Home office na contabilidade: a nova rotina em tempos de pandemia



Debora Ribeiro de Lima[1], Eduardo Silva Camilo[1], João Victor Sant' Anna Kops[1], Luana Aparecida Garcia W. dos Santos[1], Mariana Miranda de Amorim[1], Ricardo Coração de Leão S. da Cruz[1], Sabrina Caroline Alves[1], Ana Crhistina Vanali[1]
[1] *Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais*

RESUMO
Esse artigo apresenta os impactos do home office na pandemia em uma empresa de consultoria empresarial e contabilidade. Com as relações instáveis de decretos e isolamento social a empresa adotou o *home office* porém tiveram dificuldades de comunicação e impactou o crescimento econômico. Devido o isolamento os únicos meios de comunicação foram *online* por meio de questionários e entrevistas gravadas para obter as informações da empresa estudada. As soluções de melhorias é um melhor desenvolvimento do líder por meio de um curso na modalidade online, logo, solucionando os outros problemas por meio de uma melhor com interação entres os funcionários e *feedbacks*, procurando ouvir os funcionários para ter um melhor resultado com a gestão participativa e obter um meio único de compartilhar as informações.

Palavras-chave: Gestão Organizacional, Contabilidade, Home Office, Coronavírus, Liderança.

ABSTRACT
This article presents the impacts of the home office in the pandemic in a business consulting and accounting company. With the unstable relationships of decrees and social isolation, the company adopted the home office but had communication difficulties and impacted economic growth. Due to isolation, the only means of communication were online through questionnaires and recorded interviews to obtain information about the company studied. The improvement solutions are a better development of the leader through an online course, therefore, solving other problems through better interaction between employees and feedback, trying to listen to employees to have a better result with the management participatory and obtain a unique means of sharing information.

Keywords: Organizational Management, Accounting, Home Office, Coronavirus, Leadership.

1. INTRODUÇÃO

Os autores Stoner e Freeman (1985) definem a organização como duas ou mais pessoas trabalhando juntas em prol de um objetivo específico ou um conjunto deles, de modo que quem atua na área de gestão dessa organização aja como um condutor dos melhores caminhos para que esse objetivo seja atingido.

Já o autor Caravantes (1998) define gestão organizacional com base em duas teorias, a Teoria Organizacional que seria uma teoria mais descritiva, do tipo que diz o que é e o que pode ser a organização, e a Teoria Gerencial, uma teoria mais prescritiva, do tipo que diz o que e como fazer. A primeira ele define como um conjunto de afirmações e suposições que descrevem e antecipam os padrões e até o comportamento organizacional, de acordo com certos arranjos estruturais, já a segunda teoria prescreve o que fazer para chegar aos resultados pré-estabelecidos ou evitar condições indesejáveis, e como fazê-lo.

A repentina aparição e rápida expansão do novo coronavírus trouxe para o mundo diversos desafios e mudanças, obrigando organizações e gestores a mudarem seus modos de abordagem e gestão, buscando o melhor para a empresa, mas também para o seu quadro de funcionários. De acordo com uma pesquisa experimental realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), até agosto de 2020, cerca de 33,5% das empresas entrevistadas indicavam que a pandemia teve um efeito negativo sobre a organização, obrigando-as a mudarem rapidamente. Como exemplo, a questão da implementação repentina do *home office* nas instituições, atuou como pivô dos problemas organizacionais, desafiando todas as áreas das organizações a se reinventarem e se auto desafiarem em busca de uma gestão organizacional eficaz. Mas também foi crucial para que organizações ainda pudessem existir e trabalhos pudessem continuar, se tornando, com o passar do tempo, o novo normal das empresas.

Este trabalho vai abordar sobre as dificuldades que a pandemia acabou por acentuar durante o período de *home office* de uma empresa do ramo contábil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLOGIA

O mundo soma mais de 145 milhões de casos do novo coronavírus (NEWS GOOGLE, 2021), e uma quantidade incontável de efeitos negativos em decorrência da crise sanitária que se instalou no mundo todo. Descoberta e declarada inicialmente como uma pneumonia de causas desconhecidas, o novo coronavírus teve seus primeiros casos em Wuhan, na China, no fim do ano de

2019, e ainda na província de Wuhan, a doença fez sua primeira vítima em 09 de janeiro de 2020, um homem chinês de 61 anos que costumava frequentar o mercado Huanan, onde surgiram notícias, indicando o surgimento do vírus em animais que eram comercializados na região. Nesse mesmo dia, cerca de 41 pacientes, comerciantes e consumidores desse mesmo mercado, estavam em observação (G1, 2020).

Apesar de a cidade ter entrado em quarentena no dia 23 de janeiro de 2020, a doença já estava sendo anunciada em outros países desde o dia 13 de janeiro, e no fim do mês marcava presença em mais de 5 países ao redor do mundo, tendo como o maior epicentro da doença a Europa (G1, 2020).

De origem muito pesquisada, porém ainda desconhecida e duvidosa, a doença atinge cada ser humano de uma forma diferente. Entretanto, a doença pareceu não ter um padrão de infecção, pois já foi noticiado jovens e adultos que também obtiveram o vírus e desenvolveram um caso grave, mesmo sem estar em um grupo de risco, como idosos e pessoas hipertensas, por exemplo. O que se sabe de fato sobre o vírus, é que ele se espalha principalmente por gotículas expelidas por pessoas infectadas, de forma direta – contato com contaminados por beijos –, e de forma indireta – contato com superfícies contaminadas como mãos, mesas. A doença se espalha por nosso sistema de forma assintomática – o paciente pode ou não apresentar sintomas levíssimos, e propagar a doença –, e de forma sintomática – o paciente desenvolve sintomas claros e comuns, moderados ou graves e espalha a doença. Os sintomas mais leves e moderados da doença incluem tosse e febre persistentes, dor de garganta ou coriza, diarreia, dor abdominal e calafrios, e logo uma piora desses sintomas, além da presença de pneumonia sem sinais ou sem sintomas de gravidade. Os sintomas mais graves da doença unem os leves e moderados acompanhados de falta de ar, convulsões, dificuldade para se alimentar e desidratação constante já foram alegados em alguns casos (BLOG CORONAVÍRUS, 2020).

