



A EXPERIÊNCIA DO *HOME OFFICE* EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL DE DORES DE CAMPOS-MG

Israel Antônio de Oliveira¹

Profa. Me. Marcília Bruna dos Reis Teixeira²

RESUMO

Objetivou-se contextualizar o mercado de trabalho pós-Covid-19, identificando o home office enquanto estratégia para o seu enfrentamento. Se cumpriu por meio de um estudo de caso descritivo em uma empresa de grande porte, fabricante de equipamentos de proteção individual. A pesquisa justifica-se pois, a empresa produz botas e luvas de proteção individual, com aumento de demanda com o advento pandêmico, principalmente para clientes do setor da saúde, de instituições hospitalares e de empresas de limpeza e serviços gerais que prestam serviços ao segmento da saúde e hospitalar. Para a coleta dos dados, consideraram-se os apontamentos dos gestores de departamentos, a partir da avaliação do período de março/2020 a junho/2021. Constatou-se que a empresa priorizou os colaboradores de chão de fábrica (engenheiros e operadores de maquinários) no ambiente de trabalho, aderindo à conduta do home office, abrigado pela MP 927, para demais colaboradores de outros departamentos (pessoas, comercial, contábil/fiscal, financeiro e administrativo). Acatou-se adaptação à modalidade do trabalho, percebendo como vantagens: manutenção da qualidade; definição do próprio horário de trabalho; aumento da produtividade; retenção de talentos; autogerenciamento profissional; proximidade da família; redução de desperdícios de recursos; redução de gastos fixos). Tais vantagens asseguraram a manutenção e o aumento da produtividade organizacional. Concluiu-se que mudanças nas organizações do trabalho já eram demandas anteriores à pandemia, sendo que o Covid-19 veio acelerar as exigências às adequações frente as novas tecnologias e o contexto, não sendo um condicionador à queda da produtividade em organizações.

Palavras-chave: Pandemia do Covid-19. Trabalho. *Home office*. Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

¹Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – E-mail: israeloliveira554@gmail.com

²Professora do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – E-mail:marcilia.teixeira@uniptan.edu.br

No dia 11 de março de 2020 foi declarada a pandemia do Covid-19, pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e, a partir de então, vem se caracterizando como uma combinação de crises – social, econômica e sanitária (GRANATO, 2020). No Brasil, o Ministério da Saúde (MS), veio decretar emergência na saúde pública, nos termos da Lei n. 13.979 (BRASIL, 2020). Tais medidas drásticas, de caráter sanitário, foram as únicas alternativas iniciais para se conter a propagação em massa do vírus. Simultaneamente paralisam as atividades econômicas que já apresentaram rápidos resultados do impacto – perda de renda da população, reflexos no mercado de trabalho, falências de empresas, dentre outros (SALGUEIRO, 2020).

Em termos práticos, a escala global, a quarentena e o isolamento vêm rompendo divisões de trabalhos interdependentes ou especializados, essenciais ou não. Especificamente no Brasil, empregados e empregadores enfrentam desafios e embates frente às necessidades emergentes de flexibilização das regras trabalhistas, sendo necessário e prudente a análise de caso a caso (VIANI, 2020).

Medidas Provisórias (MPs) passaram a ser adotadas para prevenção; na verdade vieram fazer parte de um programa emergencial de manutenção de emprego e renda. Objetivaram a regularização de situações críticas (iniciais) e propor flexibilização de regras estabelecidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943; 2017), pelo período proclamado como calamidade pública. O fato é a situação é atípica e as MPs em questão representaram uma tentativa de flexibilização, mediante emergência da situação de calamidade e pandemia, visando fins de manutenção dos empregos ao passo que acomodação dos custos de mão de obra das empresas/dos empregadores e manutenção da produtividade (VIANI, 2020).

Assim, o isolamento social veio impor flexibilização no mundo do trabalho, trazendo novas modalidades para aqueles que trabalham por contratos – como o *home office* (abarcado nas MPs 927 e 928 de 2020). Junto, novas formas de gestão, bem como novos desafios para empregadores e empresas culminaram junto aos seus contratados/colaboradores.

Em meio a este cenário caracterizado como polêmico e incerto, surge a situação problema de pesquisa: como anda o mercado de trabalho pós-Covid-19 com a necessidade da adoção do *home office* nas organizações? Como hipótese, acredita-se que mudanças nas organizações do trabalho já eram demandas anteriores à pandemia, sendo que o Covid-19 veio acelerar as exigências às adequações frente as novas tecnologias e o contexto, não sendo um condicionador à queda da produtividade em organizações.

O *home office* que a priori se mostra como uma solução para pandemia, nada mais é do que o aceleramento da modernização nas concepções e estratégias das empresas brasileiras já

em relativo atraso se comparadas às demais empresas de outras nações. Assim, o *home office* vem ser motivo de novos desafios para o mercado de trabalho pós-pandemia – e por isso, a organização deste estudo se justifica. Além disso, de acordo com Haubrich e Froehlich (2020), a literatura sobre *home office* demanda por um aprimoramento e informações, considerando ser este um tema emergente – e por isso, este artigo se faz relevante, pois vai corroborar, a partir de produção de conhecimentos científicos, com a comunidade acadêmica, trabalhadores, administradores organizacionais e gestores de pessoas.

