

Uma produção



LIDERANÇA E TRABALHO REMOTO

Novos tempos demandam novas atitudes

Ideias e reflexões para quem tem a difícil tarefa de apontar caminhos, mesmo quando todas as luzes parecem ter se apagado



CONTEÚDO EM



CAPÍTULOS



TEMPO DE
LEITURA: 30 MIN



NAVEGAR É PRECISO

No final do mês de fevereiro, momento em que eu fazia minha pesquisa de pautas para a nossa próxima edição, deparei com um estudo da Gallup que apontava o crescimento do trabalho remoto no mundo. A primeira pergunta que me fiz quando terminei a leitura do material foi: e no Brasil? A proposta era investigar e oferecer ao nosso leitor um conteúdo atualizado sobre o tema, considerando as particularidades da nossa cultura. Entre essa definição e a primeira orientação de isolamento social, passaram-se menos de 20 dias. E todo meu plano para a reportagem mudou.

Perdi as contas de quantos materiais com dicas sobre home office eu vi circulando. Arrisco-me a dizer que, depois da pandemia em si, trabalho remoto é o assunto mais comentado nas redes sociais corporativas em que navego.

Não à toa. O isolamento social provocou, sem aviso prévio, uma migração compulsória de milhões de brasileiros para essa modalidade de trabalho, deixando na escuridão grande quantidade de profissionais que nunca havia trabalhado remotamente.

Então, me peguei pensando se a matéria ainda fazia sentido, visto que a reportagem circularia somente em maio. Até lá, a notícia estaria velha. Não pela aplicabilidade do conteúdo, porque ele é atemporal. Mas pelo desgaste do tema, abordado de forma massiva e ampla por empresas, consultores, veículos de comunicação, entre outros agentes.

Em outros tempos, a pauta teria caído. Mas não agora. Não no contexto emergencial que estamos vivendo. Assim, o time da **HSM Management** e eu decidimos que esse material precisava circular. Rápido e gratuitamente.

Essa decisão, apesar de parecer simples, impacta enormemente o nosso modelo de negócios. Afinal, vivemos de

curadoria, da venda do conteúdo que curamos e produzimos com tanta dedicação para os nossos assinantes. Sem essa receita, nosso negócio não se viabiliza.

Acontece que, como você verá neste e-book, é no momento de crise que as nossas culturas organizacionais são testadas em seus limites. Manter o alinhamento entre discurso e prática se torna ainda mais desafiador quando vivemos situações sem precedentes como a atual. Sem manual, somente o nosso conjunto de crenças e valores, que é a cola que nos une, consegue dar conta de nos apontar alguns caminhos. E a nossa resposta sempre esteve no nosso propósito:

“CURAR CONTEÚDO PARA CURAR OS NEGÓCIOS”

E o verbo curar, que adotamos desde o primeiro dia da nossa operação, nunca fez tanto sentido como agora. Não sabemos quando o mundo será curado. Não só da doença que nos assola e nos assusta. Mas também da ferida emocional aberta em cada um de nós.

É por isso que, mesmo em meio ao caos, decidimos curar este conteúdo para você que tem a difícil missão de liderar. Nossa esperança é que ele ajude você a refletir

sobre os novos desafios que o trabalho remoto nos impõe, sem a ditadura das listas “definitivas” das cinco coisas que você precisa fazer para ser isto ou aquilo.

O que podemos aprender com as organizações que já adotavam o trabalho remoto antes do isolamento social torná-lo a única opção viável? Qual o papel da cultura organizacional para que o líder mantenha o time engajado e conectado mesmo à distância? O que pessoas experientes em trabalho remoto estão pensando sobre este novo momento e quais provocações elas nos fazem a partir de suas visões de mundo? Estas e outras ideias e reflexões você encontra aqui. Sem respostas objetivas. E sim como um convite para encararmos os dias de tempestade, que agitam os nossos mares, como uma oportunidade para aperfeiçoarmos a nossa competência de navegação. E a bonança virá. Ela sempre vem!



Gabrielle Teco

Editora-executiva da

Revista HSM Management

SUMÁRIO



O MAIOR DESAFIO DO TRABALHO REMOTO

Artigo de **Daniela Diniz**, diretora de conteúdo no Great Place to Work Brasil e autora do livro *Grandes Líderes de Pessoas*



HOME OFFICE, LIDERANÇA E O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Entrevista com **Rogério Cher**, consultor, escritor e conferencista



TRABALHO REMOTO NO BRASIL: UMA REALIDADE ANTES MESMO DA PANDEMIA

Reportagem de **Adriana Fonseca**, com dados sobre o teletrabalho e cases de duas empresas: Pirelli e Dynatrace

SUMÁRIO



OFFICELESS: HISTÓRIAS DE EMPRESAS SEM ESCRITÓRIO

Reportagem de **Adriana Fonseca** sobre o Grupo Anga e Home Agent, que operam de forma descentralizada desde a fundação



DIÁRIO DE HOME OFFICER

Artigo de **Adriana Salles**, diretora editorial da **HSM Management**, sobre sua experiência de mais de 20 anos como CHO - Chief Home Officer



O MAIOR DESAFIO DO TRABALHO REMOTO

O termo home office já nos dá uma boa dica do que efetivamente acontece em nossas vidas ao adotar esse modelo de trabalho: a casa é o escritório e o escritório é a casa. Assim, sem separação. E manter uma rotina produtiva, apesar de ser difícil em especial para quem está iniciando, não é o nosso maior desafio. Para que o trabalho flua e as pessoas se engajem precisamos atualizar nosso modelo mental

Por Daniela Diniz*

Entre agosto de 2018 e julho de 2019, vivi nos Estados Unidos com minha família. Enquanto meu marido fazia um pós-doutorado em Processo Civil e meu filho estava no terceiro ano da Elementary School, eu segui trabalhando a distância (especificamente de Syracuse, Central NY) para o Great Place to Work Brasil. De lá, coordenei uma equipe de quatro pessoas. De lá, escrevi artigos e realizei webinars. De lá, participei de todas as reuniões de liderança da empresa. De lá, dei entrevistas. De lá, conversei com clientes. Tudo isso, enquanto cozinhava, levava e pegava meu filho no ponto de ônibus, limpava a casa, lia livros e assistia a vários filmes na Netflix. Mais do que viável, essa vida foi saudável.