A doença foi declarada como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), em 30 de janeiro de 2020, o mais alto nível de alerta que pode ser emitido pela organização, de acordo com o Regulamento Sanitário Internacional (OPAS, 2020). Após isso, em 11 de março de 2020, em uma coletiva de imprensa, o coronavírus foi declarado pela Organização Mundial

da Saúde (OMS) como uma pandemia, reconhecendo então que havia vários surtos da doença espalhados por mais de 110 países do mundo, e já tinha tirado a vida de mais de 4 mil pessoas (BBC NEWS BRASIL, 2020).

No Brasil, o primeiro caso de COVID-19 foi noticiado 26 em fevereiro de 2020, 27 dias após a OMS declaração da doença como de importância internacional. A primeira vítima foi um homem, da cidade de São Paulo que havia viajado para a Itália enquanto a Europa registrava mais de cem casos da doença. Após 21 dias da notícia da primeira infecção, o país registrava a primeira morte, em 17 de março de 2020, na cidade de São Paulo. Nesse mesmo dia foi feita uma declaração de transmissão comunitária da doença, quando o país já somava, no último boletim lançado neste dia, 349 casos da doença (G1, 2020).

O estado do Paraná, apesar de ter publicado seu primeiro decreto com medidas de enfrentamento à expansão da doença no dia 16 de março de 2020, com base na Lei Federal de Nº 13.979, que dentre diversas medidas, propunha a suspensão de eventos abertos ao público acima de cinquenta pessoas, espaçamento de 1,5 metros de distância para evitar a disseminação do vírus, e uso obrigatório de máscara; no dia seguinte, o balanço de casos do país indicava que o estado tinha 12 casos confirmados da doença. Esse decreto e os primeiros casos marcaram o início de uma série de sucessivas tentativas do governo para evitar a propagação do vírus, de modo que foram publicados vários outros decretos para todo o estado, dando, porém aos municípios autonomia para adequarem os decretos de acordo com suas necessidades momentâneas.

Foi o que aconteceu em São José dos Pinhais, uma das Regiões Metropolitanas de Curitiba, que emitiu seu primeiro decreto antes mesmo de os casos chegarem à cidade: o de Nº 3.726 de 17 de março de 2020, que propunha medidas de enfrentamento à expansão e contaminação em massa da doença, outrora estabelecidas pelo governo do estado, pelo Ministério da Saúde e pela Organização Mundial da Saúde. E embora o decreto deixasse claro no, alguns outros segmentos já começavam a adotar o método, seguindo diretrizes que foram tomadas por escritórios e empresas da capital do estado ou filiais que se encontravam em regiões já mais prejudicadas por conta do vírus, como São Paulo e Rio de Janeiro que juntos somavam, ao fim de março de 2020, 17.190 casos da doença (G1, 2020).

A soma de casos confirmados no país assustava não apenas a população, mas também empresários e gestores, que se encontravam sem saídas a partir do momento em que decretos ganhavam força e obrigavam serviços não essenciais a permanecerem fechados. Uma das saídas, que foi bastante relatada e ainda é aplicada, mesmo um ano após a pandemia, foi o *home office*. A implantação repentina do trabalho remoto dá a entender que foram grandes os números de pessoas saindo do espaço empresarial de trabalho para um espaço pessoal de trabalho, entretanto uma pesquisa pioneira realizada pelo IBGE, mostra que antes da pandemia cerca de 3,6 milhões de pessoa já trabalhavam em sistema de *home office*. Com o avanço da pandemia e os decretos federais, estaduais e municipais, cerca de 7,9 milhões de pessoas passaram ao regime de teletrabalho até setembro de 2020 (IBGE, 2020).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), junto da *Eurofound* (2017), definem teletrabalho como o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), no trabalho que é feito de fora das instalações da organização, e deve acontecer com base em um acordo voluntário entre entidade e prestador de serviços, de modo que o título acaba não se enquadrando para freelancers, por exemplo, pois esses já não possuem um vínculo empregatício. Já os autores Brito e Steindorfer (2021), definem *home office* como um ato trabalhista realizado de forma remota e eventual de dentro da residência do empregado, sendo um benefício principalmente em casos de emergências, e nem todas as atividades realizadas em *home office* utiliza-se da tecnologia, ao contrário da condição de teletrabalho. A autora dispõe ainda que o regime de *home office* pode ser flexibilizado e o empregado ainda pode prestar seus serviços de modo presencial, de dentro da organização, e não apenas de dentro da sua casa.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) assegura o trabalhador em regime de teletrabalho, pela Reforma Trabalhista sancionada no dia 13 de julho de 2017; já o home office ainda não tem uma lei que assegure o trabalhador. As diferenças entre as duas definições, levantadas com base nos dois autores, são visualizadas no quadro 1:

Quadro 1: Teletrabalho x *Home office*: Diferenças

	TELETRABALHO	***HOME OFFICE***
O QUE É?	▪ Trabalho executado fora das dependências do empregador.	▪ Trabalho realizado principalmente em casa, de modo remoto.
TEM LEI?	▪ Reforma Trabalhista Nº13.467 de 2017.	▪ Não está integrada na legislação brasileira.
JORNADA	▪ O funcionário não está submetido ao controle de jornada, onde hora-extra e intrajornada não são contabilizadas.	▪ Existe o controle de jornada por parte do empregador, onde hora-extra e adicional noturno, por exemplo, são mantidos.
INFRAESTRUTURA	▪ Equipamentos eletrônicos que permitam a comunicação para a execução do trabalho.	▪ O empregador deve fornecer os materiais para que seu empregado tenha, dentro do possível, o mesmo ambiente de trabalho.
CUSTOS	▪ Os custos dessa modalidade são de obrigação do empregado e não integram sua remuneração.	▪ Os custos dessa modalidade provêm de um acordo entre empregado e empregador, de modo que a produtividade do funcionário não seja afetada.

FONTE: Redator Pontotel (2020), adaptado pelos autores.

