


# Os efeitos do home office integral na produtividade durante o cenário COVID-19





Após seis meses desde o início da pandemia e especificamente há quatro meses aqui no Brasil, já é possível medir e notar os impactos que esta crise vem provocando. Se antes os impactos de uma crise se restringiam aos muros das organizações, hoje esse limite é expandido e invade as paredes das casas dos profissionais.

E é no ambiente domiciliar que cada profissional precisou se reinventar, se reorganizar e mudar sua concepção tradicional de trabalho. O home office é tanto uma realidade quanto um paradigma pautado em ideias pré-concebidas que acabaram sendo desconstruídas em muitas organizações e para muitos profissionais. E hoje uma coisa é certa: ele veio para ficar.

O momento exige reflexão e adaptabilidade. Mais do que nunca, precisamos olhar para o ontem e para o amanhã com informações, percepções e dados. Precisamos nos debruçar sobre o que está por trás destas mudanças como grandes quebras de paradigmas. O que antes embasava uma visão negativa ou nebulosa do home office? Lendas e achismos?

Ou fatos e dados?

Neste levantamento, buscamos compreender e desmistificar questões relacionadas ao home office versus a produtividade do ponto de vista do profissional. E mais, observamos suas correlações e intersecções entre gêneros, gerações e a perspectiva do profissional inserido em sua dinâmica familiar / doméstica e sua dinâmica corporativa.

Reafirmamos, agora com fatos e dados, que o home office veio realmente para ficar.

**Boa leitura!**



# OS ESPECIALISTAS

## **Luiz Valente**

CEO Talenses Group

Engenheiro de Produção e pós-graduado em Administração de Empresas, acumula mais de vinte anos de experiência em Business Consulting e Executive Search. Atuou em cargos de liderança e direção geral em empresas internacionais de recrutamento.



## **Paul Ferreira**

Prof. Dr. Estratégia e Liderança  
Diretor, Centro de Liderança  
Diretor, STC - Managing to Lead  
Exec. Ed. Program FDC / Kellogg

Paul é colunista no MIT Sloan Management Review Brasil, possui diversas publicações na Harvard Business Review, e atua como diretor do Centro de Liderança e professor de Liderança e Estratégia da Fundação Dom Cabral.