Nas últimas semanas, boa parte dos brasileiros foi obrigada a experimentar essa rotina. Sair da cama e emendar o café numa reunião online. Usar áudios e vídeos de Whatsapp à exaustão e baixar várias ferramentas de webconference, enquanto os filhos zanzam pela sala e pedem alguma atenção. Num primeiro momento, para quem está praticando pela primeira vez, pode parecer caótico. Os papéis se misturam e parece que o tempo não tem pausas. O almoço não sai exatamente entre 12h e 13h. O tempo para o café com colegas não acontece. O fim do expediente nunca chega.

NUM PRIMEIRO MOMENTO, PARECE QUE NÃO VAI DAR CERTO NUNCA. CALMA. É SÓ O PRIMEIRO MOMENTO.

Ao introduzir seu ritmo nas 24 horas do dia e dividi-lo de acordo com suas necessidades (e seu perfil) você vai perceber que esse estilo de vida não só dá certo como pode ser muito mais produtivo e prazeroso. Claro que esse novo jeito de trabalhar vai exigir uma certa disciplina e organização (de tempo e espaço). Mas esses dois pontos não são os mais desafiadores. O mais difícil é você mudar seu modelo mental. Fomos acostumados e educados e viver a vida em etapas. Você nasce, estuda, se forma, entra no mercado de trabalho e vai galgando os degraus da escada corporativa, quase sempre na mesma empresa – ou, ao menos, na mesma indústria. Por volta dos 60 anos, você

se aposenta e aí vai encontrar aquele tempo para fazer tudo que planejou na sua vida “produtiva”. Essa separação clara de “tempo para o trabalho”, “tempo para a família” e “tempo para a diversão” faz parte do nosso mindset e, portanto, unir tudo isso no mesmo tempo parece um tanto quanto confuso e até inapropriado.

Acontece que o mundo já vem nos desafiando há alguns anos a interromper esse pensamento linear. Primeiro porque o que sabemos hoje não irá garantir nossa sobrevivência no futuro. O tempo médio das habilidades aprendidas atualmente é de cinco anos. Isso significa que, não importa a faculdade que você fez, você estará num constante estado de aprendizado para se adaptar aos novos ciclos do conhecimento, que são cada vez mais curtos. Segundo, porque desde que a tecnologia permitiu que todo nosso trabalho esteja num equipamento móvel – seja o notebook, seja o smartphone – ou ainda na nuvem, podemos carregar a vida profissional para dentro de casa e a vida pessoal para dentro do trabalho. Sem limites. Na lógica industrial (a que ainda estamos presos) somos obrigados a fazer uma coisa de cada vez. Por isso, estamos tão apegados ao comando: trabalhar e depois descansar. Na lógica digital, a que já pertencemos (mas resistimos) somos convidados a fazer várias coisas ao mesmo tempo: trabalhar, nos divertir, relaxar, aprender.

Há ainda um terceiro fator que nos convida a derrubar essas etapas psicológicas: o aumento da expectativa de vida. Se, na carreira linear, você se aposentava com 60 anos, teria ali de cinco a sete anos para “desfrutar” do tempo que o trabalho roubou ao longo da vida. Hoje, aos 60 anos, você não imagina que o fim estará próximo. Mas que terá, pelo menos, uns 20 anos para fazer de tudo, inclusive trabalhar.

O MOMENTO QUE VIVEMOS AGORA, PORTANTO, PODE SER MUITO ÚTIL PARA ACELERAR ESSA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO.

Como escreveu Yvon Chouinard, fundador da Patagonia, empresa americana que confecciona e comercializa roupas e acessórios para usar ao ar livre, em seu livro *Lições de um empresário rebelde*, “o trabalho deveria ser agradável diariamente. Todos deveriam estar cercados de amigos que pudessem se vestir da maneira que quisessem (até descalços). Deveríamos ter tempo flexível para surfar nas ondas quando estão boas ou esquiar na neve ou ficar em casa e cuidar de uma criança doente. Deveríamos acabar com essa distinção entre trabalho, diversão e família”.

Que esse período de quarentena nos ajude a entender que não se separa mais a vida entre profissional e pessoal. A vida é uma só. E deve ser vivida de forma integral.



* **Daniela Diniz** é jornalista, com MBA em Recursos Humanos, e acumula mais de 20 anos de experiência profissional. Trabalhou na Editora Abril por 15 anos, nas revistas *Exame*, *Você S/A* e *Você RH*.

No Great Place to Work desde 2016, atualmente atua junto à área de Educação desenvolvendo cursos, palestras e workshops sobre gestão de pessoas. Autora do livro *Grandes líderes de pessoas*, já visitou mais de 180 empresas investigando ambientes de trabalho. A partir de abril de 2020 estreia a coluna Trabalho 4.0 no site da Revista **HSM Management**.

HOME OFFICE, LIDERANÇA E O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL



Qual o jeito de ser e fazer da sua empresa? E como ela se comporta neste momento de extrema incerteza? Nesta entrevista, o consultor, escritor e conferencista Rogério Cher aborda o papel da cultura organizacional como bússola para o líder que deseja manter o engajamento do time e superar os desafios impostos pela distância

Por Gabrielle Teco

Antes de falarmos sobre o momento atual, seria importante você compartilhar o conceito de cultura organizacional e sua relação com a prática do home office.

Quando falamos sobre Cultura Organizacional, o que está em jogo é o jeito de ser e fazer da organização, o conjunto de elementos distintivos que lhe dão identidade e personalidade, o núcleo do seu DNA mais autêntico. Para uma cultura ser forte e saudável, dependemos menos de tendência e mais de coerência. O que está na moda ou o parece “cool” é menos importante do que aquilo que soa coerente e íntegro. Entre todas as possíveis escolhas que temos a fazer quanto ao tipo de cultura, a única que vale para cada empresa é aquela que servirá como estímulo a sua estratégia, ou seja, os significa-

dos expressos por meio do propósito, missão, visão e valores que fomentarão atitudes e comportamentos que viabilizarão a estratégia do negócio.