Desta forma, o objetivo geral deste artigo é contextualizar o mercado de trabalho pós-Covid-19, identificando o *home office* enquanto estratégia para o enfrentamento da crise pandêmica e uma tendência para a gestão de trabalho em uma empresa de grande porte, fabricante de equipamentos de proteção individual de Dores-MG. Os objetivos específicos são: caracterizar a empresa fabricante de equipamentos de proteção individual em estudo; conhecer as medidas provisórias que passaram a ditar as regras no mercado de trabalho pandêmico da referida empresa junto aos seus colaboradores; identificar os benefícios/vantagens e os desafios/dificuldades do *home office* segundo os gestores de pessoas dos departamentos da referida empresa e; analisar a produtividade com a nova forma de gestão de pessoas adotada na mesma empresa.

Para alcançar os objetivos propostos na pesquisa, adota-se a metodologia de estudo de caso único, de cunho descritivo, junto aos gestores dos departamentos (pessoas, produção, comercial, contábil/fiscal, financeiro e administrativo), com aplicação de um questionário (roteiro investigativo) enquanto instrumento. Além disso, uma revisão na literatura atualizada é suporte para a organização de um referencial teórico (que segue), para fundamentar as discussões frente aos achados a que a pesquisa se propõe.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As medidas provisórias que ditam as regras no mercado de trabalho pandêmico

O *home office* não é novidade no assunto relações de trabalho, sendo regulamentado mediante a Lei 13.467/17 (conhecida como Lei da Reforma Trabalhista), conforme artigo 75b inserido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), definido como modalidade de prestação de serviços (BRASIL, 2017).

Contudo, com a crise chegando ao mercado de trabalho, Medidas Provisórias (MPs) passaram a ser adotadas para prevenção da propagação do vírus em massa, da mesma forma que para a tentativa de preservação ou manutenção das relações de trabalho e do trabalho produtivo no âmbito nacional. Mediante enfrentamento da crise pandêmica do Covid-19, o *home office* se fez ferramenta e constituiu-se uma estratégia para empresas, governos e trabalhadores frente à tentativa de redução dos impactos para manutenção de processos produtivos (MARIANO, 2020).

A MP 927/2020 editada pelo Governo Federal flexibilizou a adoção do sistema de *home office* temporário, facultando às empresas exigirem de seus empregados o labor em casa, sem prejuízo dos contratos de trabalho existentes. Aqui não se trata de alteração nos contratos para modificar de regime presencial para *home office*, como prevê o art. 75- C da CLT. Trata-se de medida emergencial, vinculada à garantia da saúde dos empregados, bastando para a sua implementação a mera determinação do empregador, a qual recomenda-se seja realizada via regulamento interno, ainda que em caráter emergencial (MARIANO, 2020, p.1).

Frente à uma situação atípica, a flexibilização de regra trabalhistas foi o primeiro procedimento emergencial adotado, para tentativa de salvar organizações empresariais e empregados. A ordem inicial foi cautela associada à adoção de MPs de caráter temporário e de exceção, na intenção de dar prioridade às funções sociais das empresas em busca de manutenção no mercado, mas que com fins não menos importantes, ocuparam-se de dar proteção aos empregos e à economia nacional (VIANI, 2020).

Inicialmente, as MPs 927 (de 22 de março de 2020) e 928 (de 23 de março de 2020) vieram regulamentar questões polêmicas emergidas em meio ao contexto, visando dar cautela para os primeiros problemas e dúvidas sobre a manutenção das relações de emprego, impedindo dispensas prematuras (VIANI, 2020).

A MP 927, trouxe como proposta e objetivo a preservação do emprego e renda, com a proposta de teletrabalho, antecipação de férias coletivas, aproveitamento e antecipação de feriados, banco de horas, entre outras regras. Em síntese, veio dispor: a permissão de férias coletivas para trabalhadores afastados, sendo as mesmas comunicadas com 48 horas de antecipação de sua efetividade; as férias (coletivas ou individuais) são recomendadas e priorizadas para os trabalhadores enquadrados nos grupos de risco; compensações de jornadas mediante banco de horas, a começar no encerramento da calamidade pública, vindo contrariar as regras da CLT; suspensão de recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) (dos meses de março, abril, maio, junho), sendo devidamente pagos sem multa a partir

de julho, em 6 parcelas; a efetividade de teletrabalho, trabalho remoto ou à distância (*home office*) par a harmonização do isolamento social (BRASIL, 2020).

Acerca do teletrabalho, para os trabalhadores impossibilitados ou desprovidos de infraestrutura mínima necessária para o trabalho a distância, caber-se-á ao empregador o fornecimento dos equipamentos necessários (em regime de comodato – o que não vem significar verba de natureza salarial). Entretanto, faz-se mister considerar que compete às empresas a proposição de ambientes saudáveis e em conformidade com as recomendações sanitárias, inclusive fornecendo materiais de proteção aos empregados) para trabalhos que não podem ser exercidos em home office (MARIANO, 2020).

As faltas durante o período de isolamento e regras para ausência não se alteraram, mesmo mediante a ocasião de receios de trabalhadores de contágios. Isolamentos para casos particulares, com patologias que se enquadram no grupo de risco, devem ocorrer por meio de prescrição médica ou agente de vigilância epidemiológica. As faltas devem ser justificadas por atestados médicos. Os empregados não podem afastar por conta própria e, se caso venha assim proceder, serão lhes descontados os dias de ausências não justificadas (MARIANO, 2020).