# Junho 2020

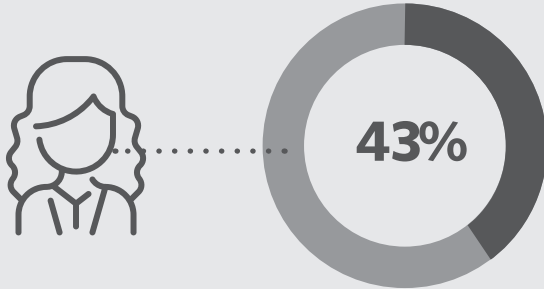
# 1.070

Respondentes

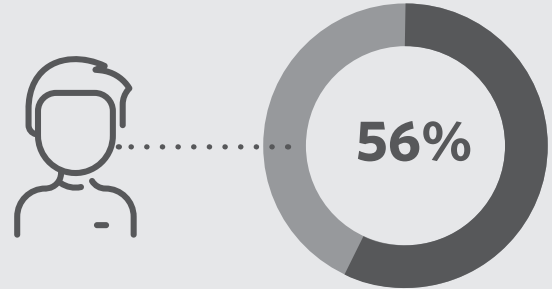
# Perfil da Amostra

## Gênero

### Feminino

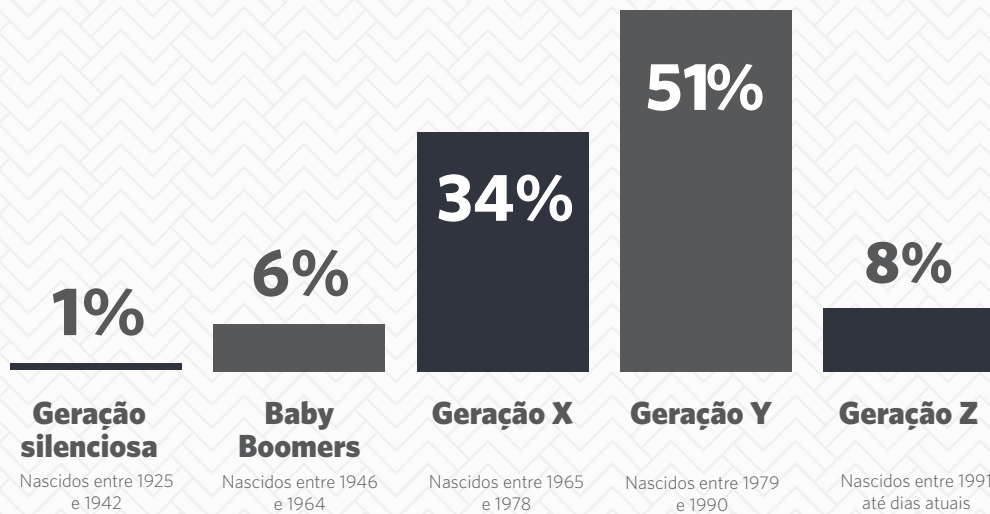


### Masculino

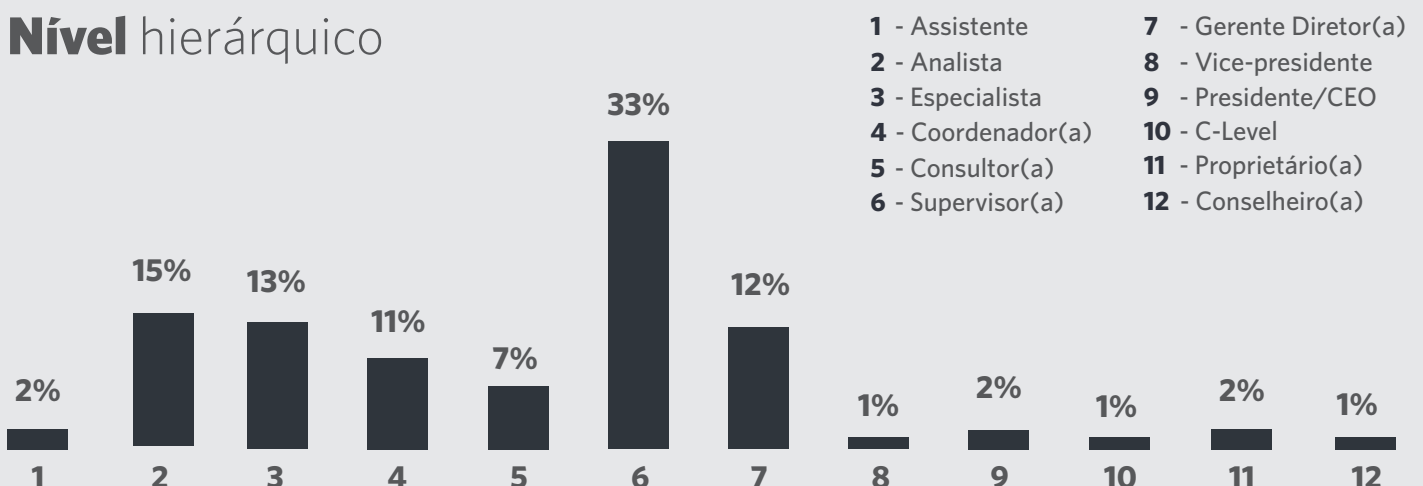


Prefiro não dizer **0.19%**