Todavia, não é o que ocorre na maior parte das empresas em que a cultura não conversa com a estratégia e, por isso, a devora no café da manhã, no almoço e no jantar; em que a liderança fala uma coisa e faz outra, ferindo a integridade dos processos decisórios e o engajamento das pessoas com seu trabalho. O que chamamos de cultura é muito mais um plano de comunicação distante da realidade e recheado de modismos. Quando falamos de squads, tribos, sprints, uso de bermudas e chinelos, mobília descolada e colorida, home office e outros símbolos da paisagem corporativa, o sentido precisa ser o seguinte: o que é coerente com a cultura? Em que medida essa cultura é facilitadora da estratégia?

QUAL O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NESTE MOMENTO EM QUE OS LÍDERES PRECISAM GERENCIAR SEUS TIMES DE MANEIRA REMOTA?

O mundo em que mergulhamos nos últimos dias, governado por um “ser” global e tirânico chamado coronavírus, transformou o trabalho remoto — até então apenas uma possibilidade — em uma necessidade compulsória.

O desafio agora não é mais escolher home office como opção coerente ou não com a cultura, mas como ferramenta necessária para conduzirmos boa parte das nossas interações e iniciativas profissionais. Porém, o modo de contextualizar seu uso precisa ser coerente com a cultura, para não enfraquecê-la. Deve guardar sentido com os valores e comportamentos desejados.

A cultura deve servir de bússola quando, por exemplo, precisamos disciplinar o uso dos equipamentos, os horários para o trabalho remoto, as responsabilidades dos colaboradores, a maneira de trocar feedbacks, orientar as equipes etc. Tudo deve estar embasado na cultura definida e declarada. Ou seja, é hora de demonstrá-la na prática.

DE QUE FORMA?

Crises são oportunidades para fortalecer a cultura, pela busca obsessiva de coerência com seus elementos. Cada decisão tomada em torno de como trabalharemos remotamente precisa passar por um checklist rigoroso com o binômio Cultura/Estratégia:

- **Quais medidas ampliam em nossas equipes o senso de propósito que defendemos por aqui?**

- **Quais procedimentos ligados ao trabalho remoto facilitam o atendimento de objetivos estratégicos previstos na missão e na visão?**
- **Quais combinados são íntegros com nossos valores?**
- **Quais normas e procedimentos estimularão os comportamentos mais coerentes com nossos valores e serão compatíveis com nossas metas estratégicas?**

Quando a liderança trata o home office de modo desconectado de todas essas reflexões, correrá o risco de enfraquecer a cultura e a estratégia. Não estará, portanto, liderando de fato.

ALÉM DA DISTÂNCIA, HÁ TAMBÉM TODO ESSE CLIMA DE INCERTEZA. NESSE CONTEXTO, O QUE OS LÍDERES PODEM FAZER PARA MANTER O TIME ENGAJADO?

A palavra fundamental agora é proximidade. Pode parecer estranho: como estarmos próximos se não estamos fisicamente presentes, ombro a ombro? Aqui, cabe outra pergunta: quantas vezes estivemos frente a frente com alguém que nos ouvia, mas não escutava de verdade? Quantas pessoas nos olham, mecanicamente, mas não nos enxergam? Estar fisicamente com alguém não é sinônimo de presença plena, infelizmente.

Em momentos de alta incerteza, como agora, todo líder precisa assegurar 2 Ps: presença e proximidade. Contatos frequentes para cuidarmos das nossas equipes e para expressar interesse verdadeiro pelas pessoas que lideramos. É preciso dar espaço para que manifestem o que pensam e sentem sobre o momento presente. Apoiar, orientar, aconselhar e escutar devem ser os verbos mais conjugados agora pela liderança.

DO PONTO DE VISTA DA ESTRATÉGIA, HÁ ALGUM AJUSTE A SER FEITO?

Sim, enxugar os planos de ação. É melhor trabalhar um grupo focado de iniciativas de curto prazo. Pulverizar a atenção das pessoas em múltiplas iniciativas que trarão resultado apenas no longo prazo não é melhor prática para governar uma crise. Do mesmo modo, os debates precisam ser mais “pegados”, ou seja, o conflito produtivo precisa ser exercício diário. Um líder cercado por pessoas com medo de dizer o que pensam e sentem, até para discordar do chefe se necessário, produzirão o tipo de consenso rápido e perigoso. O líder precisa investir tempo, energia e paciência para discussões difíceis e conversas corajosas para produzir e testar ideias, em um ambiente de poucas certezas mas de muita experimentação e aprendizagem.

Em um contexto de tamanha incerteza, em que nem sabemos o que ainda não sabemos sobre o que virá mais adiante (de bom e de ruim), é ainda mais necessário ter gente com atitude de dono. Só que isso não combina com líderes castradores, que geram medo nas pessoas e menor proatividade. A liderança precisa criar, na medida do possível, um ambiente seguro para o engajamento, para o time agir sem medo de consequências negativas. Se enfiarmos as pessoas agora em uma caixa, não podemos esperar que pensem fora dela. Do contrário, pensarão que perdemos o juízo.

QUE LIÇÕES VOCÊ ACREDITA QUE ESTA PANDEMIA DEIXARÁ PARA AS EMPRESAS?

Faço 52 anos em 2020 e nunca testemunhei uma crise tão global e democrática como esta. O que é bem doloroso, certamente. Mas como esta crise compromete todo mundo, a mobilização para sairmos dela será maior e mais rápida. No primeiro semestre, o foco é conter o avanço do vírus. No segundo, voltaremos ao ar para o controle de todos os danos. O comprometimento geral será grande — porque interessa a todo mundo — e vai acelerar as soluções para os negativos efeitos colaterais que teremos na economia.

Para as organizações, vejo que algumas culturas herdarão um legado positivo dessa amarga experiência. Assim como a criança, que escorregou do braço do pai e caiu na piscina, sem saber nadar. Engoliu água, levou um baita susto, mas sobreviveu. Providências imediatas surgirão: matricular na natação, aprender a nadar, compreender o perigo de não saber nadar, olhar para segurança enquanto um valor inegociável. Aprendizados produzidos por um acontecimento ruim.