O ápice da polêmica de tal MP ocupou o artigo 18, vindo dispor sobre suspensão dos contratos de trabalho. Entretanto, com o rebuliço ocasionado e mediante incontáveis dúvidas e possíveis efeitos (negativos) para as partes (empregados e empregadores), o governo revogou o referido artigo, sendo o mesmo substituído pela publicação da MP 928 (MARIANO, 2020).

A MP 936, de 1º de abril de 2020, veio sequencialmente trazer um programa detalhado de manutenção de emprego e renda. Na verdade, juridicamente, a mesma veio complementar a MP 927, na intenção de ajudar as empresas no enfrentamento da crise econômica impactada pela pandemia. Em síntese, veio dispor: reduções proporcionais de jornadas de trabalho e salários; suspensões temporárias do contrato de trabalho; pagamentos de benefícios emergenciais de manutenção de empregos e rendas, inclusive, decorrentes de reduções de salários e suspensões de contratos de trabalho (BRASIL, 2020).

Na verdade, as MPs em questão foram uma tentativa, mediante emergência da situação de calamidade e pandemia, de flexibilização procedimental para soluções, visando fins precípuos de manutenção dos empregos ao passo que acomodação dos custos de mão de obra dos caixas das empresas/dos empregadores. Propuseram, mesmo que em enfrentamento à Constituição Federal e à CLT, mecanismos para preservação dos empregos e rendas, tentando garantia de continuidade das atividades laborais e reduções dos impactos sociais (VIANI, 2020).

O governo espera assumir parte das despesas de suspensões de contratos de trabalho ou reduções de jornadas e salários. Entretanto, é fato que muitas outras questões e processos vão acontecer no decorrer dessa pandemia e crise e após as mesmas. Exceções das previsões das MPs (mesmo que inconstitucionais) irão emergir e dever-se-ão ser recepcionadas pelo judiciário, nos restando conhecer o que os pareceres jurisprudenciais reservam (VIANI, 2020).

Em meio a todo este cenário jurídico, foi que o *home office* – trazido principalmente pela MP 927, sendo o que interessa a este artigo – se fez regra e se fortaleceu, como uma nova forma de gerir as relações de trabalho no período pandêmico.

2.2 O *home office* no mercado de trabalho pandêmico

Uma pesquisa nacional realizada pela Agência de notícias AFP, mostrou que logo em abril de 2020 haviam aproximadamente 4 bilhões de pessoas em casa, considerando as restrições de isolamento social. E que, a rápida adaptação de trabalhadores e organizações foi essencial para o enfrentamento da necessidade do *home office*. Desta forma, a palavra de ordem foi a adaptação, impondo uma nova lição para organizações e trabalhadores: se o ambiente mudou, é necessária a mudança no processo (SANTOS et al., 2020).

O *home office* pode ser caracterizado como uma modalidade flexível de trabalho, produto de sucessivas evoluções tecnológicas ao longo de décadas, encontrando na internet formas de promoção e desenvolvimento, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações (TASCETTO; FROEHLICH, 2019).

Sua origem foi na crise do petróleo, mais precisamente nos anos de 1970. Figurava-se como ação estratégica para amenização dos problemas do trânsito naquela ocasião, sendo privilegiado pelos avanços tecnológicos e pela competição organizacional escalonada em âmbito mundial. Contudo, somente a partir dos anos de 1990 que esta ação estratégica se propagou, particularmente se fez primordial em países mais desenvolvidos, subsidiada pela massificação tecnológica (TASCETTO; FROEHLICH, 2019).

É justamente a massificação da tecnologia da informação que possibilitou a flexibilização do trabalho, permitindo que atividades passassem a ser desempenhadas em localizações geográficas distintas e com horários e cargas horárias diversificadas, não impondo mais a presença física para que os contratos sejam honrados (SANTOS et al., 2020). Além disso, o trabalho híbrido passou a acontecer, vindo permitir e beneficiar trabalhos intelectuais e manuais (MELEK, 2017).

De acordo com Haubrich e Froehlich (2020), o *home office* pode ser melhor compreendido se o cenário onde as empresas estão inseridas. Critérios como o espaço, a distância, a cultura e principalmente o tempo são preponderantes na sociedade pós-industrial. Na verdade, embora conhecido por diversos termos – tais como: trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual, trabalho remoto, teletrabalho e trabalho à distância –, o conceito contemporâneo de *home office* é a capacidade de levar o trabalho às pessoas, em detrimento ao conceito tradicional de que as pessoas precisam ir ao trabalho.

Para Taschetto e Froehlich (2019), esta modalidade de trabalho se diferencia das modalidades convencionais pela autonomia, flexibilidade e oportunidade que ocasiona aos trabalhadores, da mesma forma que da redução de custo e otimização de tempo para as organizações. Haubrich e Froehlich (2020) afirmam que pela simplicidade e agilidade, o *home office* veio reduzir espaços de escritórios e a economia da organização com despesas operacionais com funcionários que trabalham em casa variam de 30% a 70%, dependendo da atividade.

De acordo com Mariano (2020), o *home office* se iniciou em organizações privadas e vem sendo implementado em organizações públicas gradativamente. Entretanto, com a crise pandêmica do Covid-19, este se fez uma estratégia que se executou por meio de uma emergente e radical reestruturação do ambiente de trabalho. Santos et al (2020) registraram o resultado de uma pesquisa realizada pela Deloitte Consultoria em junho de 2020, sendo apurado que somente 24% das organizações de sua carteira de clientes já ofertavam *home office* antes da crise sanitária do Covid-19.

