou sistema que só seja possível acessar do local de trabalho.

A formalização de um método que busque realizar a análise do cargo e função, mapeamento de atividades e atribuições e estruturação de uma forma de mensuração é essencial para a viabilidade do teletrabalho, objetivando que o trabalho realizado de forma mais flexível mantenha a eficiência das atividades prestadas pelo poder público.

2.3 Mudanças e Inovação

Mudanças e inovação são a base para o funcionamento da vida, com o início de um novo ciclo, são identificadas mudanças que formulam essa nova fase. Fato que ocorre muito nas organizações, as inovações, tanto em produtos quanto na forma de se produzir geram mudanças que permite com que a empresa gere um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

Mudança pode ser definida com qualquer alteração realizada, podendo ser planejada e articulada pela organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. (GLEGG, KORNBERGER E PITSIS, 2011)

Porém alterações no meio ambiente fora da organização podem desencadear em mudanças forçadas, sendo necessárias para a sobrevivência da organização, nem sempre ocorrendo de forma planejada e apoiada pela administração. Novas descobertas, novas abordagens e novas formas de fazer rapidamente substituem as formas já praticadas.

As mudanças ocorrem em diversas formas e velocidades dentro das organizações dependendo do contexto e momento em que estão podendo ocorrer mais rápido ou mais lentamente. Tudo depende da situação da organização e das circunstâncias que a cercam e, principalmente, da percepção da urgência e da viabilidade da mudança pelos gestores da organização.

Para Goreske (2007), mudanças e inovação estão alinhadas quando se trata de mudanças estratégicas, há uma nova perspectiva em relação a pensamentos, conceitos, ideias e estruturas organizacionais que buscam otimizar e gerar maiores resultados com

que que era realizado anteriormente, e A tecnologia exerce um papel fundamental é através dela que se dá o envolvimento e a participação efetiva, na mudança.

Para essa nova perspectiva baseada na inovação e diferenciação é necessário incentivo e liberdade para a criatividade por meio da gestão e que a cultura organizacional permita o compartilhamento de ideias e pensamentos e a criação de uma teia de desenvolvimento e capacitação dos profissionais, buscando uma vantagem competitiva de crescimento contínuo para a organização.

Uma das mudanças que vem ganhando destaque no mercado de trabalho é o home office que possibilita maior flexibilização no cumprimento das obrigações sem a necessariamente estar ligado a um horário, dando autonomia ao colaborador, além de reduzir custos para a companhia.

2.4 Gestão organizacional

A gestão organizacional trata da de um conjunto de atividades que envolve organização, planejamento de processos e recursos considerando a gestão desses recursos sejam eles financeiros, materiais, tecnológicos ou humanos.

A gestão organizacional é responsável por garantir o pleno funcionamento do sistema organizacional, objetivando atingir metas e conquistar resultados rentáveis.

Segundo Real (2006), as principais características do modelo de gestão organizacional são: implementação da cultura organizacional, formulação da estratégia, avaliar e promover o desenvolvimento dos colaboradores e recrutar e desenvolver o capital humano. O modelo de gestão tem impacto em todos os demais sistemas da empresa.

Portanto gestão organizacional é a disciplina de possibilita o desenvolvimento conjunto para gerar valor. É a utilização de recursos para a realização dos objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.

2.4.1 Gestão pública

A gestão pública é a forma de gerir os bens, recursos e serviços que formam e são oferecidos pelo estado. É utilizada para designar atividades de planejamento e direção, e, também, de execução.

A gestão pública compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos, e do principal a promoção de bem comum da coletividade. (PALUDO,2010)

O profissional gestor público atua nas organizações públicas e é responsável por planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Alguns desses gestores que compõe cargos de liderança com poder de decisão, devem tomar decisões certas e a tempo a fim de conduzir a organização a atingir os objetivos institucionais ao crescimento e a sustentabilidade.

A administração pública corresponde ao governo (que toma as decisões políticas), e a estrutura administrativa e a administração (que executa as decisões).

A administração pública inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com ela, visto que possuem objetivos, deveres e fontes de recursos distintas.

2.4.2 Controle e avaliação de desempenho

Controle e avaliação são duas funções gerenciais de grande importância para a organização, pois servem de ferramentas para monitorar o desempenho da organização, servindo de parâmetro para avaliar se os objetivos e metas estão sendo alcançados.

Segundo Oliveira (2011), controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações

Desta forma a atividade de controle e avaliação são funções gerenciais que servem para coletar dados sobre o desempenho da organização e se comparado a dados anteriores são importantes para basear a tomada de decisão gerencial.

O processo administrativo tem início com o planejamento e se encerra com a fase do controle. As informações geradas a partir do processo de controle sobre as atividades realizadas levarão a um novo planejamento, recomeçando o ciclo.

O Planejamento, controle e decisão são atividades interligadas. O Controle tem a função de feedback do processo administrativo, sendo, portanto, essencial para o planejamento eficaz. O Planejamento estabelece as métricas e o controle verifica se estão dentro do esperado. A Decisão tem como base as informações geradas pelo controle.

2.4.3 Tomada de decisão nas organizações

A tomada de decisão nas organizações é o ato de escolher, responder a um problema procurando uma solução ou ação que irá gerar valor, de forma assertiva e no momento correto. Portanto decidir é o ato de escolher uma alternativa para a continuidade de um processo, diante de um impasse.

Para Teixeira (2003), duas condições são fundamentais para tomada de decisão: ter pleno conhecimento do processo e das alternativas e riscos de execução e ter coragem sustentada para assumir riscos.

As decisões organizacionais fornecem estabilidade, aumento de eficiência e redução de custos, além de necessitarem uma adaptação a mudanças do ambiente, a encontrar soluções para novos problemas e a lidar com situações imprevisíveis.

Nem sempre os gestores possuem todas as informações para a tomada de decisão segura, portanto devem ponderar as certezas, os riscos as incertezas e as ambiguidades para que possa conduzir os próximos passos de forma de obter a melhor decisão possível.

2.5 Gestão Estratégica

A estratégia é um dos pontos mais importantes da organização pois é a partir dela que se planeja, dimensiona e aloca os recursos organizacionais nas atividades que são básicas para o sucesso da organização. Portanto é a forma com que se planeja os meios para realizar a missão, objetivos, metas e desafios traçados pela organização sem deixar de lado o ambiente em que está inserida. Também focando em estabelecer estratégias que busquem vantagens para a organização e atenda às necessidades dos clientes.

A gestão estratégica consiste em decisões e ações administrativas que asseguram a organização a manter-se adaptada ao seu ambiente, ampliando suas chances de se tornar mais competitiva e buscando como resultado a efetividade por meio da inovação ou diversificação com posturas de desenvolvimento e de crescimento, buscando mudanças assertivas e de leve adaptação.