E PARA OS PROFISSIONAIS?

O mesmo se dará conosco. Creio que daremos ainda mais atenção para esse verbo tão essencial: liderar! Compare o modo como Angela Merkel lidera a Alemanha nesta crise. De um lado, uma Alemanha segura. De outro, os EUA como novo possível foco da pandemia. Daremos ainda mais valor para o desenvolvimento de líderes. Sustentabilidade deve ser encarada como um princípio bem-vindo para muitas empresas que antes olhavam torto para seu sentido. Novos modos de relacionamento, parcerias mais criativas, trabalhos mais eficientes, tecnologias ainda mais a serviço de empresas enxutas e produtivas. Pessoas que passem a encarar amor, afeto, empatia e segurança como necessidades vitais, e não como acessórios

incompatíveis com o mundo corporativo. Um Brasil que dê tanta relevância para os Ministros da Educação e da Saúde quanto dá para o Ministro da Economia (ou mais?). Previsões ingênuas ou necessidades urgentes? Saberemos nos próximos quatro meses.



TRABALHO REMOTO NO BRASIL: UMA REALIDADE ANTES MESMO DO CORONAVÍRUS



O home office teve de ser adotado às pressas diante da pandemia. Empresas que já estavam estruturadas para ele contam como e por que implementaram o modelo

Por Adriana Fonseca

Diante de um vírus que surgiu de repente e vem mudando a rotina do planeta, empresas de todos os cantos do mundo se viram obrigadas a adotar, de forma emergencial e sem aviso prévio, o trabalho a distância. Para algumas, no entanto, aquelas que já tinham o teletrabalho bem estabelecido, o desafio está sendo mais brando. “Como já tínhamos um processo estruturado de home office, isso facilitou neste momento”, afirma Giuseppe Giorgi, diretor de recursos humanos da Pirelli. “Foi até tranquilo. Dissemos apenas que, ao invés de fazer home office duas vezes na semana, agora as pessoas fariam cinco.”

A Pirelli adotou o teletrabalho para a equipe administrativa no começo de 2018, após transferir o escritório de Santo André, na Grande São Paulo, para a região da Faria Lima, na zona sul da capital paulista. Boa parte dos funcionários vivia nas proximidades do endereço anterior e

o deslocamento diário de 25 km passou a consumir entre 1h40 e 2 horas das pessoas na ida e na volta.

“IMAGINÁVAMOS, QUANDO NOS MUDAMOS, QUE PERDERÍAMOS BASTANTE GENTE EM FUNÇÃO DISSO. MAS, POR UMA SÉRIE DE MOTIVOS, AS PESSOAS PREFERIRAM FICAR, MESMO TENDO O DESCONFORTO DO DESLOCAMENTO. ATENTOS A ISSO, DECIDIMOS IMPLEMENTAR O HOME OFFICE”, CONTA GIORGI.

No início, 180 pessoas estavam elegíveis ao programa, que foi sendo ampliado e alcançou mais 250 funcionários. Além de perceber uma equipe ainda mais engajada, a Pirelli conseguiu redução de custos com o teletrabalho. “Não tenho como falar os valores, mas você pode imaginar, pois reduzimos três lajes de cerca de mil metros quadrados na Faria Lima.”

Em 2020, a última equipe do administrativo que ainda não fazia home office – 180 pessoas alocadas nos escritórios da fábrica da Pirelli em Santo André – entraria no programa. “Aceleramos o processo, embora não esteja completamente implementado, baseado na experiência que já tínhamos.” Faltava, basicamente, que os funcionários assinassem o termo aditivo do contrato de trabalho que regulariza a prática do teletrabalho.

MAS E O RISCO TRABALHISTA?

Desde que a modalidade passou a constar na legislação trabalhista do país, há segurança jurídica para as empresas permitirem que seus funcionários exerçam suas funções de casa. “A CLT passou a ter um capítulo específico para o teletrabalho, provisionando como ele deve acontecer”, explica Manuela Mendes Prata, consultora da área trabalhista do Pinheiro Neto Advogados. “Antes, era feito de maneira informal, combinado com cada empresa, e gerava mais insegurança. Hoje, temos regras importantes a serem observadas.”

Entre elas o aditivo ao contrato de trabalho dos funcionários, que deve ser assinado por empregado e empresa estabelecendo as regras da modalidade: se haverá controle de horas, como ele será feito, quem arcará com os custos de luz e internet etc. “Hoje, o home office é algo bem tranquilo de ser implementado, está previsto na lei. É só tomar as precauções.”

Com as bases legais para implementação do teletrabalho e a disseminação da cultura de dar mais autonomia aos funcionários, o home office deixou se der tendência no Brasil para se tornar realidade. “A expansão do teletrabalho é notável”, afirma o especialista no assunto Cleo

Carneiro, diretor de relações internacionais da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt) e diretor do Grupo de Consultoria em Teletrabalho (Gcontt).

DADOS E INDICADORES DO TRABALHO REMOTO NO BRASIL

Dados de uma pesquisa realizada pela Sobratt e Gcontt mostram que, em 2018 – último dado disponível –, 45% das empresas adotavam o home office, 22% a mais que no levantamento de 2016. Ainda sobre a pesquisa de 2018, 15% das companhias ouvidas estavam planejando a implementação do trabalho a distância. Foram ouvidas 350 empresas, empregadoras de mais de 59 mil pessoas.

Os setores que mais adotam o home office, segundo a pesquisa da Sobratt, são o de TI, telecomunicações e serviços. As companhias dizem que passaram a usar esse modelo para, principalmente, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, diminuir o impacto da complexa mobilidade urbana, oferecer um benefício para os funcionários e atrair e reter talentos.

A crescente adoção do home office tem mostrado que esse modelo de trabalho é eficaz não somente para melhorar o engajamento das equipes e a retenção dos profissio-

nais, já que boa parte das pessoas hoje valoriza a flexibilidade, mas também para a saúde financeira do negócio.