Haubrich e Froehlich (2020) afirmam que esta modalidade de trabalho não pode ser designada para todos os profissionais, considerando a grande demanda por autodisciplina, por organização e pela aptidão em trabalhar de forma individualizada/isolada. Para os mesmos autores, as pessoas que se enquadram nesta modalidade demandam por competências essenciais, tais como automotivação, concentração e disciplina.

Santos et al. (2020) corroboram com a afirmativa de que tais requisitos (automotivação, concentração e disciplina) devam ser associados à eficiência do trabalhador, sendo necessário o cumprimento de metas e existência de avaliações constantes por parte da mensuração do desempenho. Os autores defendem a necessidade de sistematização do trabalho para que este se torne exitoso para todas as partes envolvidas. Alegam que organizar e planejar devam estar na agenda dos colaboradores para o bom desempenho em *home office*, sendo necessário, ainda, um trabalho em equipe (gestão e colaboradores) e parametrização de horários, metas e normas para o atendimento dos objetivos das organizações.

Entretanto, ainda segundo Santos et al. (2020), alguns trabalhadores têm dificuldades de se adaptarem ao home office, sendo mais produtivos quando em convivência com demais profissionais.

De acordo com Salgueiro (2020), a questão é que agora a hierarquia ou o tipo de trabalho desenvolvido não será tão mais relevante do que a flexibilidade e a adaptação. E a adaptação às mudanças vem exigindo disciplina dos trabalhadores. Trabalhadores disciplinados inspiram confiança para as organizações, colaborando para sua manutenção enquanto recurso necessário para as mesmas. Além disso, trabalhadores disciplinados são confiados por seus líderes e gestores para responsabilidades além do que os esperam e os resultados são reflexos de suas performances.

Do ponto de vista jurídico, acredita-se que a pandemia veio flexibilizar ainda mais as regras trabalhistas, precarizando relações do trabalho no país. A retirada de grandes e fundamentais direitos dos trabalhadores em relação aos seus empregadores já vem acontecendo – lógico, para aqueles que ainda permanecem no mercado e que permanecerão no pós-Covid-19. Entretanto, as organizações estão se ocupando de manter a produtividade em primeiro lugar, mas já se ocupando de reestruturação de departamentos jurídicos para resolução de assuntos trabalhistas que virão com o fim do isolamento social (VIANI, 2020).

Embora de forma não planejada, a cultura do home office parecer ter chegado para ficar (ARANHA NETO, 2020). A tendência do mundo do trabalho pós-Covid-19 são aqueles ligados à tecnologia, à *internet* e que funcionam em tal infraestrutura. Além disso, todos os trabalhos que puderem sobreviver ao *home office* serão considerados aqueles essenciais e, por isso, permanecerão no cenário (MASSAMAI, 2020).

3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral da pesquisa – contextualizar o mercado de trabalho pós-Covid-19, identificando o *home office* enquanto estratégia para o enfrentamento da crise pandêmica e uma tendência para a gestão de trabalho – optou-se pela metodologia do tipo descritiva, com abordagem qualitativa (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Quanto ao meio, caracteriza-se como um estudo de caso (YIN, 2015) pois, o objetivo de pesquisa se cumpre mediante a descrição realizada em uma empresa de grande porte, fabricante de equipamentos de proteção individual de Dorés-MG.

Além disso, adotou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica com uma revisão na literatura atualizada (MARCONI; LAKATOS, 2017), enquanto suporte para a organização de

um referencial teórico para fundamental as discussões frente aos achados a que a pesquisa se propõe.

Considerando o cumprimento dos objetivos específicos da pesquisa, elegeu-se o roteiro investigativo (questionário) (MARCONI; LAKATOS, 2017) para: (1) caracterizar a empresa fabricante de equipamentos de proteção individual em estudo; (2) conhecer as medidas provisórias que passaram a ditar as regras no mercado de trabalho pandêmico da referida empresa junto aos seus colaboradores; (3) identificar os benefícios/vantagens e os desafios/dificuldades segundo os gestores de pessoas dos departamentos da referida empresa e; (4) analisar a produtividade com a nova forma de gestão de pessoas adotada na mesma empresa.

Assim, compondo-se por meio de 4 questões formuladas para os 4 objetivos específicos, o roteiro de investigação buscou conhecer como se deu e como acontece o *home office* dentro do objeto de estudo. Da mesma forma, na mesma sequência de objetivos investigados, se deu a estrutura de apresentação dos resultados, no capítulo que segue.

Embora de cunho qualitativo, alguns dados coletados que possam ser exibidos de modo figurado (graficamente, quadros e tabelas) foram considerados como complementares aos achados de pesquisa, nada influenciando em sua abordagem escolhida – principalmente nas questões pertinentes às medidas provisórias adotadas junto aos colaboradores e à relação da produtividade com o *home office*.

Registra-se que o estudo de caso foi realizado durante o mês de julho de 2021, com a aplicação do roteiro investigativo (questionário) junto aos gestores dos departamentos da referida empresa de fabricação de equipamentos de proteção individual – departamentos: pessoas, produção, comercial, contábil/fiscal, financeiro e administrativo. Foram considerados menções, dados e números do período de março/2020 a junho/2021.

Marconi e Lakatos (2017) concebem a entrevista como um instrumento para a coleta de dados que visa a obtenção de informações acerca de determinado assunto e que funcione como diagnósticos propostos de certo problema. Além disso, assegura ser um instrumento estratégico para coleta de dados de pesquisas de cunho qualitativo, pois tem-se como sentido o estabelecimento de uma comunicação verbal entre partes, para coletar informações pertinentes.