Em meio ao quadro pandêmico instalado pelo novo coronavírus, um dos segmentos que optou por *home office* na Região Metropolitana de Curitiba, foram os escritórios de contabilidade, que no dia 19 de março de 2020, definiram que entrariam em *home office* por tempo indeterminado, mesmo que nenhum decreto os afetasse de forma direta. Decorrente das emoções que o corona vírus proporcionou, o futuro foi muito contestado e esperado pela maior parte da população mundial, com uma promessa de melhora e de uma doença, apesar de ter causado efeitos graves nos atingidos, já mais leve e controlada; os primeiros dias de quarentena e *home office* foram um desafio para aqueles que viviam a nova forma de trabalho forçada, pela primeira vez. E ainda agora, um ano e alguns meses após o anúncio do primeiro caso da doença no país, os especialistas ainda alertam para os desafios que se tinham no começo, oriundos da implantação repentina e sem programação, como, por exemplo, a desconfiança para com a produtividade.

A pesquisa global *The Future of Remote Work* (LUND, 2021), traz esses levantamentos, apontando que apesar de algumas dificuldades, como despreparação dos funcionários e até mesmo desigualdade, o *home office* veio pra ficar e trouxe muito mais benefícios do que malefícios, reduzindo custos com escritório para as empresas, aumentando qualidade de vida e reconhecimento de

talentos reais. Entretanto, não foi esse cenário que o mundo contábil enxergava, pois assim como o restante da sociedade, foram pegos de surpresa, e para eles em um momento delicado do ano (fevereiro – abril), que costumam concentrar grande parte de obrigações financeiras e acarretou no fechamento de alguns escritórios por incapacidade de dar segmento aos seus trabalhos devido as dívidas que viriam a surgir no decorrer da pandemia que em um primeiro momento não parecia que iria durar 15 dias, como algumas mídias noticiaram.

Embora o cenário pandêmico causado pela doença fosse ruim e afetou muitas empresas de modo negativo, o ramo da contabilidade empresarial logo apresentou melhora, pois as dúvidas de gestores e funcionários, significaram trabalho para os escritórios de contabilidade, e significaram também uma recorrente exigência de conhecimento e atualização de conteúdo, pois semana a semana os decretos, fossem e ainda sejam, estaduais ou municipais, estão em constante mudanças. Ou seja, o que é decretado hoje, muitas vezes não chega nem ao fim do prazo do decreto, pois entra em vigor outro decreto invalidando ou reforçando o que foi homologado anteriormente.

Diante desse cenário, o objetivo geral deste artigo é levantar como ocorreu a implementação do *home office* em uma empresa do ramo contábil. Os objetivos específicos são:

- Levantar as condições de trabalho desses colaboradores durante a pandemia;
- Buscar alternativas de solução para as dificuldades e problemas relatados;
- Propor um plano de ação para o enfrentamento dessas dificuldades.

3. DESENVOLVIMENTO

Os dados deste trabalho foram coletados em uma pesquisa de campo realizada na Recompensa Consultoria Empresarial, no dia 07 de abril de 2021. A autora Tozoni-Reis (2010) define pesquisa de campo como uma obtenção de dados do próprio local de pesquisa, caracterizando-se pelo pesquisador indo até o

espaço para coleta de materiais com o objetivo de compreender os fenômenos que ocorrem nele.

Conforme dados do questionário aplicado, a empresa está presente no mercado contábil há mais de 30 anos, a empresa possui atualmente nove funcionários, distribuídos em uma única filial, configurando-se como uma microempresa, no segmento de contabilidade. Os funcionários estão dispostos em seis setores: Presidência, Financeiro, Recursos Humanos, Fiscal, Contábil e Comercial, de modo que cada um deles atua como gerente ou auxiliar de respectivo setor.

Foram realizadas duas entrevistas para se coletar dados. A primeira tinha o propósito de conhecer a instituição de modo geral, enquanto a segunda tinha como alvo o aprofundamento de algumas questões que foram pré-definidas pelos autores do artigo. O autor Kaufmann (2013), define o método de entrevista como um processo de investigação, que muitas vezes tem respostas influenciadas pelo entrevistador, e diz ainda que não existe um único método de entrevista, pois elas de adequam às necessidades de cada entrevistador. As autoras Gerhardt e Silveira (2009), definem o método de questionário como um instrumento para coleta de dados, construída por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do aplicador, que tem por objetivo levantar opiniões, crenças, expectativas etc. Como complemento desse assunto, a autora Ribeiro (2008), levanta alguns pontos positivos e negativos que foram observados pelos entrevistadores durante o processo de aplicação conforme quadro 2:

Quadro 2: Questionário x Entrevista

ITENS	QUESTIONÁRIO	ENTREVISTA
PONTOS POSITIVOS	▪ objetividade e padronização; ▪ conformidade de respostas; ▪ facilidade de conversão; ▪ sem definição de tempo.	▪ flexibilidade na aplicação; ▪ esclarecimento de respostas; ▪ taxa de respostas elevada.
PONTOS NEGATIVOS	▪ inviabilidade de comprovação de respostas; ▪ respostas polarizadas ou ambíguas; ▪ difícil pontuar questões abertas.	▪ custo de tempo na aplicação; ▪ questões que direcionam a resposta; ▪ polarização por parte do entrevistador.
APLICAÇÃO	▪ questionário elaborado em Word enviado via WhatsApp, respondido e devolvido via o mesmo e registrado como PDF.	▪ questões pré-definidas pela equipe foram repassadas via Teams em ligação de vídeo registrada.

FONTE: Ribeiro (2008), adaptado pelos autores.

No dia 10 de abril se aplicou o questionário conforme Apêndice A, enviado diretamente para a Gerente de RH, via *WhatsApp.* Entre os dias 17 de abril a 03 de junho de 2021 foi realizada uma entrevista via *Teams*, onde não apenas a gerente expos sua opinião, mas duas funcionárias, que atuam respectivamente como Gerente Fiscal e Auxiliar Contábil, também participaram. Questionou-se se a organização adaptou o serviço para *home office* e quais foram os impactos nessa adaptação, se a organização recebeu algum *feedback* ou sugestão dos funcionários para melhorar o processo do *home office,* como a organização lidou com a parte emocional de seus colaboradores durante o tempo de *home office,* como foi o retorno para a empresa, e se os funcionários notaram alguma diferença na organização de antes, durante e agora. Referente ao que a pandemia teria proporcionado, questionou-se se a demanda de serviços aumentou ou reduziu no tempo do *home office* e se o escritório apresentou uma sobrecarga de trabalho.