Há uma década pesquisando o tema, o Gallup tem dados que mostram que, quando os funcionários estão engajados, o desempenho deles aumenta. Segundo o Instituto, ambientes de trabalho altamente engajados costumam ter absenteísmo 41% menor, 40% menos defeitos de qualidade e lucratividade 21% maior. O engajamento, por sua vez, é maior quando os funcionários passam de 60% a 80% de seu tempo de trabalho fora do escritório – o que daria três ou quatro dias em uma semana de cinco dias úteis.

O estudo do Gallup vai além, e demonstra que o trabalho remoto também tem efeito positivo para o meio ambiente. A diminuição de deslocamentos é o item mais óbvio dessa lista e reduz a pegada de carbono das companhias, mas as pessoas também usam mais papel no escritório do que em casa e gastam o dobro da energia elétrica no trabalho presencial.

Em relação à produtividade, ela também é afetada positivamente pelo teletrabalho. Pesquisa feita pela Gcontt mostrou que os gestores de uma multinacional que implementou o home office reportaram aumento médio de 20% no desempenho de seus colaboradores. Nesse mes-

mo processo, a companhia informou que a comunicação melhorou muito para 30% e manteve-se igual para 70%. Os funcionários, por sua vez, relataram que entre os benefícios do home office estão mais foco (20%) e menos interrupções (15%). “O ambiente familiar, quando bem organizado para não haver interferências nas atividades profissionais, favorece o trabalho, porque não há interrupções, como acontece no escritório”, diz Carneiro. “Também contribui para a produtividade um maior tempo livre do trabalhador, que pode ser usado para repouso ou fazer algo que deixe a pessoa mais feliz.”

A EXPERIÊNCIA DA DYNATRACE AO EMPODERAR O FUNCIONÁRIO

A companhia de inteligência de software americana Dynatrace, com escritório no Brasil, reconhece a produtividade do home office. “Crescemos de maneira consistente ano a ano. Isso mostra o ganho de produtividade”, diz Roberto Carvalho, vice-presidente da Dynatrace América do Sul. Com capital aberto nos Estados Unidos, a empresa reportou um faturamento de US\$ 143,3 milhões no terceiro trimestre fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2019. A receita foi 25% superior ao mesmo período do ano anterior.

No Brasil, a Dynatrace começou a adotar o trabalho remoto há sete anos. O programa começou com um dia de home office na semana e foi aumentando progressivamente. Há três anos, toda a equipe trabalha a distância quatro dias na semana. O escritório, que já chegou a ter 1,2 mil metros quadrados em São Paulo, hoje tem 60 m².

Para que o modelo funcionasse, foi preciso conscientizar os gestores. “As pessoas têm estilos diferentes de liderança e havia gestores que estavam acostumados com a presença física e a necessidade de manter um horário a ser cumprido”, conta Carvalho. “Perceber isso é importante, para compreender a realidade e o que precisaria mudar no dia a dia.” O executivo exemplifica: “é preciso mudar os pontos de controle, saber delegar mais, empoderar mais o funcionário, independentemente do modelo hierárquico”. Hoje, no Brasil, a companhia tem cerca de 40 funcionários. Globalmente, são 2,5 mil.

Eliana Aguiar, gestora de recursos humanos da Dynatrace, pontua algo que considera importante para o modelo de trabalho remoto funcionar. “O funcionário precisa compreender que um é recurso do outro. Tem de estar à disposição, porque o meu trabalho depende do trabalho do outro. Se eu não estiver disponível, comprometo a roda, que tem que girar”, conclui.

MAIOR ENGAJAMENTO ENTRE TRABALHADORES QUE PASSAM TRÊS A QUATRO DIAS TRABALHANDO REMOTAMENTE

% tempo gasto trabalhando remotamente

	Engajados	Desengajados	Ativamente desengajados
	%	%	%
Nunca	30	55	15
1% a < 20%	36	53	11
20% a < 40%	37	52	11
40% a < 60%	37	50	13
60% a < 80%	41	48	11
80% a < 100%	32	51	17
O tempo todo	30	54	16

Pesquisa Estado do local de trabalho norte-americano

Fonte: Gallup

QUANTO TEMPO TOTAL EM MINUTOS VOCÊ GASTA NO TRANSPORTE DE E PARA O TRABALHO EM UM DIA TÍPICO?

Base: adultos empregados em tempo integral ou meio-período

	15-30 de agosto de 2019 %	7-10 de agosto de 2008 %
Menos de 30 minutos	37	31
30 minutos a menos de uma hora	29	35
Uma hora a menos de 90 minutos	17	16
90 minutos a menos de 2 horas	6	7
2 horas ou mais	10	11
Não respondeu	1	1

OFFICELESS: HISTÓRIAS DE EMPRESAS SEM ESCRITÓRIO



Entre as empresas que adotam o teletrabalho, o mais comum é oferecer o home office algumas vezes por semana para seus funcionários. Mas há quem faça diferente

Por Adriana Fonseca

O Grupo Anga, composto por cinco empresas, entre elas a Qura Editora, que produz a revista **HSM Management**, já nasceu com o trabalho a distância em sua essência – “officeless”, como se costuma dizer em inglês. “Nós começamos a empresa entre um grupo de amigos que não morava na mesma cidade, então foi por necessidade”, conta Ryoichi Oka Penna, CEO do Grupo Anga. “Éramos uma consultoria, e não havia necessidade de escritório. À medida que fomos crescendo, vimos que a ideia era ótima, porque podíamos contar com talentos em qualquer parte do mundo.” Fundado em 2016, o grupo tem hoje 117 colaboradores em 13 estados brasileiros, além de Portugal e Israel.

Ryoichi explica que ele, como gestor, sempre acreditou em dar autonomia e liberdade aos funcionários, baseada em muita confiança – características fundamentais para o

modelo de trabalho totalmente a distância. “Dessa forma se trabalha melhor, com produtividade”, diz. Ele explica que não existe supervisão e cobrança. “É um novo modelo mental, uma nova forma de ver a gestão. Para mim, aliás, é estranho pensar que é preciso ver as pessoas para que elas sejam produtivas.”

A LIBERDADE DE TRABALHO BASEADA NA CONFIANÇA VAI ALÉM DA ROTINA DA JORNADA E DO TEMPO DEDICADO AOS AFAZERES PROFISSIONAIS.