Ainda, para Marconi e Lakatos (2017), a utilização de roteiros investigativos para a coleta de dados (para a obtenção de informações) viabiliza a realização da pesquisa, haja vista a sua praticidade, envolvendo redução de custos e tempo. É adotado para pesquisas descritivas,

sendo uma metodologia dinâmica de comunicação, e se estrutura a partir dos objetivos de pesquisas, visando a coleta de dados/informações que os respondam.

De acordo com Yin (2015), a análise descritiva de estudo de caso não pode dissociar-se da interpretação. A análise e a interpretação são, em suma, fases da pesquisa literalmente relacionadas, não sendo permitido pensar que ao término da análise inicia-se a interpretação. Pelo contrário, a interpretação de dados estreita relação com dados teóricos. Desta forma, os dados coletados, transformados em descrição, foram discutidos de forma interpretativa, a partir da literatura pertinente revisada.

Registra-se, por fim, que a identidade do objeto de estudo foi preservada, sendo somente realizada a sua caracterização, e nem tampouco nomeadas as falas dos gestores (dos departamentos de pessoas, produção, comercial, contábil/fiscal, financeiro e administrativo) participantes da pesquisa. Portanto, em relação à ética de pesquisa, a coleta dos dados dispensou a submissão dos instrumentos de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), bem como a aplicação de Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização do objeto de estudo: a empresa fabricante de equipamentos de proteção individual

O objeto de estudo é uma empresa de grande porte, fabricante de equipamentos de proteção individual (luvas e botas) de Dores em Minas Gerais, presente no mercado mineiro e nacional desde 1972. Sua filosofia é levar proteção, inovação e conforto para os seus clientes/trabalhadores. Conta com aproximadamente 1.200 colaboradores, sendo estes distribuídos nos seguintes departamentos: pessoas (35), produção e engenharia (995), comercial (60), contábil/fiscal (35), financeiro (30) e administrativo (45).

Vem investindo em pesquisas para propor produtos mais sofisticados e apropriados aos trabalhadores (produtos com alta performance, durabilidade e *design* diferenciado). Mantém um laboratório com sistemas de avaliação para ensaios físico-mecânicos e equipamentos de análise de substâncias restritivas. Todos os produtos são testados e avaliados. E, no segmento e atendimento, oferece excelência junto aos seus clientes.

A empresa é conhecida no segmento pela qualidade dos produtos que fabrica, bem como pela inovação e investimento em tecnologia de produção, haja vista que trabalha com maquinários específicos e sofisticados, bem como mão de obra altamente qualificada e

treinada. Assim, a qualidade é a sua principal missão e, pelo seu cumprimento, é líder de mercado neste segmento nacional e destaca-se entre as melhores do segmento na América Latina.

Os produtos são ofertados (luvas e botas) para clientes de diversos segmentos, destacando-se: Agrícola e Agroindustrial, Estaleiro, Leituristas, Manutenção Industrial e Mecânica, Metalurgia, Mineração, Montadoras, Moveleiras, Petrolífera e Petroquímica, Siderurgia. Além disso, produz para clientes dos segmentos que, com a conjuntura pandêmica, intensificaram o uso de tais produtos, como por exemplo: Saúde, Hospitalar, Limpeza e Serviços Gerais.

Por se caracterizar como uma empresa de produção de equipamentos de proteção individual, seu processo produtivo foi intensificado com a pandemia do Covid-19, principalmente com a produção de calçados e luvas que atendem aos clientes do setor da saúde (pública e privada), de instituições hospitalares (públicas e privadas) e de empresas de limpeza e serviços gerais que prestam serviços ao segmento da saúde e hospitalar.

4.2 Medidas provisórias adotadas junto aos colaboradores da empresa fabricante de equipamentos de proteção individual em período pandêmico

Este aumento de demanda, considerando o período pandêmico, foi essencial para a manutenção de seu processo produtivo, não sendo necessário, neste departamento, adoção de algumas ações determinadas pela MP 927, tais como: antecipação de férias coletivas, aproveitamento e antecipação de feriados, banco de horas, férias coletiva. Apenas, para poucos profissionais do chão de fábrica ou da engenharia, a medida de teletrabalho foi adotada, considerando pertença aos grupos de risco. Entretanto, percebeu-se que este departamento foi o que menos lançou mão do *home office*, sendo o mesmo caracterizado como o que abrange maior concentração de grupos jovens na força de trabalho. Além disso, operadores de chão de fábrica têm a possibilidade de *home office* bem restrita, considerando que dependem da operação de maquinários para o desenvolvimento de suas atividades laborais.

Registra-se que a suspensão de contrato e redução de jornada de trabalho não foram adotadas para nenhum colaborador, de nenhum dos departamentos pesquisados, na unidade de Dolores-MG.

Entretanto, para os demais departamentos, o *home office* foi adotado, visando: (1) a manutenção do processo produtivo da empresa para atendimento do aumento da demanda do setor comercial, considerando o aumento de pedidos de seus clientes, principalmente aqueles

concentrados no setor da saúde (pública e privada), de instituições hospitalares (públicas e privadas) e de empresas de limpeza e serviços gerais que prestam serviços ao segmento da saúde e hospitalar; (2) a manutenção da saúde e cumprimento das medidas de isolamento social para minimizar a propagação e massificação do vírus; (3) para reduzir o número de pessoas em circulação no âmbito da fábrica, protegendo os trabalhadores do departamento produtivo, haja vista ser uma área que depende do desempenho da atividade laboral no chão de fábrica.