Gestão estratégica é um processo contínuo em que ajustes são realizados visando manter a organização na direção de seus objetivos, definindo onde quer chegar e como. Os gestores atuam na análise do ambiente interno e externo, definição da diretriz organizacional e formulação, implantação e controle estratégico. (Mintzberg et al, 2010)

O gestor tem como objetivo criar um clima organizacional favorável para a implantação da estratégia, envolvendo lideranças intermediárias e colaboradores no processo, para obter sintonia em todos os envolvidos no processo e para alcançar o objetivo almejado.

2.5.1 Gestão estratégica no setor Público

A gestão estratégica no setor público é realizada em um cenário em que o ambiente e as metas organizacionais são voltados para a população, diferente da administração privada que o enfoque é estritamente econômico e financeiro. A gestão pública é moldada na transparência, em que a população pode avaliar a qualidade, dos bens e serviços prestados.

Porém utiliza como inspiração as técnicas da gestão estratégica empresarial, observa-se uma nova tendência na gestão pública que visa disseminar a cultura da gestão orientada para os resultados nas organizações, buscando maior eficiência e eficácia no funcionalismo público.

Para Gueraldi (2006), o planejamento estratégico, na administração pública, trata-se de um processo complexo pois deve ser realizado de forma integrada, compondo objetivos e necessidades do Estado gerando um plano estratégico global alcançando todas as áreas de governo.

Os planos estratégicos gerenciais são responsáveis por promover a melhoria contínua. E as decisões estratégicas são tomadas por meio do monitoramento das atividades e de indicadores de desempenho.

A estratégia se apresenta como instrumento para estabelecer o bem-estar da sociedade e o Estado é o responsável por estabelecer os objetivos com finalidade de corrigir desequilíbrios e promover o ajustamento do desenvolvimento nacional.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguir é apresentada a metodologia que foi utilizada na pesquisa, apresentando a tipologia da pesquisa, área de abrangência, definição da amostra, instrumento de coleta dos dados e como foi realizada a análise dos dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A tipologia da pesquisa foi desenvolvida com base na proposta apresentada por Gil (2010) e por Vergara (2000).

Para Vergara (2000), podemos descrevê-la quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins a pesquisa é exploratória, pois objetiva identificar, conhecer, levantar e explorar um assunto recente, no caso como está sendo a adaptação e estruturação da gestão ao trabalho em home office motivado pela crise recente de covid-19.

A pesquisa também é descritiva, pois tem como finalidade descrever situações, fatos, opiniões, e a forma em que foi realizado o trabalho de gestão em home office. Conforme Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Quanto aos meios, é utilizada a pesquisa ex-post facto, trabalhando com os fatos já ocorridos, identificando situações que se desenvolveram naturalmente, neste caso entendendo sobre como ocorreu a adaptação da gestão em home office.

A pesquisa também se coloca como participante, pois o pesquisador também irá fazer parte do processo de criação do modelo estrutural descrito nos objetivos específicos da pesquisa.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

A pesquisa foi aplicada em organizações públicas da esfera Federal. Dessa forma, procura-se obter informações relevantes para a criação não somente das análises, mas também do modelo estrutural que será proposto. Foram realizadas em órgãos da administração pública federal, em órgãos e autarquias. Foram realizados na CGU- Controladoria geral da União, AGU- Advocacia geral da união e ITI- instituto nacional de tecnologia da informação.

3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa

Os participantes do estudo são compostos por pessoas que ocupam cargos gerenciais em suas organizações de atuação, desenvolvendo as funções gerenciais de coordenador Geral e coordenador de equipe.

Foram entrevistados seis gestores, sendo quatro coordenadores gerais e dois coordenadores de equipe. Sendo 5 gestores do sexo masculino e 1 do sexo feminino

Suas equipes variam de seis a pouco mais de 30 pessoas, sendo os coordenadores responsáveis pela gestão dessas equipes. Permitindo ter uma visão ampla de vários cenários de gestão.

Portanto será um estudo qualitativo e não probabilístico. Os participantes foram selecionados segundo o conceito de tipos de amostras não probabilísticas de Vergara (2000): Por acessibilidade ou conveniência – selecionados por facilidade de acesso, e pelo pesquisador considerar representativos do público alvo da pesquisa.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Ela é semiestruturada por ser um modelo de entrevista flexível, ou seja, ela possui um roteiro prévio, mas abre espaço para que o candidato e entrevistador façam perguntas fora do que havia sido planejado. Dessa forma, procura-se buscar, com os participantes, uma melhor descrição dos cargos especificados.

Com base nas conclusões obtidas com as entrevistas foi possível descrever, identificar e analisar como foi a adaptação e estruturação da gestão em home office.

Antes de cada entrevista ser iniciada, foi explicado para o entrevistado os objetivos da pesquisa e sua importância para o momento, encorajando os participantes a entrar em detalhes e a relatar características, forma pessoal/profissional de gestão ou procedimentos estabelecidos pela organização. Buscando compreender o universo vivido pelo entrevistado.

Além de comunicar aos entrevistados que a entrevista é confidencial e sigilosa e nenhum dado pessoal será divulgado.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados e analisados de acordo com o procedimento adotado nas entrevistas e de acordo com o que foi estabelecido nos instrumentos de coleta.

A amostra desta pesquisa foi sendo constituída por indicação de gestores de órgãos públicos que pudessem contribuir com o trabalho. A partir disso, foi realizado o contato com 6 profissionais, pelo WhatsApp e por e-mail explicando o tema e os objetivos propostos, também foi enviado o roteiro de perguntas (Apêndice A) para que se prepararem para as entrevistas.

Considerando o novo cenário e a nova forma de trabalho as reuniões foram realizadas por vide chamada, após um agendamento prévio de data e horário, conforme

disponibilidade de cada entrevistado e individualmente, através do Teams, as reuniões foram gravadas para uma posterior transcrição, porém os dados eram confidenciais e são utilizados apenas para a formulação da pesquisa. Os nomes foram codificados para garantir a confidencialidades dos participantes e suas respostas.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de fevereiro, nos dias 16 (gestor 1), 21 (gestor 2 e gestor 4), 22 (gestor 3 e gestor 6) e dia 24 (gestor 5). As entrevistas tiveram duração aproximada de 30 minutos, tempo suficiente para responder todas as perguntas de forma tranquila e clara. As entrevistas foram transcritas em sua íntegra, o que permitiu tornar os dados mais precisos de forma a serem analisados quanto aos seus conteúdos e alguns trechos foram utilizados ao longo do trabalho.

As análises dos dados foram realizadas com base nos objetivos específicos do trabalho. E a análise do conteúdo ocorreu de forma cronológica dividida em etapas, a primeira etapa foi a transcrição das entrevistas e organização dos dados obtidos, e a leitura de todas as entrevistas transcritas. A outra etapa foi a exploração do material obtido, identificando as variáveis pertinentes de acordo com o que foi descrito na transcrição. E por fim o tratamento dos resultados obtidos segmentados de acordo com os objetivos específicos do trabalho. Tendo a escolha de trechos específicos que melhor permitiram a análise e opiniões comuns ou divergentes entre os gestores entrevistados, sendo possível separar e agrupar as opiniões.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos serão divulgados de acordo com as entrevistas realizadas, seguindo os objetivos da pesquisa.