Parte da verba de cada projeto de consultoria também é flexível, e o time envolvido decide como alocá-la. “Temos um acordo em que o time pode fazer o que quiser com 15% do valor pago pelo cliente. A equipe tem autonomia para decidir qual será o melhor uso, desde comprar livros que ajudem no projeto, pagar um curso para alguém do time ou fazer happy hour ao término da consultoria. Não vamos pedir uma nota para comprovar os gastos.” É claro que toda essa autonomia também gera equívocos, mas eles são poucos, garante Ryoichi. “Diria que em 90% das vezes as pessoas acertam.”

Ainda que todo o trabalho seja a distância e o grupo nem escritório tenha, uma vez por mês o time de cada empresa se reúne presencialmente. “São momentos para

discutir assuntos que vão melhor pessoalmente, para celebrar resultados e compartilhar desafios”, explica.

“A GENTE TEM NECESSIDADE DE OLHO NO OLHO, DE CONTATO FÍSICO. O DESAFIO DE TRABALHAR REMOTO É SENTIR SOLIDÃO, ENTÃO PRECISAMOS ABASTECER ESSA NECESSIDADE DAS PESSOAS.”

Outra empresa que quebrou paradigmas ao adotar o teletrabalho é a Home Agent, de call center. Todos os 140 atendentes da companhia trabalham de suas casas diariamente, e é assim desde a fundação da empresa, em 2011. “Começamos nesse modelo antes mesmo da reforma trabalhista, quando já existia algum amparo da lei, mas muitos advogados achavam que havia uma zona cinzenta que gerava insegurança jurídica”, conta Fabio Boucinhas, CEO da Home Agent. “Mesmo assim começamos a operar e fomos evoluindo até que conseguimos ter uma transformação do mercado.” Ainda hoje, nenhuma outra empresa brasileira de teleatendimento opera 100% remoto, segundo Boucinhas.

O executivo aponta as vantagens do modelo de operação da Home Agent. O mercado de atendimento ao cliente, segundo ele, tem 1,7 milhão de funcionários e há uma dificuldade enorme para conseguir mão de obra qualifica-

da. Como oferece a possibilidade de o operador trabalhar de casa – algo visto como vantagem para muita gente –, a Home Agent acaba atraindo pessoas mais velhas e com maior grau de formação acadêmica para suas operações. Boucinhas diz que, na companhia, a média de idade do agente é 35 anos, 60% têm curso superior e 90% são mulheres. “Em uma operação tradicional, os jovens entram já pensando em quando vão sair da empresa”, comenta. No caso da Home Agent, muitas mães de crianças pequenas se sentem atraídas pela oportunidade de trabalhar de casa. “Elas não querem sair, porque querem esse modelo de trabalho. Conseguem uma renda sem sair de casa e evitam, em média, quatro horas de trânsito por dia.” Por mês, a Home Agent recebe mais de 3 mil currículos de possíveis candidatos.

ALÉM DISSO, A OPERAÇÃO NÃO SOFRE COM OS EFEITOS EXTERNOS, COMO AS CHUVAS QUE INUNDARAM SÃO PAULO EM FEVEREIRO E PARARAM A CIDADE. “PARA NÓS FOI UM DIA NORMAL”, DIZ BOUCINHAS. “NOSSA OPERAÇÃO NÃO FOI IMPACTADA.”

Ao contrário do Grupo Anga, a Home Agent tem um escritório em São Paulo, que abriga a equipe administrativa e serve de base para os treinamentos dos atendentes que ingressam na empresa. Com o funcionário capacita-

do, a companhia instala os equipamentos necessários na casa dele para que o trabalho de fato comece a ser feito. O monitoramento da operação é feito remotamente, com os supervisores trabalhando também de casa. Aqui foi necessário um ajuste. Se nas operações tradicionais de call center há um supervisor para 30 atendentes, na Home Agent essa proporção cai de um para dez. “Adaptamos para ter uma supervisão mais próxima”, explica Boucinhas. “Mas, se você perguntar para a gestão de operação, eles falam que seria melhor supervisionar menos pessoas. O problema é que, na operação tradicional, com o custo do escritório, a conta não fecha.”

Entre os clientes da Home Agent estão grandes empresas, como Natura, Volvo e Unilever.



DIÁRIO DE HOME OFFICER

Pode-se dizer que hoje você não pode sair;
amanhã talvez não queira – especialmente se você
aprender o segredo da liderança

Por Adriana Salles*

Quero lhe sugerir um desafio muito mais construtivo do que receber um balde de gelo na cabeça: escrever um diário neste período forçado de home office. Acredito realmente que esses registros lhe poderão ser bem úteis num futuro não muito distante. Quando você o reler, é claro que ele estará recheado de acontecimentos surreais ligados ao novo coronavírus (que já será velho, então), mas o distanciamento temporal e o registro lhe farão perceber nitidamente quanto você mudou.

Eu mudei muito ao longo do meu pipeline de home officer, e é isso que posso compartilhar com você. Hoje eu me considero uma chief home officer (CHO).

Na segunda metade dos anos 1990, quando quase ninguém fazia trabalho remoto, comecei como home officer júnior, voltando de um sabático na Europa, experiência que já compartilhei com os leitores de **HSM Management**. Logo virei home officer sênior, avançando numa espécie de carreira em Y e, depois, cheguei a CHO,

quando passei a liderar outros home officers a distância. Trata-se de um tipo de liderança completamente diferente do que se vê nas empresas, mas, antes de explicá-la, permita-me contar como foi – ou, ao menos, como eu senti – essa jornada.

Virei home officer ao mesmo tempo que virei PJ. (E antes que tenham pena de mim, digo que me ofereceram cargos CLT várias vezes nesses anos todos e eu os recusei.) E, num primeiro tempo, equivaleu a virar empreendedora por necessidade. As principais redações jornalísticas estavam com as vagas congeladas e me restava fazer frilas – ou ir para assessoria de imprensa, mas isso eu não queria. Apostei em frilas para clientes regulares, como terceirizada, o que me tornou um posto avançado de alguns deles. Muita gente em situação similar dava um jeito de alugar um espaço externo para fazer frilas, mas eu quis trabalhar em casa. Primeiro, para não ter custos fixos significativos. Segundo, porque morava (e moro) em casa, o que me garante mais espaço. Terceiro, porque sempre quis passar o dia perto dos meus cachorros. O processo de decisão foi esse – sem pandemia.