Foi relatado pelas entrevistadas que a organização adaptou seus serviços para *home office* no dia 19 de março de 2020, seguindo as diretrizes do Decreto Nº 3.726 de 17 de março de 2020 e pensando no bem-estar de seus funcionários, pois como dito pela Gerente de RH, que tem grande parte de seu quadro de funcionários fazendo parte do grupo de risco da doença,

> Os impactos da implementação do *home office* foram diversos e visíveis desde o primeiro momento, pois um dos funcionários, Gerente Contábil, não possuía equipamentos para poder realizar seu trabalho de casa, e quando o Diretor da empresa se ofereceu para financiar as instalações necessárias, o funcionário não tinha internet em casa, então funcionários que tinham conhecimento nessa área assumiram os trabalhos por dois meses, até que o funcionário tivesse autorização para voltar e realizar suas funções direto da organização. Uma outra funcionária, responsável pela área de Auxiliar Fiscal, após alguns dias de trabalho alegou que não estava conseguindo se adaptar ao *home office*, e após duas semanas foi liberada para voltar para a organização e dar seguimento ao seu trabalho de modo presencial.

O retorno para o trabalho presencial ocorreu de forma lenta e gradual, e seguindo todos os protocolos de cuidados emitidos pelos órgãos de saúde responsáveis. A funcionária que permaneceu por mais tempo de *home office* foi a Gerente de RH, por quatro meses, o tempo que a aplicação do método em *home office* durou. Para as funcionárias entrevistadas, esse período apresentou mais

benefícios do que malefícios, os benefícios são as questões do tempo de deslocamento de casa-trabalho, a comodidade de trabalhar em casa, num espaço seu e que você gosta, mas como a implementação foi repentina, algumas levaram em torno de duas semanas para adaptar bem o espaço no qual realizaria o trabalho. Foram citadas, nas entrevistas de coleta de dados, até dificuldades para cumprir o horário de trabalho, mesmo que a empresa não estivesse passando por um momento de acúmulo ou excesso de funções. Na verdade, mais do que outrora, os funcionários precisaram apresentar ligeiro conhecimento para com as mudanças repentinas nos decretos que afetavam diretamente alguns de seus clientes.

Os dados coletados nas entrevistas não nos permitiram saber qual era o objetivo da organização, e não foram fornecidos dados que possibilitassem medir o problema, desse modo, o trabalho foi focado na gestão organizacional da empresa, que se mostrou mal estruturada no *home office*, causando carência de *feedback*, ineficiência da liderança, ausência de um canal de comunicação centrado, e a comunicação falha, que acabou por bloquear o engajamento e desenvolvimento da equipe. Comunicação essa que é bem importante, principalmente em sistema remoto e com as mudanças repentinas nas especificações trabalhistas. Houve também algumas dificuldades no setor financeiro, onde repasses não foram efetuados, e entende-se que por motivos de segurança para a própria organização, visando manter seus funcionários e evitar perda de clientes devido ao momento emergencial do país.

3. TROCANDO IDEIAS

O *benchmarking* teve sua origem em meados de 1970, por iniciativa da *Xerox*. Mas seu uso foi apenas difundido em 1980 pelo mundo afora, e era comumente utilizado por organizações Estadunidenses e Europeias, e conhecido e utilizado no Japão como "*dantotsu*" que significa em tradução livre "melhor dos melhores". Atualmente, o *benchmarking* é utilizado como uma forma de obter informações e aprender rapidamente como corrigir um problema organizacional e é utilizada massivamente pelas indústrias, abrindo uma vasta busca por qualidade (PORTAL EDUCAÇÃO, 2020).

Os autores Albertin, Elias e Junior (2021), definem a técnica de *benchmarking* como um processo de medição e comparação com um padrão de referência com foco na competitividade empresarial. Os autores ainda citam os tipos de *benchmarking* de acordo com comparações, performances e aplicações, ao todo são 14 formas de *benchmarking*, onde as mais conhecidas são *benchmarking* de processos (comparação de projetos semelhantes com o objetivo de otimização), *benchmarking* estratégico (comparar o desenvolvimento estratégico de uma empresa, as estratégias e a influência pra aumentar vantagens competitivas), *benchmarking* empresarial (aprendizagem de empresas, trocando informações entre si), *benchmarking* do capital intelectual (comparação de valores imateriais considerando fatos estratégicos), e *benchmarking* interno (dentro de uma empresa ou um grupo empresarial, e a organização aprende com sua própria estrutura). Já o autor Americo Pinto, coordenador do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos (2009), define benchmarking como um processo frequente e sistemático que tem a função de medir e comparar processos organizacionais. De acordo com o estudo, as organizações que participam desse processo têm a oportunidade de compartilhar e receber informações, experiências e ideias que podem ajudá-las a melhorar seu desempenho, por meio do estímulo à mudança, fundamentação de ações internas por meio de comparações externas, melhorias em processos e práticas.

Pensando no problema de gestão organizacional que acentuou outras dificuldades da organização, foram pesquisadas alternativas de solução analisando um caso de aplicação bem-sucedidas de gestão organizacional em meio a pandemia do coronavírus.

O estudo de caso foi realizado por meio de uma entrevista presencial, do tipo não-estruturada, que de acordo com os autores Souza, Santos e Dias (2013), é uma entrevista que não possui roteiro, apenas um tópico central, no dia 11 de junho de 2021, com uma funcionária de uma empresa prestadora de serviços de Recursos Humanos, Publicidade e Merchandising.

Contratada no meio da pandemia, em 2020, a funcionária atua como promotora de vendas em redes de supermercado, e apesar de tempos difíceis, esse segmento não recebeu tantos impactos negativos, de modo que os resultados e metas ainda foram solicitados por parte da organização, envolvendo

líderes e liderados na definição e na busca por resultados pré-estabelecidos e monitorados constantemente afim de serem atingidos. Por conta da busca por resultados, se faz necessário uma comunicação assertiva, um líder bem-posicionado e presente quando necessário, buscando engajamento da equipe na busca por resultados.