4.1 Adaptação e estruturação do trabalho em Home office.

A pandemia de Covid 19 gerou uma grande necessidade de adaptação para os gestores, em decorrência da necessidade da realização do home office nesse período. Durante as entrevistas foram encontrados 2 cenários, um de organizações que já realizavam o home office e já possuíam uma estruturação e normatização dos procedimentos, e outro cenário em que a organização começou a adotar o home office em decorrência da pandemia. Em ambos o caso a adaptação foi necessário, porém em diferentes níveis.

Conforme Goreske (2007) as mudanças ocorrem em diversas formas e velocidades dentro das organizações dependendo do contexto e momento em que estão podendo ocorrer mais rápido ou mais lentamente. Tudo depende da situação da organização e das circunstâncias que a cercam e, principalmente, da percepção da urgência e da viabilidade da mudança pelos gestores da organização.

A adaptação foi relativamente mais tranquila nas organizações em que já possuíam o home office estruturado como na CGU, em que eles já utilizavam um método de pacto entre o gestor e o servidor, e um sistema próprio para a gestão do Home office.

Nesse modelo o trabalho feito pelo servidor é transformado em um produto que deve ser entregue após o prazo que é pactuado para o home office, e esse produto já é metrificado de acordo com a sua característica, com seu escopo e com o seu grau de dificuldade.

O produto é pactuado de acordo com métricas que mostra o tempo homem/hora de trabalho que o servidor gastaria para aquela atividade ou similar, e um sistema exclusivo para a gestão do home office em que era possível fazer o acompanhamento se aquele pacto estaria sendo cumprido ou não. E após a conclusão do pacto o servidor voltava

presencialmente para a sede, e era realizada a avaliação do serviço em relação a qualidade do produto entregue.

Após a realização do pacto o servidor retornava ao trabalho presencial ou era realizado um novo pacto para retornar ao trabalho em Home office. Não era todos os servidores que realizavam o trabalho remoto, e nem era 100% do tempo em home office, mas algumas pessoas das equipes já estavam nessa modalidade antes da pandemia.

"nós temos um sistema, tudo isso é feito por meio desse sistema que chama PGD, programa de gestão descentralizado. É o nome do home office que a gente usa lá na CGU. Então nesse sistema é onde eu cadastro o pacto que eu faço com esse servidor, assim como a entrega do produto estipulado e avaliação do produto, que é feito pela chefia. O sistema já estava em uso antes da pandemia então para a gente foi uma coisa mais tranquila, mais natural a migrar para o home office." (Gestor 4)

Então já era uma forma de trabalho conhecida pelo gestor. Em decorrência da pandemia de Covid-19, os gestores tiveram que apenas levar esse modelo já regulamentado para o trabalho 100% remoto. Portanto foi uma migração natural e relativamente tranquila. A adaptação maior foi em relação as atividades que eram mais rotineiras ou sobre demanda, que não podiam ser transformados em projetos, então a forma de avaliação e controle das atividades teve que ser adaptada conforme apresentado pelo gestor 5:

"A gente trabalha muito em forma de projetos, a gente tem as demandas datas de entrega, então isso funciona muito bem no trabalho remoto, mas tem alguns trabalhos que não são possíveis de serem transformados em projetos, serem planejados..." (Gestor 5)

E durante o home office decorrente da pandemia a forma de trabalho continuou a mesma, as adaptações feitas foram que agora esses pactos eram realizados remotamente com a equipe por meio de ferramentas como o Team e Google Meet, em vez de presencialmente. E cada gestor de acordo com a sua necessidade, estabeleciam os dias para realizar os novos pactos com a equipe e um dia para fazer encerramento e avaliação dos pactos firmados com a equipe.

O outro cenário encontrado foi de órgãos que não tinham alguma iniciativa de trabalho remoto e que foi necessário migrar para o home office por conta da pandemia. Nesse cenário se encontra a maioria dos gestores entrevistados.

As adaptações necessárias foram mais significativas, a maioria das atividades e modulação da equipe foram mantidas, as atividades que já eram desenvolvidas passaram a ser realizadas por home office.

Já era utilizado sistemas informatizados para apoiar a operação e para acompanhamento de tarefas, que foram mantidos em home office. Porém toda a parte de comunicação, acompanhamento e controle da equipe teve que ser adaptada.

O aporte de ferramentas e o apoio da TI foi imprescindível para esse primeiro momento. As organizações tiveram de modular sua infraestrutura de TI para atender todos os funcionários, permitindo acesso seguro aos sistemas, drives, softwares e documentos que estavam fisicamente na infraestrutura organizacional e prover todo esse acesso de forma remota. Permitindo que os servidores possam executar suas atividades.

Em alguns locais foram necessárias ferramentas como o VPN para utilizar remotamente os sistemas que eram necessários. No primeiro momento alguns gestores utilizaram para realizar reuniões a ferramenta Microsoft Teams disponibilizadas com parceria com o governo federal para os órgãos, e eram realizadas reuniões por meios dessas ferramentas de encontros virtuais, com o tempo viram a necessidade de melhorar a forma em que as reuniões eram realizadas e adquiriram o próprio sistema para realizar as reuniões.

Outro ponto importante para viabilizar o trabalho em home office e que teve que ser adaptado foi a digitalização dos processos. Anterior a pandemia os processos eram em sua maioria físicos, e a digitalização já era um procedimento desejado em alguns órgãos como a AGU, porém nunca foi realizado, por ser um trabalho de grande complexidade, em decorrência da quantidade dos processos físicos. E a pandemia acelerou esse processo. Não seria possível realizar o trabalho em Home office com processos físicos, portanto ocorreu a digitalização de grande parte dos processos, permitindo que os servidores da equipe jurídica conseguissem realizar o seu trabalho em home office, sendo uma adaptação de grande relevância para a viabilidade do home office.

Em relação a mudança do trabalho presencial para o remoto, outro desafio e adaptação foi que algumas atividades necessitam que estejam no ambiente presencial para serem realizadas. E com isso não foi possível passá-las para o trabalho em home office. Portanto em algumas equipes não foi possível manter 100% da equipe remoto. Então os gestores

tiveram que mapear aquele rol de atividades necessárias de serem realizadas presencialmente, e modular sua equipe para que trabalhasse de forma híbrida, fazendo a gestão simultânea de parte da equipe que está remoto e da parte que está presencial.