## Geração



## Nível hierárquico





# Produtividade

# X

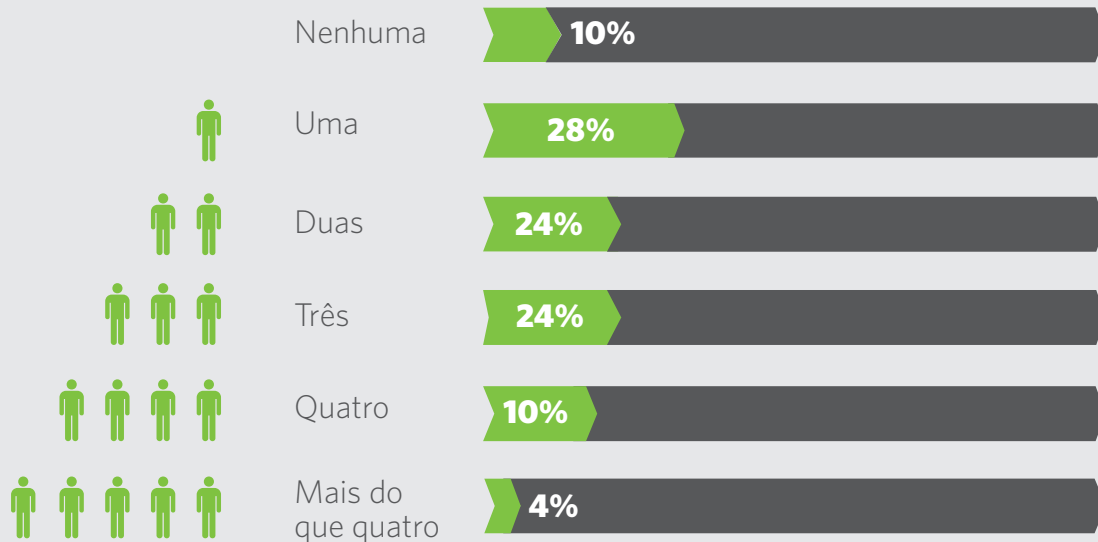
# Infraestrutura e Dinâmica Domiciliar

Neste bloco serão analisadas as dimensões da produtividade no contexto relacionado à infraestrutura e dinâmica que profissionais encontram dentro de sua própria casa