O Quadro 1, trata se de uma tabela de dupla entrada que correlaciona duas variáveis sendo uma qualitativa nominal e a outra quantitativa discreta, na qual registra a distribuição dos 1.200 colaboradores do objeto de estudo, em seus departamentos, bem como o número de colaboradores da empresa fabricante de equipamentos de proteção individual enquadrados na modalidade *home office*.

Quadro 1 – Colaboradores em home office, por departamentos

Departamento	Número de Colaboradores	Colaboradores em <i>Home Office</i>
Pessoas	35	31
Produção e Engenharia	995	29
Comercial	60	54
Contábil/Fiscal	35	29
Financeiro	30	27
Administrativo	45	38

Nota: Números do período de março/2020 a junho/2021

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa (2021)

Pelo constatado, percebe-se que a MP 927, que visou a manutenção dos empregos ao passo que acomodação dos custos de mão de obra dos caixas das empresas/dos empregadores, como bem destacou Viani (2020), para o objeto de estudo funcionou como demanda para harmonização e isolamento social e preservação da saúde dos trabalhadores e redução de propagação viral, haja vista que seu processo produtivo intensificou. Assim, o *home office* foi mais uma medida sanitária do que administrativo-financeira.

Conjuntamente é possível afirmar através dos resultados obtidos na pesquisa que a empresa conta com um processo manufaturado, uma vez que apenas 3% do setor responsável pela produção dos equipamentos de proteção individuais pode migrar para a modalidade home office, enquanto a média para os demais departamentos foi de aproximadamente 87%.

4.3 Benefícios/vantagens e desafios/dificuldades do *home Office* enfrentados pela gestão da empresa fabricante de equipamentos de proteção individual

Desta forma, considerando a questão dos benefícios/vantagens e desafios/dificuldades do *home office* na empresa fabricante de equipamentos de proteção individual, foram considerados os pareceres dos gestores dos departamentos de pessoas, comercial, contábil/fiscal, financeiro e administrativo, haja vista que o departamento de produção e engenharia praticamente não se enquadrou neste modelo de trabalho, como já justificado anteriormente. Registra-se, ainda, descrição se deu de forma generalizada, considerando a ponderação de todos os gestores de departamentos questionados.

Apurou-se, então, que alguns benefícios/vantagens para a empresa fabricante de equipamentos de proteção individual, ao longo deste período avaliado de março/2020 a junho/2021 foram: manutenção da qualidade; definição do próprio horário de trabalho; aumento da produtividade; retenção de talentos; autogerenciamento profissional; proximidade da família; redução de desperdícios de recursos; redução de gastos fixos (transporte, refeição e infraestrutura básica).

O Carrijo (2020) divulgou o resultado de uma pesquisa realizada a nível nacional em outubro de 2020 pelo Data Senado dos benefícios e das vantagens do *home office* identificados pelos trabalhadores brasileiros. De acordo com os dados compilados, a principal vantagem concentra-se na flexibilização dos horários e a oportunidade de estar com a família, sem necessidade de deslocamentos para chegar ao trabalho, gerando bem-estar – o que, consequentemente, reduz despesas.

Para Granato (2020), o que antes seria uma tendência, agora vem funcionando como necessidade e obrigatoriedade. Vive-se, agora, a antecipação de um futuro nas relações de trabalho. A questão da redução de custos será um dos principais critérios para que muitas empresas, mesmo após a pandemia, continuem apostando nas tecnologias, na inteligência artificial e no *home office*. Quanto menos funcionários dentro das empresas, mais economia em seus gastos (desde o cafezinho, até o ar condicionado, a energia elétrica, etc.).

Já em relação às dificuldades/desafios enfrentados pela gestão dos departamentos a empresa fabricante de equipamentos de proteção individual, ao longo deste período avaliado de março/2020 a junho/2021 foram: distração com o ambiente familiar ou dificuldade de concentração causados pelos ruídos domésticos; problemas de infraestrutura tecnológica e de controle; falta de suporte técnico; isolamento social; falta de comunicação imediata.

A Agência Brasil (2020) realizou uma pesquisa sobre as principais dificuldades em relação à implantação e adoção do *home office*, identificando que a falta de familiarização com as ferramentas tecnológicas (ferramentas de comunicação) é um obstáculo declarado por 34% dos respondentes. Outra dificuldade apurada foi o comportamento dos trabalhadores em ambientes virtuais (34%). Além disso, apurou-se a dificuldade dos trabalhadores em relação ao suporte material, identificando que somente 9% dos trabalhadores alegaram que a empresa auxiliou com (custos ou fornecimento de) equipamentos.

Entretanto, apesar de algumas dificuldades e desafios, os gestores dos departamentos da empresa fabricante de equipamentos de proteção individual foram unânimes em considerar que as vantagens deste modelo de trabalho se sobressaíram muito em relação às dificuldades, a começar pela intensificação do seu processo produtivo, com excelência, para atender o aumento da demanda dos produtos fabricados, considerando o período. Todos os departamentos trabalharam com empenho e em harmonia, para não imputar em rupturas ou falhas do processo produtivo.

Para Santos et al. (2020), o grande desafio foi a questão da gestão de pessoas nesse contexto e a necessidade dos gestores de pessoas (ou líderes) em se reinventarem para a condução de suas equipes, mantendo sempre o foco e compromisso com a organização de produtividade. Para os autores, a criação de formas de engajamento e de motivações foi a dificuldade emergencial para os gestores frente à pandemia.