Uma adaptação que teve que ser realizada por todos os gestores foi a viabilidade do home office em relação a equipamentos para a equipe, os gestores tiveram de viabilizar computadores, câmaras e cadeiras para conseguir adequar o ambiente domiciliar do servidor, em um local adequado para a realização do trabalho. Então muitos servidores não tinham computadores para realizar as atividades, então os gestores tiveram que fornecer equipamentos da organização para que os servidores pudessem trabalhar em Home office. Como apresentado pelo gestor 1:

"Então para mim o que foi mais relevante é você como gestor dar condição para que a equipe desempenhe o trabalho da mesma maneira que presencial, em relação a recursos." (Gestor 1)

4.2 Principais desafios e mudanças na gestão em home office.

A maior dificuldade sentida pelos gestores em relação a gestão em home office foi em relação ao contato com sua equipe e a nova forma em que a comunicação se estruturou no home office. A vivência do trabalho presencial permitia aquele contato mais próximo e diário, era possível ver o que a pessoa estava fazendo, resolver contratempos rapidamente, podia passar na mesa e conversar sobre a demanda. Então a falta do contato presencial diário com a equipe foi sentida na transição para o home office, principalmente na situação em que era encontrada a pandemia, não só no trabalho, mas também nas outras áreas da vida foram limitados o contato. E não só na gestão, mas a equipe também sentiu essa necessidade de uma aproximação maior.

Diante desse cenário a solução encontrada pelos gestores foi realizar a comunicação com a equipe através das plataformas disponíveis para reuniões e videoconferências, como Teams e Google Meet, além da utilização mais frequente das redes sociais como WhatsApp e Telegram. As reuniões eram de extrema importância para manter a comunicação e acompanhar a equipe, e foram feitas de forma periódica, semanalmente,

mensalmente, ou de acordo com a necessidade de cada gestor, tanto individualmente como com a equipe por completo. E cada gestor modulou a sua forma de comunicação com a equipe de forma a estabelecer aquela rotina de alinhamento das demandas de forma que possibilitasse a execução do trabalho e da gestão.

As reuniões de alinhamento e comunicação funcionaram bem para os gestores e foi rápida a adaptação as ferramentas e já foi incluída na forma de trabalho de forma natural. O ser humano acaba se adaptando e aprendendo rapidamente a tecnologia e as novas formas de interação com as máquinas, mas de certa forma para os gestores é uma nova forma de gestão, bem diferente do contato presencial. Os gestores relataram que por cada um estar isolado em sua casa o nível de alinhamento e entendimento do trabalho ficou prejudicado, portanto, a necessidade das reuniões de alinhamento para encurtar essas distancias.

Como o contato passou a ser online os gestores também tiveram dificuldade na relação de gestão pessoal, manter uma gestão mais humanizada de sua equipe. A gestão que extrapola apenas a relação de gestor e funcionário, e estabelece o gestor como líder, responsável pela motivação e cuidado com sua equipe. Então segundo relatado pelos gestores uma dificuldade foi manter a motivação e o sentimento de pertencimento aquela equipe. As reuniões de controle também serviram para essa função, em alguns minutos da reunião era para momentos de descontração e conversar melhor com a equipe, saber um pouco da família, dos filhos, pois a pandemia fez com que as pessoas ficassem muito sozinha e sentissem falta da interação com os colegas de trabalho, então o gestor também foi responsável por permitir essa aproximação maior da equipe.

A rotina de trabalho mudou drasticamente, antes o servidor acordava, se deslocava até o trabalho, cumpria aquele horário fixo no presencial de 8 ou 6 horas diárias e retornava para casa. Com o Home office as pessoas passaram a trabalhar em casa, não existia mais a necessidade do deslocamento e deu maior liberdade para a pessoa realizar o seu trabalho. As pessoas começaram a trabalhar em horários mais convenientes para elas e que sentiam melhor trabalhando.

Tinha pessoas trabalhando desde as 6 horas da manhã e tinha pessoas que começavam a trabalhar a tarde e finalizavam o trabalho as 21 até 22 horas da noite. Então a flexibilidade de horário era um ponto positivo para os funcionários, pois conseguiam

realizar o trabalho no horário mais conveniente, porém para os gestores foi um enorme desafio. Realizar o controle da equipe que trabalha em horários diversos faz com que o gestor deva estar disponível em todos os horários para conseguir fazer a gestão e dar suporte para sua equipe, alguns gestores passaram a trabalhar bem mais do que as horas previstas para seu trabalho, exigindo muito mais do gestor.

Além da necessidade de mais reuniões com a equipe para manter a comunicação e o alinhamento, alguns gestores foram expostos a uma grande quantidade de reuniões por dia, tomando praticamente todo o seu tempo disponível, e não conseguindo realizar as outras demandas que tinham que realizar. Assim excedendo novamente as horas de trabalho determinadas para conseguir resolver outras demandas competentes a eles. E também por estar mais disponível e em casa as pessoas acabam demandando ações aos gestores e aos próprios funcionários em horários que excediam o tempo do trabalho.

Outro desafio encontrado por alguns gestores foi o contato e repasse de informação com novos contratados e novas aquisições a equipe, a falta do contato pessoal com uma nova pessoa em que muitas vezes o gestor não conhece a forma de trabalho e repassar conhecimento para ela foi um grande desafio. É mais fácil realizar adaptações e ter um bom alinhamento do servidor quando você já conhece sua forma de trabalho, suas preferencias, e ele também já sabe a forma que o trabalho deve ser realizado, como foi o caso da migração da equipe que estava no trabalho presencial e foi para o Home Office. Porém quando a uma nova aquisição na equipe e o trabalho que se iniciar já de forma remota, que já é uma barreira que dificulta a comunicação torna a atividade e o repasse do conhecimento mais difícil.

"A questão também de receber novos colaboradores dificulta um pouco porque o repasse de conhecimento remoto é mais difícil, você começar um assunto novo, e passar as orientações, enfim." (Gestor 5)

Alguns gestores que possuem em sua equipe a necessidade de manter atividades de modo presencial e com o passar do tempo em home office e com a melhora da pandemia os gestores começaram a encarar um novo desafio, que é a forma de trabalho híbrido, em que parte de sua equipe está em trabalho presencial e parte está de forma remota. Realizar a gestão em modelos de trabalho diferentes exige que os gestores conciliem as demandas de seus subordinados encontrando um equilíbrio. Além da organização de forma presencial não está preparada fisicamente para esse modelo. Por exemplo nem

todos os computadores possuírem câmeras para realizar as reuniões, ou mesmo o espaço não permitir o silêncio e isolamento necessário para realizar as reuniões, por ter várias pessoas em uma mesma sala.

Em espaços muito abertos e que comporta mais de uma pessoa da equipe que devem estar em uma mesma reunião por exemplo, havia um confronto de acústica, em que a pessoa escutava a pessoa falando presencialmente e ao mesmo tempo na reunião virtual, não sendo a melhor forma para a participação nas reuniões.

4.3 Mudanças nos aspectos gerenciais no que se refere a tomada de decisão, estratégia de gestão, controle e avaliação de desempenho.