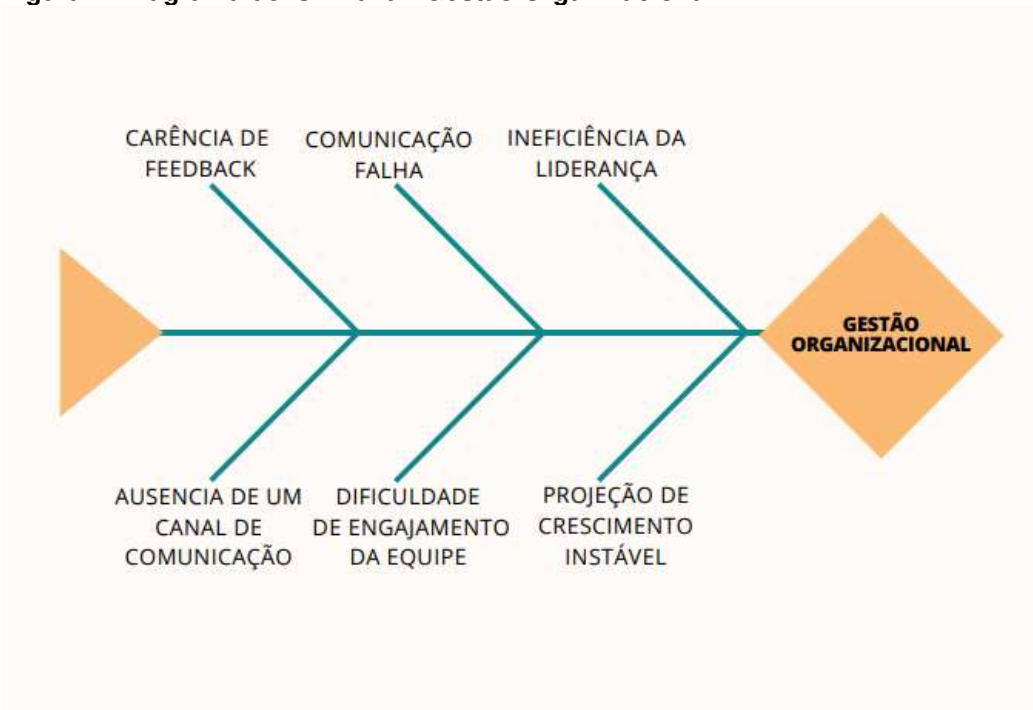
O papel do líder é fundamental para que a organização vá bem e o funcionário trabalhe motivado, pois funcionários motivados são funcionários que dão resultados, e um bom líder faz total diferença. Um líder que, além de pensar no melhor para a organização, pensa também no melhor para seus funcionários, no melhor para sua equipe para que essa esteja apta e motivada a atingir os objetivos propostos pela diretoria.

Com a análise desse estudo de caso, concluiu-se que esse modelo de gestão é o que falta na Recompensa, e causa uma gestão inadequada para o momento da organização.

4. HORA DE FALAR

Diante do cenário analisado elaborou-se o diagrama de causa e efeito conforme a figura 1.

Figura 1: Diagrama de Ishiwaka - Gestão Organizacional



Fonte: elaboração dos autores (2021).

Para tratar as dificuldades da Recompensa utilizou-se o 5W2H. Para Schreiber (2013), de acordo com as suas pesquisas, a técnica 5W2H, do inglês *what* (o que), *when* (quando), *where* (onde), *why* (por que), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa), é uma ferramenta, de acordo com o autor, de checklist das atividades a serem desenvolvidas para resolver as inconformidades indicadas em pesquisas. O uso dessa técnica consiste na preparação de um plano para a execução e controle de tarefas, método e prazos para a conclusão, desse modo solucionando os problemas indicados por entrevistados da organização.

O quadro 4 apresenta, com base nas pesquisas desenvolvidas pelos autores, um plano de ação para as inconformidades e dificuldades encontradas na Recompensa Consultoria Empresarial.

Quadro 4– Plano de Ação para as dificuldades da Recompensa

O QUE?	POR QUE?	QUEM?	COMO?	QUANDO?	ONDE?	QUANTO?
LIDERANÇA INEFICAZ						
Desenvolver a liderança	Para melhorar a desenvoltura do líder com a equipe	Diretor da empresa	Curso de liderança e gestão de pessoas para aperfeiçoar seus conhecimentos como líder	Julho de 2021 à Setembro de 2021	Online, direto da própria organização	O custo dessa ação varia de $120,00 – R$971,00, mais o tempo gasto no curso que foi escolhido.
FALTA DE FEEDBACK						
Reuniões de informações e avaliações	Para melhorar a comunicação do líder com a equipe e a confiança da equipe com a realização de suas atividades	Todos os funcionários	Reuniões quinzenais com o intuito de promover a integração da equipe, e dar oportunidade para se expressarem e serem ouvidos sem julgamentos	Julho de 2021 à Dezembro de 2021	Dentro da organização, com todos os funcionários reunidos.	O custo desse plano é em tempo, o ideal são reuniões curtas de 15 a 40 minutos.
COMUNICAÇÃO FALHA						
Canais de comunicação e centralização de informações	Para promover um ambiente de trabalho mais saudável e agradável para exercer suas funções	Ideal que seja aplicado para todos os funcionários	Criação de e-mails institucionais, a fim de centralizar a troca de informações e mantê-las	Criação em agosto e otimização para que o uso seja sempre	Na própria organização, incluindo todos os funcionários	O custo para a organização que já tem e-mail, vai ser apenas o tempo para otimizar o

			arquivadas, evitando conflitos e a ausência de informações			uso da ferramenta para a finalidade variando de 4 dias a 14 dias.
PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO INSTÁVEL						
Nova estratégia de crescimento	Para estabilizar a projeção de crescimento e proporcionar um melhor espaço para funcionários e clientes	Diretor da organização	Investir em alianças comerciais que ajude a destacar seu negócio; Promover uma maior valorização de seus funcionários, que são a chave de entrada para novos clientes;	Julho de 2021 à Julho de 2022	Na própria organização, com a ajuda de todos os funcionários	O custo dessa ação pode variar de acordo com o quanto ela está disposta a gastar para se estabilizar, podendo varias de $1.000,00 à $2.000,00 reais trimestrais
DIFICULDADE DE ENGAJAMENTO						
Nutra ambientes participativos e inovadores	Para que o ambiente organizacional seja tranquilo e os funcionários se sintam a vontade para trabalhar e dialogar com gestores e diretores	Inicialmente, a proposta de partir da direção da empresa e expandir para os funcionários	Preparação das lideranças, pensando na boa comunicação e clareza, pois funciona como um elo entre a “produção” e a diretoria	Julho de 2021 à Janeiro de 2022	Na organização, por meio do Diretor da empresa e os gestores abaixo	O valor que a organização pode desembolsar, pensando no engajamento de sua equipe, pode variar de $500,00 à $1.000,00

Fonte: elaboração dos autores (2021).