4.4 Análise da produtividade com o *home office* na empresa fabricante de equipamentos de proteção individual

Da mesma forma, para a análise da produtividade com o *home Office* na empresa fabricante de equipamentos de proteção individual, foram considerados os pareceres dos gestores dos departamentos de pessoas, comercial, contábil/fiscal, financeiro e administrativo, haja vista que o departamento de produção e engenharia praticamente não se enquadrou neste modelo de trabalho, como já justificado anteriormente. Reafirma-se que a descrição se deu de forma generalizada, considerando a ponderação de todos os gestores de departamentos questionados.

De acordo com os gestores dos departamentos da empresa fabricante de equipamentos de proteção individual em pesquisa, o fato de seus colaboradores estarem enquadrados na modalidade *home office* não acarretou em queda da produtividade de suas atividades – o que caracterizou o processo como produtivo e eficiente.

Retomando alguns dados de resultados divulgados pelo Jornal Contábil (2020) em outubro de 2020, com base na pesquisa do DataSenado, acerca da eficácia (produtividade) do *home office* desenvolvido pelos trabalhadores brasileiros, têm-se que 41% dos pesquisados mencionam observação de melhorias no rendimento do trabalho (ou seja, aumento da produtividade) e 40% acreditam que o rendimento do trabalho não foi alterado (ou seja, foi mantido); entretanto, 19% deles desacordam e não adequaram ao novo formato de trabalho.

De acordo com a Agência Brasil (2020), em uma pesquisa realizada com a gestão de empresas de diversos segmentos, foi contatado que 50% delas avaliaram a experiência do *home office* como melhor do que o esperado, com superação de expectativas. Ainda, 36% afirmaram o interesse de manter este novo formato de trabalho mesmo com o fim da crise sanitária.

Em consenso, os gestores pesquisados afirmaram que para a manutenção da produtividade, lhes couberam um trabalho árduo do fortalecimento de suas equipes em *home office*, mostrando aos colaboradores que, além de funcionários da empresa, podem ser empreendedores de suas próprias carreiras.

Na verdade, como bem colocam Chatman e Gino (2020), os gestores frente ao *home office* se viram obrigados à adaptabilidade cultural; ou seja, à capacidade de inovação e de experiências a partir de novas oportunidades, na busca de superar desafios (medos e inseguranças) impostos pela instabilidade causada pela pandemia. Além disso, pesquisas recentes vêm mostrando que a criação de uma cultura mais estratégica de gestão, pautada no compartilhamento de informações e conhecimento, vêm garantindo resultados a curto prazo. A ideia de colocar em prática, em caráter de emergência, propostas para promoção de ambientes dinâmicos (mesmo que a distância) podem resultar em aumento de ganho por parte de aumento da produtividade dos colaboradores que, satisfeitos com mudanças anteriores demandadas, passaram a acontecer em caráter emergencial, vindo corroborar para a mudança da cultura organizacional e da cultura de gestão.

5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Em um passado bem recente, a nova legislação trabalhista estudou o cenário nacional influenciado pelo cenário globalizando, pensando as relações de trabalho a partir de previsões sobre seu futuro, ocupando-se de antecipar seus formatos cada vez mais tecnológicas. Contudo, não se imaginava que este cenário ‘futuro’ estivesse tão perto do ‘presente’, sendo evidenciado com a chegada da crise sanitária do Covid-19. Na verdade, pesquisadores, estudiosos e legisladores (e, nem tampouco gestores de organizações produtivas) não previam um futuro

tão repentista, impondo uma nova realidade aos trabalhadores e às organizações, direcionando o *home office* como uma estratégia emergencial e urgente – entretanto, com suas limitações dentro da tempestividade e imprevisibilidade com que foi imposto.

Este caráter emergencial não permitiu um modelo de implementação gradativo no cenário organizacional brasileiro, passando-se pela modalidade híbrida para, posteriormente, assumir o trabalho remoto. Este caráter emergencial é permissivo à afirmação de que o *home office* ainda está em processo de implementação e adequação das organizações, dos gestores e dos trabalhadores no cenário nacional pandêmico.

Mesmo frente às incertezas trazidas pela pandemia, a única certeza que vem permanecendo é que a pandemia do Covid-19 trouxe grandes transformações para o mundo do trabalho, colocando em prática uma reforma trabalhista que ainda permanecia no papel. Pela tendência e conjuntura, ainda sem data para acontecer, o isolamento e a *home life* desaparecerão, mas para as organizações produtivas, o *home office* é uma cultura que veio para ficar e já vem sendo cuidado para aprimoramento da gestão e promoção de qualidade de vida para trabalhadores.

Junto ao estudo de caso realizado, apurou-se que o objeto de estudo – ou seja, a empresa fabricante de equipamentos de proteção individual – não enfrentou barreiras em seu processo produtivo com a declarada pandemia do Covid-19. Pelo contrário, pela caracterização do seu segmento, se fez imprescindível para a ocasião, considerando a natureza de seus produtos e o aumento de demanda do mercado em relação aos mesmos.