4.3.1 Tomada de decisão

A tomada de decisão é um aspecto de grande relevância na gestão, tomar decisões rápidas e assertivas garante uma maior efetividade das ações organizacionais. Para alguns gestores a ida para o trabalho em home office não alterou sua forma de tomada de decisão, que sempre eram pautadas por métricas, análise de dados ou em acordo com outros gerentes ou seus subordinados, portanto as ferramentas que utilizavam para o suporte ao trabalho forneciam métricas para a tomada de decisão.

Para Teixeira (2003), duas condições são fundamentais para tomada de decisão: ter pleno conhecimento do processo e das alternativas e riscos de execução e ter coragem sustentada para assumir riscos.

Porém alguns gestores perceberam uma alteração na sua tomada de decisão, principalmente por conta do distanciamento com a equipe com as informações necessárias para essa tomada de decisão.

Para eles a tomada de decisão em home office ficou um pouco mais lenta. O fato da equipe está de certa forma mais longe, acaba tendo uma distância também das informações e percepções de sua equipe em relação a decisão que deve ser tomada. Quando se tem o contato presencial com sua equipe você acaba percebendo inferências, e expressões corporais durante a comunicação. E afeta até o resultado da decisão

tomada, pois antes era possível ver os resultados da sua tomada de decisão mais rapidamente, ver a reação e as opiniões das pessoas sobre aquela decisão. Durante a reunião muitas pessoas não ligam as câmeras, então fica até mais difícil ver a reação das pessoas, e nem sempre dão a real opinião sobre o assunto.

4.3.2 Estratégia de gestão

Com o home office os gestores sentiram a necessidade de adotar uma nova estratégia em relação a sua gestão que de forma presencial não era tão necessária quanto na forma remota. A necessidade de motivar a equipe e humanizar a relação mesmo de forma online foi a estratégia encontrada pelos gestores por amenizar as diferenças para o trabalho presencial e tentar superar o momento de medo e insegurança decorrente dos impactos da pandemia.

Toda a população estava vivendo um momento difícil em relação a pandemia, o isolamento, o medo e o adoecimento de parentes e do próprio servidor, então foi um desafio psicológico também tanto para a equipe, quanto para o gestor administrar também o impacto no trabalho e na produtividade. Então os gestores também tiveram que atuar de uma forma a amenizar aquele sentimento e conscientizar a equipe da importância de manter a unidade e o foco mesmo com toda a situação externa e entregar o trabalho com excelência e mantendo a qualidade do trabalho realizado no presencial, motivando a equipe.

E tentando ter aquela gestão humanizada que o trabalho presencial permitia, ter o contato com a pessoa além da relação de trabalho. Como gestor tentar entender e ajudar também em problemas extratrabalho, mas que acabam afetando a produtividade. Ter preocupação com a saúde dos funcionários e de sua família neste momento de pandemia e como este seu estado emocional, para que ele esteja bem para executar suas atividades da melhor forma possível.

"..., você tem que conseguir manter a equipe unida, então eu tive que motivar para realizar a reunião, fazer reunião às vezes, até *happy hour* pela câmera, então eu tive que me doar mais para conseguir ter o resultado, então assim, foi um desafio grande, mas foi gratificante também." (Gestor 6)

4.3.3 Controle e avaliação do desempenho

Oliveira (2011), já falava que o controle e avaliação são duas funções gerenciais de grande importância para a organização, pois servem de ferramentas para monitorar o desempenho da organização, servindo de parâmetro para avaliar se os objetivos e metas estão sendo alcançados.

O controle e avaliação do desempenho dos servidores em home office foi um dos principais pontos de mudança e aperfeiçoamento dos gestores. O trabalho presencial, além da realização das entregas e cumprimento das metas, os gestores também conseguem acompanhar de perto o andamento e a execução dessas entregas. Era possível rever facilmente as metas e muitas vezes contornar os imprevistos de forma mais rápida e efetiva. Ter o contato todos os dias facilitava o controle e a avaliação por parte dos gestores. Agora é necessário passar um rol de tarefas bem mais definido e ter cuidado com essas divisões, sempre acompanhando se o servidor está mesmo executando o solicitado.

Já na passagem para o trabalho em home office tem um distanciamento físico e um distanciamento de comunicação. Cada pessoa está trabalho de casa, em seu horário específico e para o gestor é mais difícil realizar o controle e saber no que a pessoa está trabalho e se realmente está trabalhando e se vai entregar a demanda quando finalizar o prazo.

E a percepção foi que algumas pessoas ficaram dispersas no trabalho em home office, por estar em casa acabavam se entretendo com outros afazeres e outras demandas que antes não tinham na sua rotina por conta do trabalho. E acabavam não entregando e não realizando o trabalho com qualidade. Além das próprias distrações que o está em casa e não está em um ambiente silencioso geram no trabalho.

Então é necessária uma disciplina da parte do servidor, para realizar as atividades dentro dos prazos e dos horários de trabalho e é necessário um controle maior por parte do gestor para verificar a realização e a qualidade das demandas entregues.

Portanto o controle por metas que já era uma forma de controle utilizada por alguns gestores de menor ou menor grau passou a ser extremamente necessário para a realização do controle e da avaliação da execução do trabalho. Para a efetiva realização do home office pressupõe o controle por metas e entregas. E essa forma de controle já era utilizada pelos órgãos que já possuíam o home office estruturado, e foi mantida quando teve a migração para o home office permanente durante a pandemia de Covid 19. Eles já trabalhavam com a pactuação de um produto que deve ser entregue ao final de um período específico, estabelecendo aquela meta, entrega que deveria ser realizada, isso baseado em uma metrificação com base no nível de dificuldade de realização da atividade e o tempo que seria gasto pelo servidor para a realização do produto. E para o gestor esse controle era mais simples por ter já estruturado as métricas de avaliação da qualidade do produto entregue.

Porém para aquelas organizações que não possuíam o home office antes da pandemia, ainda estão em processo de estruturação e estabelecimento dessas metas e métricas com seus servidores. Com o decorrer do tempo, foram definidas metas com suas equipes e a forma de avaliação dos resultados entregues. Os gestores apontaram que para a efetiva realização do home office é necessário o controle por metas e a aferição da produtividade pelos indicadores gerados.

"O que a gente teve que fazer foi personalizar para cada membro da equipe o resultado que vai ter que entregar, o produto ao final de um determinado tempo combinado e aquelas pessoas que a gente entende que tem mais dificuldade com isso, você tem que ter um acompanhamento mais próximo dele, fazer mais reuniões fazer mais interações com essas pessoas." (Gestor 1)

Além da aferição das metas a comunicação constante com a equipe e os alinhamentos foram de extrema importância para o controle dos gestores. Mesmo após a definição das metas foi necessário a implementação de reuniões de pontos de controle para poder acompanhar o andamento dessas metas e conseguir contornar eventuais imprevistos ou não realização das metas estipuladas. Em ambos os cenários encontrados as reuniões para comunicação e alinhamento das equipes foram o diferencial para que as distâncias físicas encontradas no home office em relação ao presencial sejam amenizadas.