Como definida pelo autor Caravantes (1998), gestão organizacional tem base em duas teorias, a Teoria Organizacional que diz o que é e o que pode ser a organização, e a Teoria Gerencial, que diz o quê e como fazer. A primeira ele define como um conjunto de afirmações e suposições que descrevem e antecipam os padrões e o comportamento organizacional; já a segunda teoria prescreve o que fazer para chegar aos resultados pré-estabelecidos e evitar condições indesejáveis. Desse modo, pensou-se nas seguintes alternativas para solucionar as dificuldades apontadas nas entrevistas, que podem ajudar a melhorar a gestão organizacional da empresa.

Na Recompensa, a liderança está ineficaz pela falta de identificação do gerente como líder, onde ele, muitas vezes não assume algumas

responsabilidades de líder como fazer reuniões de *feedback* e motivar sua equipe, agravando alguns outros pontos da organização. Atualmente, o líder é uma peça importante na organização, que deve estar alinhado com as necessidades de sua equipe, mas também com os objetivos da organização, liderando o pessoal para atingir o objetivo. O autor Bergamini (1994), define liderança como diversos e diferentes conceitos, expondo-se diferente em diferentes pessoas. O domínio da liderança, de acordo com o autor, parte do líder e sua capacidade de executar tarefas e construir bons relacionamentos, com foco em seus colaboradores e as expectativas para com o ambiente de trabalho, enquanto deve saber relacionar e trabalhar com as diferenças motivacionais de cada um com respeito e aceitando as maneiras próprias de cada colaborador. Desse modo, o líder é uma peça-chave para que a liderança ocorra de modo positivo, onde essa peça principal deve ser o responsável por se aproximar de seus subordinados, mas não a ponto de criar problemas ou fazer com que outros membros da equipe não se sintam responsáveis por nada, pois todos devem estar alinhados com a necessidade do momento, seja da organização ou da equipe até que o rendimento seja satisfatório.

Desse modo, sugere-se para a organização, o desenvolvimento da liderança para elevar ou trazer ao líder conhecimentos sobre comunicação, pensando na empresa e na sua equipe de modo diferente, melhorando pontos que também foram indicados como problemáticos. Com base em pesquisas e pensando na necessidade da organização, levando a liderança como pivô dos problemas, listamos no quadro 5, três orçamentos de cursos de desenvolvimento de lideranças.

Quadro 5: Orçamento de cursos com foco em liderança e gestão de pessoas:

INSTITUIÇÃO	CURSO	OBJETIVO	TEMPO	MODALIDADE	VALOR
FGV EDUCAÇÃO EXECUTIVA	Liderança de Equipes	Aprimorar os conhecimentos em liderança, grupos e equipes, e comunicação voltado para aplicar de forma rápida e prática.	7 semanas 30 horas	ONLINE	R$966,00 - R$971,00
DESCOMPLICA	Liderança e Gestão de Pessoas	Entender mais e melhor sobre as novas organizações e suas exigências,	10 aulas 30 horas	ONLINE	R$120,00

		como se tornar um gestor a serviço das marcas e ser um líder positivo.			
SEBRAE	Liderança na Gestão de Equipes	Aprender e melhorar quesitos como organização, disciplina, resolver conflitos e comunicar-se melhor para otimizar seus resultados com sua equipe.	15 dias 3 horas	ONLINE	GRATUITO

Fonte: elaboração dos autores (2021).

Diante do quadro pandêmico do país, se fez necessário líderes capazes de não apenas liderar, mas também engajar e motivar sua equipe, para que nem os objetivos pessoais de cada um ou os gerais da organização fossem perdidos. Desse modo, para agregar conhecimento e desenvolver melhor sua equipe e a si mesmo, sugerimos para o problema raiz da organização cursos de liderança e gestão de pessoas, com objetivos semelhantes e mesma modalidade, *online*. Considerando a importância da empresa e seus serviços, indicamos o SEBRAE como melhor opção de curso. A instituição tem seus objetivos voltados para ajudar microempreendedores e organizações de pequeno porte, nos quais a Recompensa se encaixa. O curso de Liderança na Gestão de Equipes parece-nos uma ótima opção de tempo e qualidade para desenvolver o diretor da empresa e sua liderança, com o menor valor das sugestões e tempo também. Entretanto, o curso do Descomplica, Liderança e Gestão de Pessoas, que fica no intermediário tanto no quesito preço como tempo, seria uma boa opção também, prometendo conhecimento sobre novas organizações e a exigência do mercado para com os líderes atuais. A última opção seria da FGV que, apesar de apresentar o mais valor e mais tempo para a realização, apresenta um conteúdo que pode ajudar também a desenvolver melhor o gestor e engajar melhor sua equipe, solucionando os outros problemas.

O *feedback*, para os autores Heen e Stone (2016), é toda e qualquer informação que você recebe sobre si mesmo, a maneira como passamos nos conhecer através da das nossas próprias experiências e das outras pessoas, ele não se limita apenas a avaliações, podendo ser escolhido como agradecimento, comentário, convites, de modo formal ou informal, direto ou rebuscado, e está em

simples informações, comentários, que você recebe durante o dia, como uma opinião sobre sua roupa ou seu cabelo. Também pode ser entendido como um relatório anual de desempenho tanto pessoal, como em equipes e até mesmo da organização. Entretanto, o *feedback* não se limita apenas às organizações, ele também se encaixa no ramo familiar e em outros assuntos pessoais.