Por isso, para que seu processo produtivo se mantivesse, não foram necessária medidas como antecipação de férias coletivas, aproveitamento e antecipação de feriados, banco de horas, férias coletiva. Apenas, priorizou-se os colaboradores de chão de fábrica (engenheiros e aqueles que operam o processo produtivo e seus maquinários) no ambiente de trabalho, aderindo à conduta do *home office*, abrigado pela MP 927, para demais colaboradores de outros departamentos (pessoas, comercial, contábil/fiscal, financeiro e administrativo), considerando uma cautela prudente para impedimento de propagação e disseminação viral e preservação da saúde de seus empregados.

Os gestores dos respectivos departamentos da empresa registraram vantagens da adoção desta cultura para o período (manutenção da qualidade; definição do próprio horário de trabalho; aumento da produtividade; retenção de talentos; autogerenciamento profissional; proximidade da família; redução de desperdícios de recursos; redução de gastos fixos) em detrimento aos desafios, comprovadas pelo registro da manutenção e aumento da produtividade organizacional.

Conclui-se que mudanças nas organizações do trabalho já eram demandas anteriores à pandemia, sendo que o Covid-19 veio acelerar as exigências às adequações frente as novas tecnologias e o contexto, não sendo um condicionador à queda da produtividade em organizações – como constatado na empresa fabricante de equipamentos de proteção individual em estudo.

Registra-se que não foram encontradas limitações de pesquisa, tanto bibliográficas, quanto à pesquisa de campo, considerando que, respectivamente: são vastas as publicações atuais sobre o assunto e; a familiaridade profissional do autor/pesquisador com a empresa em estudo, o que ampliou o acesso aos gestores pesquisados e às informações demandadas para a edificação deste estudo. Assim, afirma-se que este artigo, como produto da pesquisa, venha corroborar com a comunidade acadêmico-científica da Administração, da Gestão e até mesmo da Engenharia de Produção, pela reunião de informações importantes e registro de uma experiência administrativa exitosa.

Por fim, enquanto sugestões para estudos/pesquisas futuras, têm-se como propostas: a reaplicação desta pesquisa, quando houver o término da pandemia do Covid-19, para verificar se a cultura desta modalidade de trabalho se efetivou na empresa em pesquisa – ou seja, para verificar se a cultura passará a vigorar como uma estratégia administrativa e não mais como uma medida sanitária ou; a aplicação desta pesquisa em demais segmentos, para comparação do êxito (ou não) desta estratégia administrativa em período pandêmico.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. Acesso em: 29 set. 2021.

ARANHA NETO, M. O. **O benefício do home office da pré à pós pandemia.** 2020. Disponível em: <<https://grupomidia.com/quemrealiza/artigo-home-office-pre-pos-pandemia/>>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto-lei n. 5.452**, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Casa Civil. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Secretaria Geral. **Lei nº 13.979**, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979.htm>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Secretaria Geral. **Medida Provisória n. 927**, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Secretaria Geral. **Medida Provisória n. 928**, de 23 de março de 2020. Altera a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019, e revoga o art. 18 da Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv928.htm>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Secretaria Geral. **Medida Provisória n. 936**, de 1 de abril de 2020. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv936.htm>. Acesso em: 20 maio 2021.

GRANATO, L. A crise do coronavírus acelerou estas tendências do futuro do trabalho. **Exame.com**, 16 abr. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/a-crise-do-coronavirus-acelerou-estas-tendencias-do-futuro-do-trabalho/>>. Acesso em: 20 maio 2021.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 9, n. 1, jan./abr., p. 167-184, 2020.

CARRIJO. Pesquisa apresenta aumento na produtividade pelo home office devido à pandemia. **Redação Jornal Contábil**, 25 out. 2020. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/pesquisa-apresenta-aumento-na-produtividade-pelo-home-office-devido-a-pandemia/>>. Acesso em: 29 set. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARIANO, L. Covid-19: home office como alternativa para continuidade do negócio. **Revista Migalhas**, 29 abr. 2020. Disponível em:

<<https://migalhas.uol.com.br/depeso/325684/covid-19--home-office-como-alternativa-para-continuidade-do-negocio---gestao-de-equipe>>. Acesso em: 20 maio 2021.

MELEK, M. A. **Trabalhista!** O que mudou? Reforma Trabalhista 2017. Curitiba: Estudo Imediato, 2017.

PASSAMAI, M. Home office: chegou para ficar? **Revista Nd+**, 15 maio 2020. Disponível em: <<https://ndmais.com.br/opinioao/artigo/home-office-chegou-para-ficar/>>. Acesso em: 20 maio 2021.

SALGUEIRO, R. Mercado de trabalho pós-pandemia: as mudanças para empresas e colaboradores. **Folha Vitória**, 13 maio 2020. Disponível em: <<https://www.folhavitoria.com.br/economia/noticia/05/2020/mercado-de-trabalho-pos-pandemia-as-mudancas-para-empresas-e-colaboradores>>. Acesso em: 20 maio 2021.

SANTOS, E. A. C.; PEREIRA, J. A.; CAVALCANTI, K. F. F.; LIMA, M. R. S. **Home Office:** Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19. 2020. Disponível em: <<http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/1172/1/HOME%20OFFICE%20-%20FERRAMENTA%20PARA%20CONTINUIDADE%20DO%20TRABALHO%20EM%20MEIO%20A%20PANDEMIA%20COVID-19.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2021.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n.3, p. 349-375, 2019.

VIANI, C. B. O home office e a sua realidade não regulamentada. **Revista Migalhas**, 9 jul. 2020. Disponível em: <<https://migalhas.uol.com.br/depeso/330457/o-home-office-e-a-sua-realidade-nao-regulamentada>>. Acesso em: 20 maio 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 5a edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.