E sempre manter a comunicação com a equipe de forma permanente, foram utilizados aplicativos de comunicação como WhatsApp, Telegram e Teams para que os gestores

ficassem em contato direto com seus subordinados, acompanhando diretamente como está o andamento do trabalho ou possíveis imprevistos.

4.3.4 Aspectos positivos e relevantes da gestão em home office

A possibilidade de trabalhar em home office despertou várias janelas de possibilidades nas atuações das empresas, e havia grande expectativa de como seria realizado o trabalho e se seria realizado de forma efetiva. Sem dúvidas a qualidade de vida foi sentida pelos servidores nesse período, a possibilidade de estar mais perto da família, trabalhar do conforto da sua casa, decidir seus horários e passar a não perder tempo no deslocamento para o trabalho. O home office trouxe inúmeras vantagens para os servidores e para as organizações que acabaram reduzindo custos com aluguel, energia elétrica, manutenção e serviços gerais dentre outros. Mas o questionamento dos pontos positivos não para por aí, para a gestão o home office também gerou pontos positivos. Para os gestores entrevistados o principal ponto positivo encontrado foi sem dúvidas o aumento exponencial da produtividade.

Os níveis de produtividade durante os primeiros meses da pandemia foram altíssimos, mesmo com a necessidade de adaptação do trabalho e com o aprendizado e mudanças de tecnologia e forma de trabalho, os gestores relataram que grande parte de sua equipe produziu mais do que no presencial. Os gestores relataram que também que sua equipe também apresentou um grande senso de responsabilidade, que mesmo trabalhando em diversos horários estavam disponíveis e dispostos a trabalhar, a realizar o que era proposto, com muita dedicação e responsabilidade com o trabalho que estava sendo realizado, mostrando que estavam realizando as demandas. Como aponta nos trechos dos gestores abaixo:

"A AGU chegou a fazer um levantamento, que nos quinze primeiros meses da pandemia, um ano e meio, foi uma produtividade que a AGU batia recordes, e chegaram a publicar isso." (Gestor 6)

Relataram também que as pessoas estavam mais disponíveis no home office, conseguiam encaixar mais reuniões ou conversas entre uma reunião e outras, podiam

ser acessadas em diversos horários, inclusive pelas redes de comunicação como WhatsApp e Telegram.

Outro aspecto positivo que a gestão em home office proporcionou foi a possibilidade de modernizar e tornar digital alguns processos, visando tornar mais prático, objetivo e célere. E converter esses processos de forma mais eficiente para a organização.

4.4 Proposta de modelo de gestão em Home office

A proposta que vos apresento foi criada com base nas percepções e resultados encontrados da pesquisa, levando em consideração a opinião e vivência dos gestores entrevistados, e relacionada a propostas apresentadas por eles para melhorias da gestão em home office. Algumas propostas também levaram como inspiração a metodologia ágil e do Scrum, que é uma ferramenta da metodologia ágil.

4.4.1 Mapear atividades e criar indicadores

A primeira etapa para a estruturação do home office em uma organização deverá ser o mapeamento e análise das atividades realizadas por cada colaborador e pela equipe em sim. Identificando que atividades podem ser realizadas em home office ou não. Identificando atividade realizada e quanto tempo necessário para realizá-la, baseada na entrega que deve ser realizada, além da criação de indicadores que auxiliem na avaliação do serviço entregue.

4.4.2 Viabilizar o Home office

A segunda etapa importante seria a organização fornecer recursos para que o servidor consiga realizar o home office de forma efetiva. Dar condições tecnológicas, suporte de

softwares necessários, se necessário fornecer computador, mouse, teclado, webcam dentre outros. Além de outros itens necessários ao funcionário que tinha em seu ambiente de trabalho presencial e é relevante para o home office, como uma cadeira de trabalho ergonômica.

A organização também deve estar preparada para receber o colaborador presencialmente, garantindo que tenha um local para a realização de suas atividades. Assim como também salas de reuniões. Ter uma infraestrutura de TI que comporte e se adeque aos colaboradores que estão em home office, como também os que estão em trabalho presencial.

4.4.3 Horário de trabalho

O home office permite uma maior flexibilidade de horários por parte dos servidores, porém para que a gestão funcione de forma eficiente é necessária uma definição de janela de trabalho, estabelecendo minimamente o período que é possível que o servidor trabalhe para que o gestor consiga dar o suporte a todos. Portanto durante esse período que serão agendadas as reuniões e realizado os alinhamentos. Para que a equipe esteja disponível durante esse período para viabilizar a gestão.

4.4.4 Gestão por metas e projetos

O bom funcionamento do home office presume a gestão por entregas. Portanto deve ser definido de acordo com o mapeamento das atividades realizadas e as métricas estabelecidas de horas/trabalho realizado, deve se definir qual produto será entregue pelo servidor ao final do ciclo/ Sprint.

Cada ciclo terá a fase de planejamento/ início do ciclo que deverá ocorrer de forma presencial. Essa etapa é constituída por uma reunião geral com toda a equipe em que será definida e planejada as entregas dos times como equipe e dos servidores com

entrega individual. Serão definidas de acordo com as demandas e com as métricas. A reunião também será um momento de alinhamento e conversa entre a equipe e gestor, definir as metas, compartilhar da cultura organizacional e ter um momento de interação presencial com outros colegas de equipe.

As reuniões de início de ciclo devem ser periodizadas e previamente agendadas, uma recomendação é ser uma reunião mensal, com o ciclo de execução de quatro semanas, mas depende da situação de cada equipe e gestor. Neste dia não haverá reuniões por vídeo conferência, visto que os servidores estarão presencialmente, não havendo também a necessidade de adequar o ambiente de trabalho para ter simultaneamente reuniões online e presencial.

Um ponto importante é utilizar desse momento presencial para realizar o acolhimento e o repasse de conhecimento tanto para novos integrantes da equipe, tanto para pessoas que necessitem desse repasse de conhecimento.

Após a definição das entregas a serem realizadas, e durante o ciclo de execução são realizadas reuniões de alinhamento entre gestor e a equipe. Essas reuniões podem ser presenciais ou online, de acordo com a necessidade da equipe e do gestor. Mas devem ser periodizadas e com data específica de funcionamento. A sugestão é ser presencial e semanal, para que a equipe tenha liberdade para trabalhar, porém sem um grande período de espaçamento para que possíveis imprevistos possam ser ajustados durante o percurso.

Também gerando um momento em que a equipe possa ter a interação presencial e humana, e para manter a cultura organizacional.

No caso do ciclo de execução mensal, após esse período haverá a reunião de encerramento do ciclo, em que as entregas serão realizadas, e a avaliação das entregas em equipe será feita. Também é um momento de retornos e feedbacks dos serviços prestado, e o servidor pode se expressar para que haja melhorias no processo. A reunião será presencial e marcará o fim de um ciclo de execução, também periodizada e com datas definidas, neste caso do ciclo mensal, após um mês de execução.