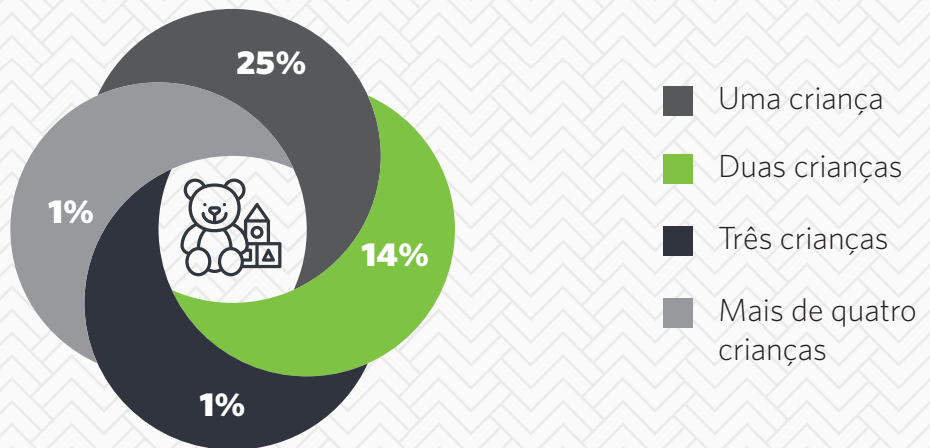
# Produtividade

## Versus Infraestrutura e Dinâmica Domiciliar

### Quantas pessoas moram com você atualmente?

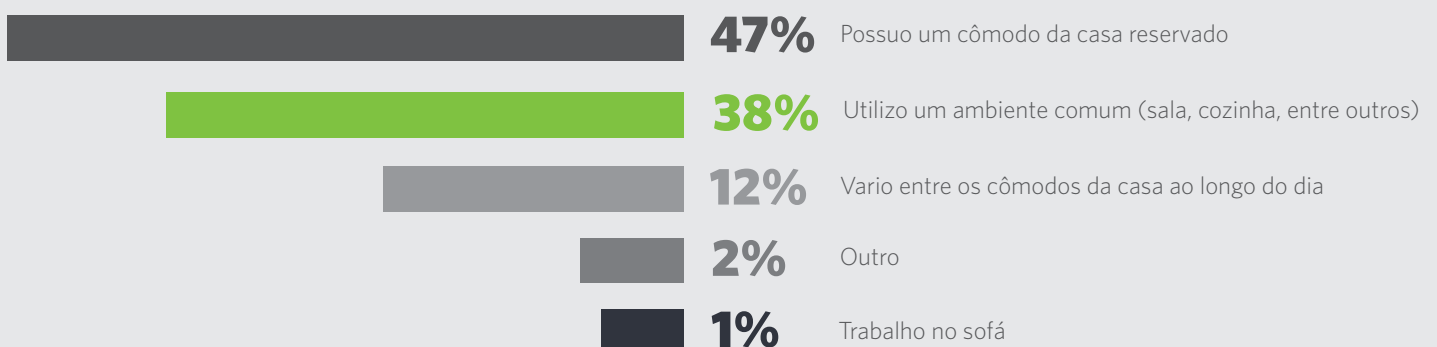


### Quantas delas são crianças de até 12 anos de idade?



### Como é o seu espaço de trabalho no home office?

“Casa” foi considerado como qualquer ambiente que a pessoa estivesse passando a quarentena sem ser o escritório de sua empresa.

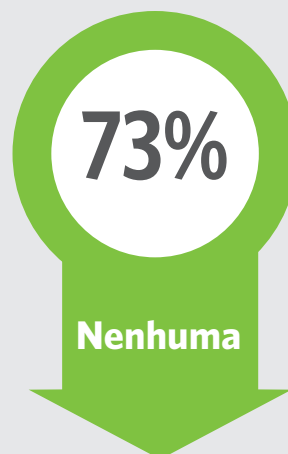
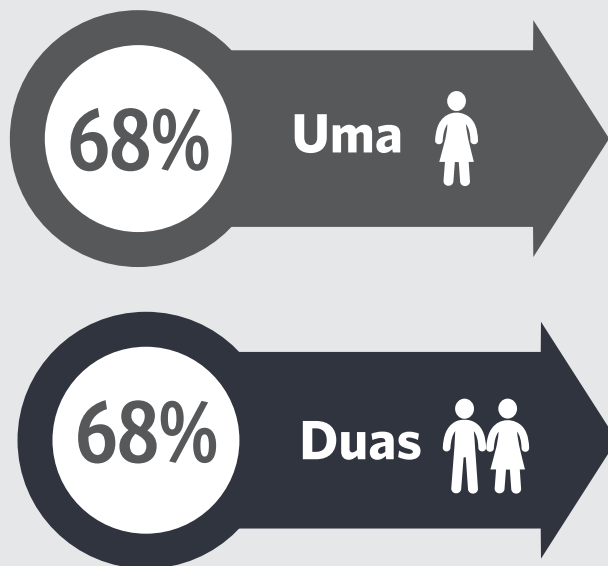




# Impactos na produtividade

versus o número de crianças em casa

Como você avalia sua produtividade trabalhando de home office?



A presença de crianças com até 12 anos pouco influencia no nível de produtividade.

No entanto, é possível notar que há um **leve aumento** de produtividade para pessoas que não têm **nenhuma criança**.

Grau de produtividade:

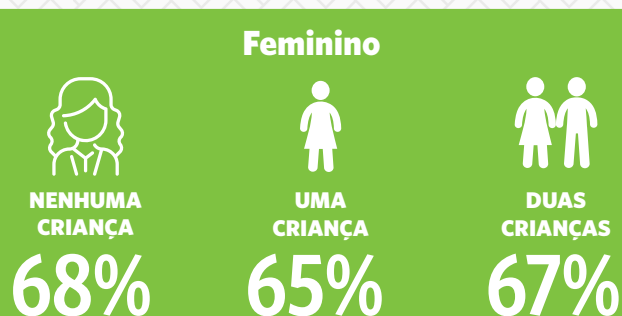
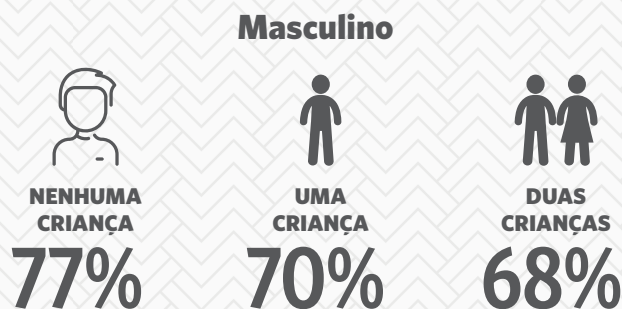
De 0 a 20%: **Muito baixa** • De 20 a 40%: **Baixa** • De 40 a 60%: **Igual** • De 60 a 80%: **Alta** • De 80 a 100%: **Muito alta**

## Impactos na produtividade por gênero

versus número de crianças na casa

Como você avalia sua produtividade trabalhando de home office?