Assim, reuniões quinzenais de *feedback*, com foco no funcionário e sua melhoria são nossas sugestões. Pois, buscar *feedbacks* significa também a busca por melhorias contínuas, sabendo ouvir a opinião de próximos, sobre o que há de melhor nos seus funcionários e atenuando essas habilidades com premiações por atingimento de metas, mas também mostrar os erros e acertos de funcionários, de modo leve, fazendo com que a equipe trabalhe como um todo, focado nas metas e também em seus próprios desenvolvimentos e ambições, para atingir os melhores resultados para a organização, mostrando e colocando em prática esse modelo de gestão do líder à organização.

Já a questão de comunicação, para o autor Kunsch (2016), é um processo contínuo e permanente, um conjunto de elementos interdependentes e dinâmicos que atuam continuadamente fazendo a mediação dos interesses dos diversos públicos e empresas, é uma rede completa de significados compartilhados que podem ser ativos em todos os níveis de alcance por meio do diálogo ou fluxo de palavras e interpretações, um processo de cocriação de significados e construção de conceitos. Desse modo, a comunicação é fundamental para a empresa cumprir sua missão e realizar seus objetivos, reforçando relações com funcionários, fornecedores, clientes e parceiros comerciais do mesmo ou de outros segmentos do mercado (POST DIGITAL, 2020).

Pensando nas alternativas de solução para a comunicação falha da organização, sugerimos a criação de um canal definido, como uma *intranet* e *blog* corporativo são alternativas bastante utilizadas por organizações, fazer o maior uso de *e-mails* para compartilhar informações e atividades dos funcionários, evitando uma superlotação da mesma informação por diferentes meios de comunicação. Promover dinâmicas em grupo dentro das reuniões semanais ou mensais de *feedback*, com o intuito de conhecer melhor seus funcionários e suas necessidades, para buscar alinhá-las com as da organização.

Essa comunicação pode ser a responsável por promover o engajamento de equipes que o autor Kruse (2014), engajamento é o compromisso emocional que o funcionário tem com a empresa e seus objetivos. Logo, um colaborador engajado não faz seu trabalho simplesmente porque é sua obrigação, ou apenas pelo salário. Pois um funcionário que se importa, ele irá se esforçar espontaneamente para ir além do básico. Um ambiente participativo e inovador é o pontapé inicial, junto das reuniões e liderança, para que a equipe, como um todo, esteja engajada e correndo por um mesmo objetivo.

Projeção de crescimento, também definido como “desempenho financeiro” pelo Schreider (p. 224), são objetivos e medidas que orientam e devem seguir orientando o diretor da organização para o crescimento, utilizando-se da estrutura da empresa para com as tecnologias de informação e processos produtivos, também a qualificação da mão de obra para um crescimento de qualidade, oferecendo uma melhor qualidade de produto ou serviço.

Pensando no futuro da organização, sugere-se uma nova estratégia de crescimento, considerando os efeitos que a pandemia teve na empresa. Fazer uma nova projeção de crescimento, considerando os próximos cinco anos e levando todas as previsões para o centro do planejamento, como o estudo do mercado atual afetado pela pandemia, uma definição e novas metas, levando em conta todas as mudanças que podem acontecer à organização após a consideração esse artigo, como envolvimento da equipe e o desenvolvimento de funcionários. Análise de fluxo de caixa e previsão de possíveis crises pode ser um ponto a ser considerado na hora de reformular o crescimento a sua organização. Desse modo, sugere-se uma consultoria empresarial para a definição de novas metas.

5. PRÓXIMO NÍVEL

Evidenciou-se pela pesquisa realizada na Recompensa, o quanto a pandemia do coronavírus e a implementação repentina do *home office* podem afetar as organizações. O objetivo geral desse trabalho que é levantar como ocorreu a implementação do *home office* em uma empresa do ramo contábil, foi atingido. E dentro do que nos foi permitido, os objetivos específicos também

foram, pois as condições de trabalho dos colaboradores durante a pandemia foram levantadas e alternativas de solução foram sugeridas, junto de planos de ações para cada dificuldade.

A metodologia adotada, de entrevistas *online*, permitiu que o grupo conseguisse informações importantes sobre a empresa, entretanto, ainda haviam algumas dificuldades, pois ficaram ocultos alguns outros pontos que só poderiam ser visualizados presencialmente e devido a pandemia do coronavírus que impediu que se pudesse de fato fazer uma visita acadêmica presencial na organização e entrevistar os participantes presencialmente. Ainda assim, com um pouco de dificuldade na coleta de dados, a pesquisa permitiu relacionar teoria e prática da aplicação do *home office*, pois apesar de parecer fácil a aplicação, exige muito esforço de toda a organização e problemas que já existiam antes da aplicação desse método, podiam e foram atenuados com o distanciamento de equipes, e foi feita a análise das informações obtidas e tratamos com a devida importância, as dificuldades apontadas nas pesquisas.

A sugestão de tema para o próximo nível é o de qualidade de vida no trabalho porque esse tema possui grande importância e pode dar continuidade no assunto de desenvolvimento de pessoas, pois através dela os funcionários têm acesso a melhores condições de trabalho, pois atualmente, com o avanço das tecnologias e o ser humano descobrindo cada vez mais sua capacidade, seja ela física ou intelectual, o dinheiro passou a não ser mais o único ponto que importa para um funcionário. Um espaço de trabalho adequado, colegas simpáticos, uma empresa que valorize seus colaboradores e um bom líder são pontos que tem grande valor na hora de considerar uma nova proposta de emprego ou a continuidade em um mesmo emprego, junto do famigerado salário e benefícios.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Marcos; ELIAS, Sérgio Jose Barbosa; JUNIOR, Dmontier Pinheiro Aragão. **Benchmarking para um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

ALDERETE, João Rafael Assis; CARVALHO, Ricardo Tadeu de; NARDELLI, Mateus Jorge; NINOMYA, Vitor Yukio; SHIOMATSU, Gabriella Yuka; TOZZI,

Marcela Meirelles. Afinal como o coronavírus age no organismo? **Blog Coronavírus**, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.mg.gov.br/blog/102-como-o-coronavirus-age-no-organismo>. Acesso em: 24 de abr. 2021.