As reuniões presenciais são importantes porque também serve de insumos para as tomadas de decisão, é um momento de alinhamento da equipe e permite com que o

gestor tenha uma análise 360 do funcionamento e do desempenho de sua equipe. A avaliação final de desempenho é feita de forma individual, com cada servidor sobre suas entregas, permitindo os ajustes necessários para o início de um novo ciclo.

4.4.5 Controle e avaliação de desempenho

O controle e a gestão de desempenho são pontos chaves para garantir a eficiência do trabalho em home office. Quando se tem métricas bem definidas e entregas/ metas que devem ser cumpridas, o controle e avaliação dos projetos entregas se tornam mais palpável e fácil de ser realizada. Com esse planejamento é possível utilizar as métricas utilizadas e verificar se os objetivos esperados estão sendo alcançados, além de dar subsídio para a tomada de decisão e gestão estratégica do gestor com sua equipe.

Após cada ciclo de entregas e avaliação de desempenho do servidor, o gestor consegue alinhar novas expectativas sobre novos produtos que devem ser entregues e ajustar eventuais pontos tanto no trabalho do servidor, como na sua gestão. Assim o novo produto a ser entregue pode ser planejado e mensurado de acordo com a capacidade de cada servidor.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Nesta seção são expostas as considerações finais do presente trabalho, bem como as recomendações de estudos futuros.

O foco desta pesquisa foi entender como ocorreu a adaptação e a estruturação do home office pelos gestores do serviço público, e as principais reações desses gestores de acordo com a preparação de cada um para lidar com as novas situações.

A fim de atender o objetivo geral, foram realizadas entrevistas com gestores de entidades públicas, visando entender e analisar as mudanças que o home office gerou em sua gestão. Por meio dos relatos foi possível coletar dados que permitiram atingir os objetivos específicos deste estudo.

Todos os entrevistados são gestores de órgãos públicos e estavam em home office em decorrência da pandemia de covid-19 por orientação de seus órgãos.

Para os entrevistados o home office mudou sua forma de realizar gestão, adaptações tiveram que ser realizadas para que o trabalho se realizasse com excelência. As adaptações foram necessárias de menor ou maior grau dependendo se a instituição já tivesse iniciativas de trabalho remoto antes da pandemia, o que indica que quando o processo já está estruturado a aplicação pelo gestor torna o trabalho de gestão mais tranquilo.

A pandemia também ajudou para que os desafios do home office fossem maior do que os do modo presencial, além das adaptações ao home office os gestores tiveram que utilizar mais de suas habilidades de liderança, motivação e cuidado pessoa com a equipe, por conta do distanciamento físico e pela situação que o home office e a pandemia proporcionaram aos servidores.

A rotina de trabalho mudou, a forma de trabalhar mudou e os gestores também tiveram que mudar sua forma de gestão, para se adaptar ao novo cenário, para eles o trabalho em home office pressupõe a definição e verificação do trabalho realizado por metas e indicadores. Sem metas e indicadores de controle bem definidos não é possível realizar o home office com Excelência.

Para os entrevistados o trabalho em home office trouxe pontos positivos em relação a

efetividade e produtividade de sua equipe, e pela fácil mensuração dos resultados por meio de métricas de avaliação bem definidas.

E que os maiores desafios encontrados foram a falta de tato que o trabalho presencial permite, uma conexão maior e mais próxima com a equipe e com o trabalho realizado, um maior controle das atividades realizadas e uma jornada de trabalho definida. Pois muitos gestores acabavam trabalhando muito mais em home office do que presencial para conseguir obter essa mesma conexão com a equipe.

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que por mais que seja uma forma de trabalho relativamente nova para a maioria dos gestores, é uma forma de trabalho que funciona, que vem sendo ainda estruturada e que para os gestores trouxe uma nova visão da forma que o trabalho deve ser desenvolvido, desvinculando a necessidade de estar 100% presencial para que o trabalho seja efetivo. Para os gestores essa modalidade é necessária e veio para ficar.

Cabe ainda ressaltar a importância da abordagem desse tema para as organizações e para o serviço público, é um tema relativamente recente a abordagem sobre o home office no serviço público, e principalmente pouco abordado a perspectiva do gestor nesse processo e uma análise das mudanças dos aspectos gerenciais como tomada de decisão, gestão estratégica, controle e avaliação de desempenho em home office, e como esta se estruturando essa nova forma de gestão.

Recomenda-se também que as organizações analisem e desenvolvam mais sobre o modelo de home office que vem sendo adotado e que leve em consideração não somente o funcionário, mas os pontos abordados pela gestão, estruturando a forma de realização do home office e dando suporte operacional, físico e tecnológico para que o home office possa ocorrer de forma efetiva.

Dos resultados, também se pode inferir caminhos para pesquisas futuras relativas à temática da gestão no Home office ficando a recomendação a academia para a realização de pesquisas e acompanhamento deste tema, sobretudo pela necessidade de aprofundamento de alguns pontos para que essa modalidade de trabalho possa evoluir, desenvolvendo a pesquisa em outros ambientes e organizações da esfera pública e privada.

Os resultados da pesquisa trazem algumas novidades que contribuem para o conhecimento na área de administração e gestão pública, como também para a sociedade que é a maior beneficiária de um serviço público de excelência e que pode colher os frutos de uma maior eficiência na administração pública, portanto segue a recomendação para a sociedade em investir e apoiar o serviço público e as novas melhorias na gestão pública.

Por fim, vale enfatizar que o atual momento apresenta uma rápida velocidade de mudanças e avanço tecnológico, além de uma instabilidade do Covid-19 gerando incertezas, trazendo a ideia do home office cada vez mais à tona. Esse momento mostrou que é possível extrapolar as barreiras físicas do ambiente de trabalho e exercer uma gestão de excelência em qualquer ambiente, embasados em métricas, metas e aferição da produtividade do indivíduo, a partir de uma estrutura e suporte tecnológico, da organização e do próprio gestor como ponto fundamental do trabalho em equipe.

REFERÊNCIA

AUGUSTO, Otávio. Governo federal adota tele trabalho para servidores de 13 órgãos. **Metrópoles**, 2021. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/servidor-brasil/governo-federal-adota-teletrabalho-para-servidores-de-13-orgaos-veja-regras>.

Acesso em: 28 jul. 2021

BRASIL. **Decreto- Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 29 de ago. 2021

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 30 de ago. 2021.

_____. **Portaria nº 356, de 11 de março de 2020**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346>. Acesso em: 24 de ago. 2021.

CARDOSO, Bruno. **O que é tele trabalho, quais suas vantagens e as novidades trazidas pela Reforma**. Jusbrasil, 2018. Disponível em: <https://brunonc.jusbrasil.com.br/artigos/603033170/o-que-e-teletrabalho-quais-suas-vantagens-e-as-novidades-trazidas-pela-reforma>. Acesso em: 30 de ago. 2021.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e Organização: uma introdução à teoria e à prática**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DIAS, Reinaldo; ZAVAGLIA; Tércia; CASSAR, Maurício. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. 2 ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2008.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 41.841, de 26 de fevereiro de 2021**. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f420758b53ef4ac698ae64733fc20726/Decreto_41841_26_02_2021.html. Acesso em 25 de ago. 2021.