A produtividade das mulheres cai em relação a dos homens quando se tem uma ou duas crianças em casa, o que pode estar associado ao fato das mulheres se dedicarem mais aos cuidados com a família.



Grau de produtividade:

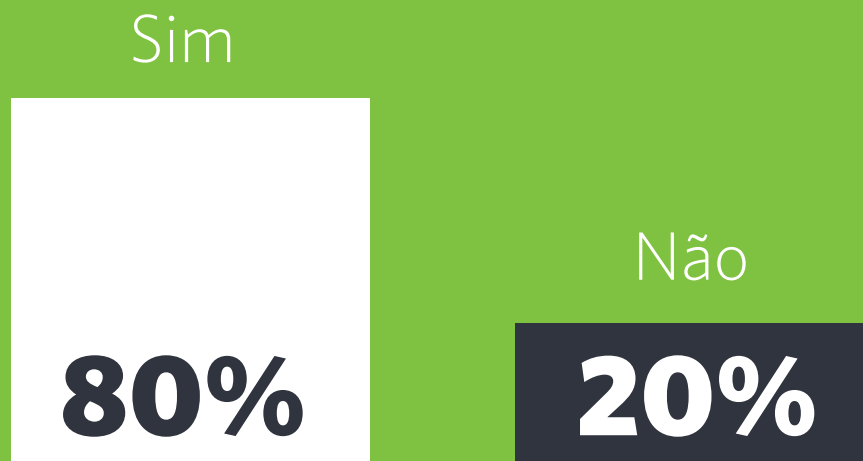
De 0 a 20%: **Muito baixa** • De 20 a 40%: **Baixa** • De 40 a 60%: **Igual** • De 60 a 80%: **Alta** • De 80 a 100%: **Muito alta**