BBC News Brasil. Coronavírus em Wuhan: como o 1º epicentro da pandemia foi de ruas desertas a revés em piscinas lotadas, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-53833393>. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BRITO, Alessandra Mizuta de; STOINDORFER, Fabriccio. **Repercussões jurídicas do *home-office***. Londrina: Thoth, 2021.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração:** pensando e fazendo. 3. ed. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CORONAVÍRUS (COVD-19). **Google News**, 2021. Disponível em: <https://news.google.com/covid19/map?hl=pt-BR&mid=%2Fm%2F01hd3f&gl=BR&ceid=BR%3Apt-419>. Acesso em: 19 de abr. de 2021.

CORONAVÍRUS Brasil. **Ministério da Saúde**, 2021. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso: em 19 de abr. de 2021.

CORONAVÍRUS tudo o que você precisa saber sobre o COVID-19. **Secretária de Estado da Fazenda Minas Gerais**, 2020. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/coronavirus/monitoramento/CARTILHA-CORONAVIRUS.pdf>. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

DECRETO Nº3.726. **Prefeitura de São José dos Pinhais**, 17 de março de 2020. Disponível em: <http://coronavirus.sjp.pr.gov.br/wp-content/uploads/2020/09/Decreto-n%C2%BA-3.726-2020.pdf>. Acesso em: 17 de abr. de 2021.

ESCRITÓRIOS de contabilidade sofrem impactos da pandemia do coronavírus. **Tax Prático e Correio do Estado**. Disponível em: <https://www.taxpratico.com.br/pagina/escritorios-de-contabilidade-sofrem-impactos-da-pa>. Acesso em: 10 de abr. de 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

G1. CASOS de coronavírus no Brasil em 31 de março. - São Paulo, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/31/casos-de-coronavirus-no-brasil-em-31-de-marco.ghtml>. Acesso em: 29 de mai. 2021.

HEEN, Sheila; STONE, Douglas. **Obrigado pelo feedback**: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos. São Paulo: Portifolio Penguin, 2016

G1. Cronologia da expansão do novo coronavírus descoberto na China. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/01/22/cronologia-da-expansao-do-novo-coronavirus-descoberto-na-china.ghtml>. Acesso em: 23 jun. 2021.

GSCHWIND, Lutz; MESSENGER, Jon; LLAVE, Oscar Vargas; BOEHMER, Simon; VERMEYLEN, Greet; WILKENS, Mathijn . **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work**. Eurofoudn, 2017. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf>. Acesso em: 03 de jun. 2021.

IBGE. Pulso empresa., 2021. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 15 de mai. 2021.

KAUFMANN, Jean-Claude. **A entrevista compreensiva**: um guia para pesquisa de campo. Rio de Janeiro: Edufal, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégico** [recurso eletrônico]: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional_estrat%C3%A9gic/ZFShCwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional&printsec=frontcover>. Acesso em: 27 de jun. de 2021.

KRUSE, Kevin. **Employee engagement 2.0**: how to motivaye your team for high performance (a real-world guide for busy managers). Richboro: The Kruse Group, 2014.

LUND, Susan; MADGAVKAR, Anu. O futuro do trabalho após COVID-19. **McKinsey & Company**, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. Acesso em: 19 de abr. 2021.

OPAS, 2020. Histórico da pandemia de COVID-19. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

PAIVA, Francisco Jailson de. **Gestão participativa**: impactos sobre a produtividade organizacional. Curitiba: Appris, 2016

PINTO, Americo (Coord.). **Estudo de benchmarking em 2009 gerenciamento de projetos**. PMI, 2009. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/bolttools_techoje/files/arquivos/benchmarking2009.pdf >. Acesso em: 19 de jun. 2021.

News Google. Coronavírus (COVID-19) Global. Disponível em: <https://news.google.com/covid19/map?hl=pt-BR&mid=%2Fm%2F02j71&gl=BR&ceid=BR%3Apt-419>. Acesso em: 10 de abr. de 2021.

PontoTel. Entenda a diferença entre teletrabalho e *home office*, 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/diferenca-teletrabalho-home-office/>. Acesso em: 03 de jun. 2021.

PORTAL Coronavírus. **Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais**, 2021. Disponível em: <http://coronavirus.sjp.pr.gov.br/>. Acesso em: 17 de abr. de 2021.

Portal Educação. Breve histórico do benchmarking.2020 Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/breve-historico-do-benchmarking/63834>. Acesso em: 08 de jun. de 2021.

Post Digital. O que é comunicação organizacional? Disponível em: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-e-comunicacao-organizacional>. Acesso em: 27 de jun. de 2021.

PRIMEIRO caso de COVID-19 no Brasil completa um ano. **Agência Brasil**, Brasília, 26 de fevereiro de 2021. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-02/primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-completa-um-ano#:~:text=O%20Brasil%20identificou%20a%20primeira,a%20primeira%20morte%20pela%20doen%C3%A7a>. Acesso em: 18 de abr. de 2021

RIBEIRO, Elisa. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. In: Evidência, olhares e pesquisas em saberes educacionais. Número 4, maio de 2008. Araxá. Centro Universitário do Planalto de Araxá.

SANTOS, Roberto. Atraso na recuperação da consciência em pacientes com covid-19 grave. **PEBMED**, 2021. Disponível em: <https://pebmed.com.br/atraso-na-recuperacao-da-consciencia-em-pacientes-com-covid-19-grave/>. Acesso em: 23 de jun. 2021.

SCHREIDER, Dusan (Org.). **Inovação e aprendizagem organizacional** [recurso eletrônico]. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Inova%C3%A7%C3%A3o_e_Aprendizagem_Organizacional/-UHsAQAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1>. Acesso em: 25 de jun. de 2021.

SOUZA, Girlene Santos de; SANTOS, Anacleto Ranulfo dos; DIAS, Viviane Borges. **Metodologia da pesquisa cientifica**: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem. Porto Alegra: Editora Animal, 2013.

STONER, James Arthur Finch.; FREEMAN, Robert Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2010.

WELLE, Deutche. China tem a 1° morte por misteriosa pneumonia viral. **G1**, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/01/11/china-tem-1a-morte-por-misteriosa-pneumonia-viral.ghtml>. Acesso em: 23 de jun. 2021.