Montei um escritório dentro de casa e meu início como home officer júnior foi caótico. De certa maneira, é caótico para todo mundo, porque você verticaliza o seu negó-

cio, no sentido de que você faz todas as etapas da cadeia de valor do seu trabalho. Você compra a tinta e arruma a impressora, atende o motoboy que toca a campainha, atende ao telefone (que não para) etc., fora o pagamento de impostos se você for PJ. A verticalização te dá controle sobre as coisas, e mais conhecimento de como fazer, porém toma muito mais do seu tempo também.

Eu não consegui criar uma rotina naqueles primeiros tempos (a rotina possível para um trabalho de jornalista, que não é muito rotineiro por definição). Visitas à geladeira fora de horário, materiais de trabalho espalhados pela casa e a mistura de conversas profissionais e pessoais ao longo do dia eram algumas das pedras no meu pipeline. Pedras em que eu tropeçava às vezes. Eu só não perdia o foco porque... bem, eu não sou de perder o foco em termos profissionais. E também o meu prazer de sair para entrevistas e reuniões de projetos aumentou absurdamente. Além de tudo,

SENDO DONA DO MEU TEMPO, VOLTEI A TER O CHAMADO PENSAMENTO REFLEXIVO E A DESENVOLVER A CRIATIVIDADE.

Então, o negócio cresceu, virei home officer sênior. Foi pior quando resolvi fazer uma reforma que demorou meses, e eu trabalhei com pedreiro, pintor e encanador (e cachorro) circulando.

Hoje eu vejo que a reforma em casa foi aquele momento clássico de piorar primeiro para melhorar depois. Com ela, transformei uma velha garagem em meu escritório com parede de tijolo à vista, coloquei linha telefônica à parte, e ganhei um office de fato, com uma linda mesa C-level que tinha sido dos meus pais, e o investimento em uma cadeira C-level também. E era na garagem, como os Steves (Jobs e Wozniak)!

O contexto físico se refletiu no trabalho, como pesquisas feitas pela empresa Herman Miller, fabricante de móveis de escritório, já provaram que acontece. Lá no fundo eu voltei a editar e a coordenar equipes. Fazia projetos de guias de viagem em parceria com a Publifolha, editora do Grupo Folha – lançando títulos como *Fuja no Fim de Semana*, *Fique em São Paulo*, *Fuja de Casa com as Crianças*, etc. E liderava uma equipe virtual de tradutores e repórteres na **HSM Management**, revista que ajudei a fundar em 1997. Passei a ser uma home officer que lidera outros home officers – ou seja, CHO.

Não sei se você tem noção de como é liderar 10, 20 ou 30 pessoas ao mesmo tempo sem ter nenhum poder real sobre elas nem saber o que elas de fato estão fazendo. Eu fazia isso pela HSM, tinha gente na Argentina, nos Estados Unidos, na Espanha. E fazia isso pelos guias Fique-Fuja, que tinha gente rodando em viagens de carro.

**ERA LIDERAR NA CONVERSA, NO GOGÓ, CONSTRUINDO
RELAÇÕES E CONFIANÇA E, PRINCIPALMENTE, SERVINDO.
SENTI O TAL CONCEITO DA LIDERANÇA SERVIDORA NO OSSO.
PASSAVA O DIA INTEIRO SERVINDO AS PESSOAS – QUE ME
ACIONAVAM PARA TODA SORTE DE DÚVIDA E DIFICULDADE.**

E eu estava ali para elas. Nessa fase, me desorganizava com alguma frequência, porque ficava o dia inteiro à disposição das equipes e meu trabalho de escrita sobrava para noites e fins de semana. Como eu gosto de trabalhar, não me importei muito, pois dava para sair com os amigos de vez em quando. Mas fiquei muito tempo sem tirar férias.

A verticalização eu havia tirado de letra. Tinha ficado mais criativa – na verdade, mais empreendedora. Eu aprendi a ser 10% empreendedora muito antes de esse conceito virar uma recomendação do Patrick J. McGinnis. (Significa dedicar 10% da energia a construir um negócio próprio, [veja o livro](#)). Recuperara o gosto por ir a reuniões e por conviver com pessoas. Peguei a manha da liderança de equipes a distância, embora com essas horas extras não remuneradas. Mas as férias estavam em aberto – só fazia viagens de final de semana ou esticando um ou dois dias a mais. E o mais desafiador estava por vir: tinha cachorros, mas não tinha filhos. E queria ser mãe.

Então, como nos filmes, aconteceu tudo junto. Em 2003, tirei as primeiras férias em anos – viajamos para o Sul do Brasil de carro –, resolvi engravidar e, em março de 2004, chegou meu filho. Sabe aquele início retumbante de *Um conto de duas cidades*, do Charles Dickens – “era o melhor dos tempos, era o pior dos tempos”? Foi igualzinho. Home office com bebê era infernal e também era celestial, porque eu tinha o privilégio de acompanhar meu filho em tudo, algo que outras mães profissionais não têm. Meu filho completa 16 anos de idade na semana que vem e eu continuo a ter esse privilégio – bem como rolam trade-offs, é claro. Por exemplo, meu escritório virou o estúdio da banda dele e voltei para dentro de casa. (Mas fiz uma nova mini-reforma e ficou bem ajeitado.) Para atravessar a primeira infância dele, precisei contratar uma babá, que ficou até o aniversário dos 5 anos. Depois, organizei minha rotina em função da escola. E não liguei mais de trabalhar à noite e no fim de semana, contanto que eu pudesse ser mais mãe.