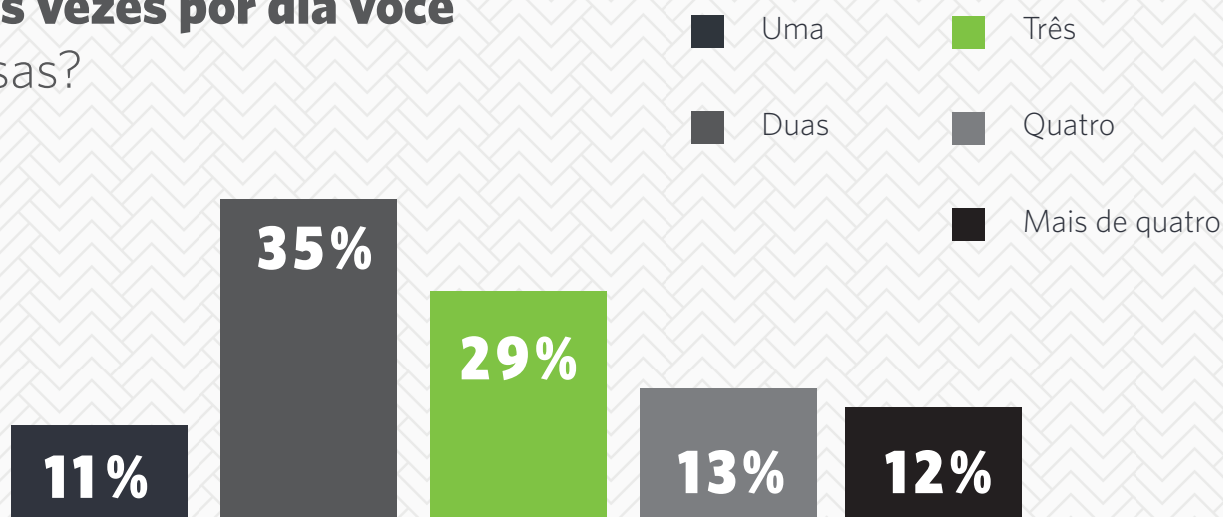
# Produtividade

versus Infraestrutura e Dinâmica Domiciliar

**Você faz pausas no trabalho ao longo do dia?**



**Quantas vezes por dia você faz pausas?**



**Em home office integral,**  
como está sendo o seu horário de almoço?



- 39%** - Uma hora
- 32%** - Menos de 1h
- 17%** - Mais de 1h
- 12%** - Não consegue ter horário de almoço



# **ESTANDO NO AMBIENTE DOMÉSTICO, CORRE-SE O RISCO DE DESALINHAR A ROTINA.**

O senso de estar sempre ligado(a) pode afetar a produtividade e também a qualidade de vida. É necessário ter disciplina para organizar e cumprir os horários sem descuidar das atividades pessoais.

O horário flexível permite o aproveitamento dos picos de performance ao invés de se adaptar ao relógio biológico.