FERREIRA, Afonso; ALVES, Pedro. **Ibaneis decreta suspensão de aulas e eventos no DF por cinco dias devido ao coronavírus**. G1 Globo, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2020/03/11/ibaneis-afirma-que-vai-suspender-aulas-e-eventos-por-cinco-dias-por-conta-do-coronavirus.ghtml>.

Acesso em: 24 de ago. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORESKE, A. **Mudança organizacional: capacidade de adaptação**. Juiz de fora/Minas Gerais. Revista do Granbery, v. 1, 2007.

GUERALDI, Ronaldo Guimarães. **A interface entre os setores público e privado: uma perspectiva estratégica**. Salvador. Anais do ANPAD, 2006.

LINHA DO TEMPO DO CORONAVÍRUS NO BRASIL. Sanar, 2020. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>. Acesso em: 24 de ago. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MICELI, A. L. **Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade Redefinida e os Novos Negócios**. TEC Institute. Infobase interativa. 2020.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. 2. ed. **Safari de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2010

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Elida. **83% dos principais países afetados pelo coronavírus adotaram 'lockdown', aponta levantamento**. G1 Globo, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/05/18/83percent-dos-principais-paises-afetados-pelo-coronavirus-adotaram-lockdown-aponta-levantamento.ghtml>. Acesso em: 23 de ago. 2021.

OLIVEIRA, Samir Adamoglu de; CANUTO, Kleber Cuissi; SEGATTO-MENDES, Andréa Paula; MANFIO, Fabiano; MUSSI, Fabricio Baron. **Mudança Organizacional e Inovação Tecnológica em Processos: Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviços do Estado do Paraná**. XXV Simpósio da Gestão e Inovação Tecnológica. Brasília, 2008.

OPAS. **Folha informativa - COVID 19**. 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875. Acesso em: 18 ago. 2021

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

REAL, Mauro Côrte. **Gestão empresarial**. Curitiba: IESDE, 2006.

RODRIGUES, Gizella; MAURA, Renata. **Decretos para proteger contra a infecção por coronavírus**. Agência Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/03/14/decretos-para-protger-contra-a-infeccao-por-coronavirus/>. Acesso em: 24 de ago. 2021.

RODRIGUES, José Carlos. **Home office: como se adaptar as mudanças e inovações na rotina de trabalho**. Blog alterdata, 2020. Disponível em: <https://blog.alterdata.com.br/home-office-como-se-adaptar-as-mudancas-e-inovacoes-na-rotina-de-trabalho/>. Acesso em: 27 de set. 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. 2 ed. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A aplicação do tele trabalho no serviço público brasileiro**: terceiro congresso internacional de direito e contemporaneidade. UFSM, Santa Maria, 2015.

SILVA, Andréia. **Teletrabalho**: origem, conceito, fundamentação legal e seus desafios. Jusbrasil. 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81185/teletrabalho-origem-conceito-fundamentacao-legal-e-seusdesafios#:~:text=Considera%2Dse%20teletrabalho%20a%20presta%C3%A7%C3%A3o,se%20constituam%20como%20trabalho%20externo>. Acesso em: 25 de ago. 2021.

TEIXEIRA, Elson A. **Teoria Geral da Administração e Prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOORTMANN, Mário. **Teletrabalho no serviço público**. Instituto Publix, 2019. Disponível em: <https://institutopublic.com.br/teletrabalho-no-servico-publico/>. Acesso em 26 de set. 2021.

APÊNDICE - Instrumento da coleta de dados- Roteiro da entrevista com os gestores baseada nos objetivos específicos

Gestão em Home office

Objetivo da entrevista: Coletar informações sobre as várias formas em que foi estruturado o home office. Baseados na visão estratégica da organização e de cada gestor para a melhor realização possível do tele trabalho durante a pandemia de Covid-19.

A entrevista é confidencial e sigilosa e nenhum dado pessoal será divulgado. A entrevista será gravada para facilitar a coleta das informações apresentadas pelo entrevistado.

Dados Preliminares:

Órgão do entrevistado:

Cargo:

Perguntas:

Objetivo A:

- A. Descrever como foi percebida pelos gestores a necessidade de adaptação e estruturação do trabalho em Home office;

1) Como ocorreu a mudança do trabalho presencial para o remoto:

1. No seu órgão já possuía alguma iniciativa de trabalho remoto antes da pandemia ou foi iniciado em decorrência da pandemia? E como era estabelecido?
2. Durante a pandemia a maior parte de sua equipe manteve o trabalho presencial, em home office ou híbrido? E porquê?
3. Foram estabelecidas diretrizes, recomendações e formas de que deveria ser conduzido o Home office? Ex: plataforma, teams, sistema interno. Se sim, quais? Ex: plataforma, teams, sistema interno.
4. Na transição para o home office, foi necessário realizar adaptações na forma de trabalho que era realizada presencialmente, como nova modulação da equipe ou mudanças no processo de gestão realizada presencialmente? Se sim, quais e porquê?
5. Atualmente como é a sua forma de gestão da equipe que esta Home office?

Objetivos B e C:

- B. Identificar os principais desafios e as mudanças realizadas na gestão em home office;
- C. Analisar os aspectos gerenciais no que se refere a tomada de decisão, estratégia de gestão, controle e avaliação de desempenho.

2) Principais mudanças realizadas do trabalho presencial para o home office:

- Houve mudanças na forma de tomada de decisão? Se sim quais? Se não, o que levou a não haver mudanças?
- Houve mudanças na forma de realizar o controle das atividades e avaliação de desempenho de sua equipe? Se sim, quais? Se não, porquê?
- Em relação a estratégias de gestão que eram aplicadas na rotina presencial. Teve mudanças se comparado ao trabalho em home office? Se sim quais, e porque das mudanças. Se não, motive.

3) Como gestor, no que se refere a tomada de decisão, estratégia de gestão, controle e avaliação de desempenho de sua equipe quais foram os principais desafios encontrados?

Objetivos D e E:

- D. Avaliar os aspectos positivos e relevantes das várias formas encontradas de gestão em home office;
- E. Criar um modelo estrutural com base nas análises realizadas para otimizar a gestão em home office.

4) Modelos e rotinas de gestão:

- Quais ações adotadas em sua equipe que você acredita que foi de extrema relevância para que o trabalho em home office atinja os objetivos e metas organizacionais.
- Para você, o home office gerou pontos positivos para sua gestão de equipe? Se sim, quais pontos positivos? E se não, porquê?
- Na sua opinião, qual melhoria um modelo de gestão para o home office poderia adotar, para que o trabalho se torne mais efetivo?