A aventura não acabou. Sigo em home office (mesmo antes do coronavírus), mas um home office distinto. A **HSM Management** passou a ser publicada pela Qura Editora, do Grupo Anga, história contada aqui nesse e-book, sobre este grupo de startups que têm DNA de home office. Mas como isso é DNA dessa turma mais jovem – eu os

chamo carinhosamente de “sub-30”—, o home office deles conta com processos, rituais e tecnologias. Enfim, eu improvisava um home office, com relativa eficiência, mas era um puxadinho; eles têm uma cultura de home office. Isso é completamente diferente. Não tem verticalização. Eles definem os momentos de encontros presenciais, desenham o trabalho para ser mais colaborativo e junto com isso estabelecem que ninguém é líder de ninguém; todos têm autonomia. É um home office maduro, apesar de a maioria deles ser sub-30. Sempre penso: “Ainda bem que eu tinha aprendido sobre liderança servidora!”. Porque agora eu não mando coisa nenhuma. Compartilho minha experiência de trabalho com os mais de dez colegas e os ajudo. Então, fazemos as coisas juntos ou eles fazem por mim e me liberam para algo mais. Estou achando ótimo. A adaptação foi difícil, porque eu era muito de tomar a iniciativa e de saída me incomodei com a desaceleração que a decisão e o trabalho mais colaborativos geram. Mas minha sobrecarga de responsabilidade foi embora. Quanto à sobrecarga de trabalho, pela primeira vez acho que é possível gerenciá-la de modo a ela ir embora igualmente.

SEMELHANTE AO PIPELINE DA LIDERANÇA DESCRITO POR RAM CHARAN, HÁ UM PIPELINE DA PRÁTICA DO HOME OFFICE. NÃO TENHA MEDO DO TRABALHO REMOTO, PORQUE O MEDO NÃO NOS DEIXA APRENDER SOBRE ELE.

Não se deixe impressionar pelos memes, que taxam o home office de entediante, solitário e que engorda; desde que surgiram as redes sociais ninguém fica sozinho se não quiser. E você tem mais flexibilidade para fazer exercícios. (Quanto à geladeira, ponha um post-it persuasivo na porta.) Além disso, os momentos em que você interage ao vivo com os demais ganham outro sabor.

No mundo pré-Covid 19, que apresentava indicadores cada vez mais preocupantes sobre a saúde mental no trabalho, ser CHO já me permitia, a um só tempo, ser chief home officer e chief health officer. No mundo pós-Covid 19, onde um dos cenários mais prováveis é o de maior frequência de pandemias e desastres ambiente decorrentes da mudança climática, a habilidade de home officer (e de líder servidor de home officers) será ainda mais relevante.

Resumo das recomendações:

- 1. Faça um diário para cristalizar o aprendizado, pois home office pode, sim, ser o novo normal.**
- 2. Encare a experiência como sendo um pipeline, em que você vai evoluindo de júnior a sênior.**
- 3. Pense que há uma parte de carreira em Y e uma parte em liderança – uma liderança servidora.**
- 4. Aproveite para exercer o seu lado 10% empreendedor.**

5. **Realize outros sonhos em paralelo: maternidade ou paternidade, escrever um livro etc.**
6. **Dê um jeito de envolver sua organização no projeto, para que você tenha processos e equipe que facilitem ser home officer, em vez de fazer tudo por si mesmo numa verticalização que pode ser pesada.**
7. **Acredite em rotina, claro, mas não se deixe escravizar por essa ideia. A flexibilidade é uma vantagem competitiva (desde que não leve a assaltos à geladeira).**



Adriana Salles Gomes é diretora-editorial e cofundadora da **HSM Management**, coapresentadora do podcast **CBN Professional** e escreve a newsletter quinzenal **The Update**.

SOBRE A REVISTA HSM MANAGEMENT

Considerada por muitos a principal publicação de gestão do Brasil, a Revista **HSM Management** foi lançada em 1997 pela HSM, uma das maiores empresas de educação executiva da América Latina. A **HSM Management** garante para a comunidade de negócios brasileira o acesso à vanguarda mundial do pensamento nessa área, trazendo o melhor e mais avançado conhecimento gerencial produzido no País e no exterior, com foco sempre na junção de teoria e prática.

*Com a **HSM Management**, você terá acesso a um mundo de conteúdos multiplataforma:*

6 EDIÇÕES IMPRESSAS + 25 EDIÇÕES DIGITAIS

Você terá acesso às novas edições e ao acervo digital de edições passadas

CONTEÚDOS DIGITAIS EXCLUSIVOS PARA ASSINANTES

Entrevistas em vídeo, podcasts, webinars, newsletters

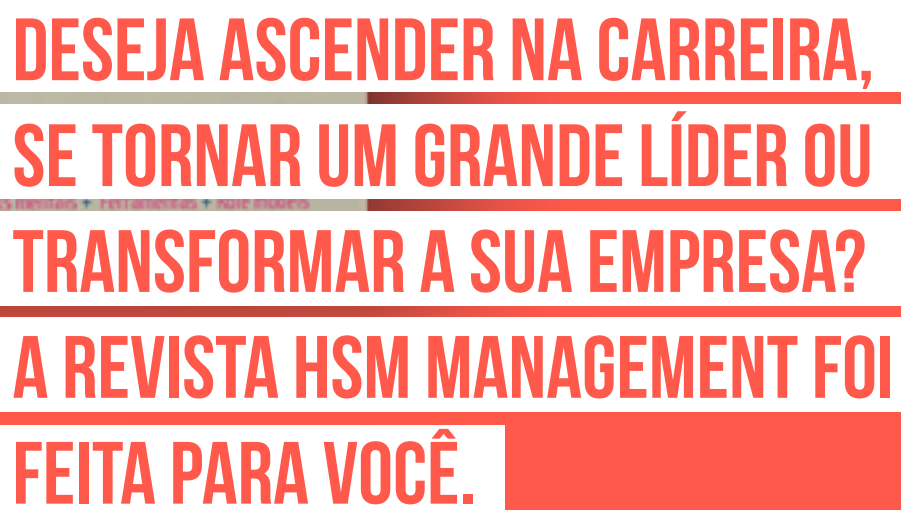
TORNE-SE O PROFISSIONAL DE SUCESSO QUE VOCÊ SEMPRE QUIS SER

Dicas práticas sobre gestão, negócios, liderança e carreira

Acesse:

REVISTAHSM.COM.BR/OFFER

e torne-se assinante hoje!



e torne-se assinante hoje!