**Paul Ferreira**



# Produtividade

# X

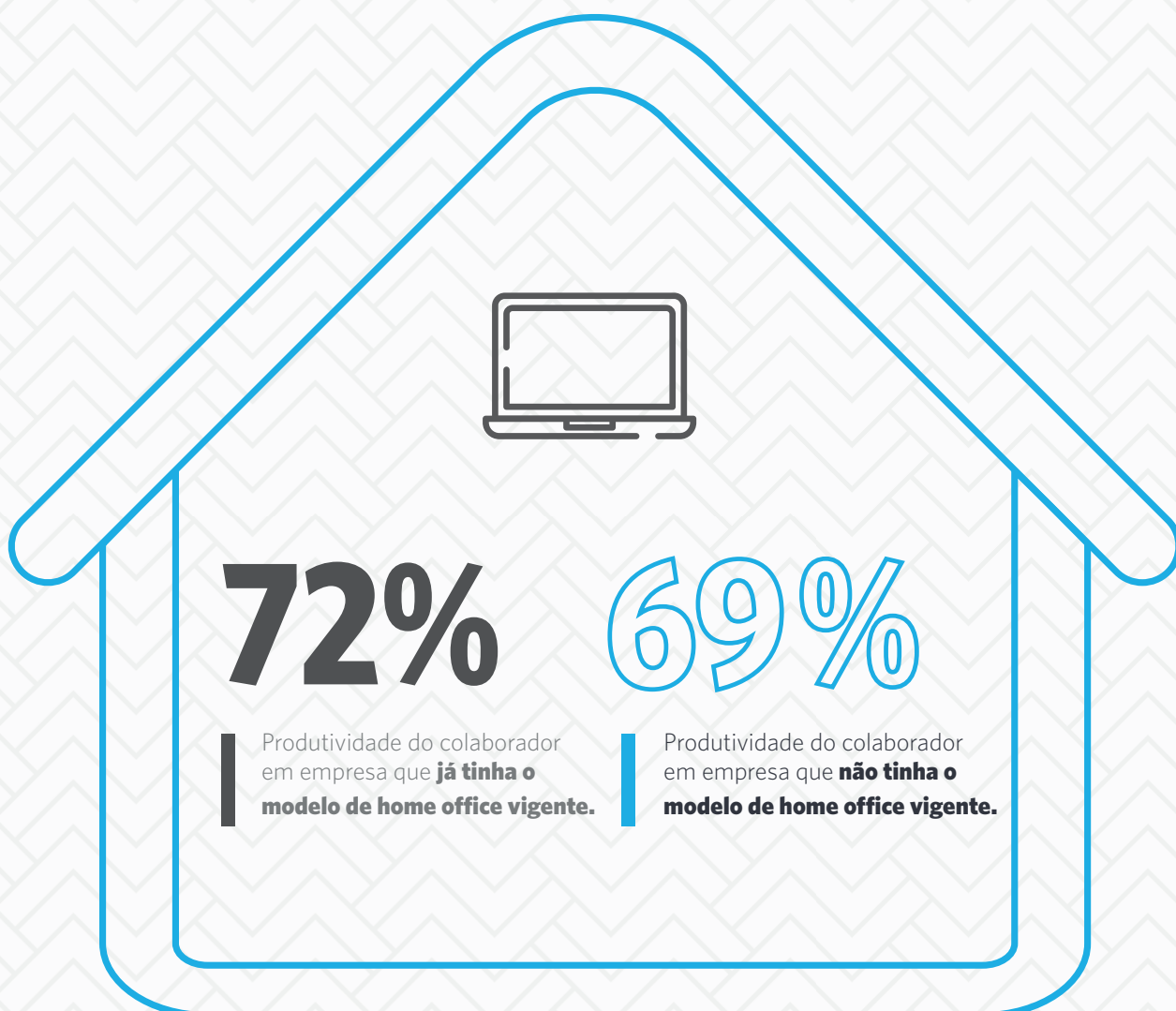
# Dinâmica Organizacional

Neste bloco serão analisadas as dimensões da produtividade no contexto organizacional que o(a) colaborador(a) está inserido(a) e seus impactos na produtividade deste profissional



# Empresas que já tinham cultura de home office antes da pandemia têm melhor índice de produtividade

**Como você avalia sua produtividade trabalhando de home office?** Empresas que já tinham Home Office antes da quarentena versus empresas que não tinham.



**O modelo de home office se mostrou de fácil adaptabilidade e aderência com altos números de produtividade, tendo a empresa já aplicado a cultura de home office ou não.**

Grau de produtividade:

De 0 a 20%: **Muito baixa** • De 20 a 40%: **Baixa** • De 40 a 60%: **Igual** • De 60 a 80%: **Alta** • De 80 a 100%: **Muito alta**

# Equipes menores são mais produtivas em home office?

Como você avalia sua produtividade trabalhando de home office? Por tamanho da equipe.



67%

Sozinho(a)



66%

Até 3 pessoas

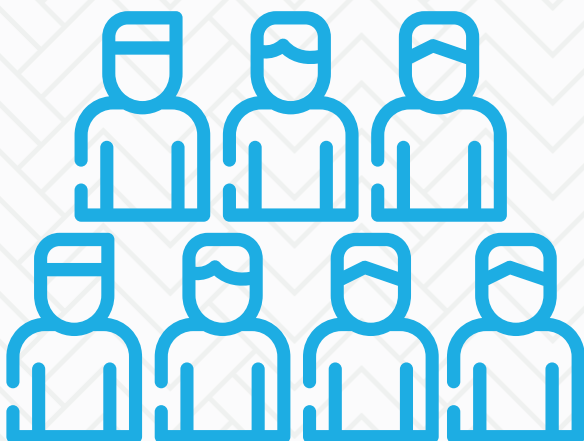


69%

Até 6 pessoas

A distância física decorrente do home office, faz com que **independentemente da quantidade de pessoas na equipe, a produtividade não caia.**

Muitos fatores podem justificar, como a diminuição de interrupções e/ou o fácil e rápido contato com qualquer um.



73%

Mais de 6 pessoas

Grau de produtividade:

De 0 a 20%: **Muito baixa** • De 20 a 40%: **Baixa** • De 40 a 60%: **Igual** • De 60 a 80%: **Alta** • De 80 a 100%: **Muito alta**



# “MUITOS PARADIGMAS ESTÃO SENDO QUEBRADOS.”

Grande parte das empresas já percebeu que o home office é um modelo de trabalho possível e eficiente. O foco a partir de agora será no impacto na cultura da empresa, no senso de pertencimento dos colaboradores e também na atração e engajamento dos talentos.



**Luiz Valente**



# Empresas que oferecem atividades que vão além das obrigatórias, têm funcionários menos produtivos?

## Como você avalia sua produtividade trabalhando de home office?

Empresas que estão oferecendo eventos que vão além das tarefas obrigatórias versus empresas que não estão oferecendo.

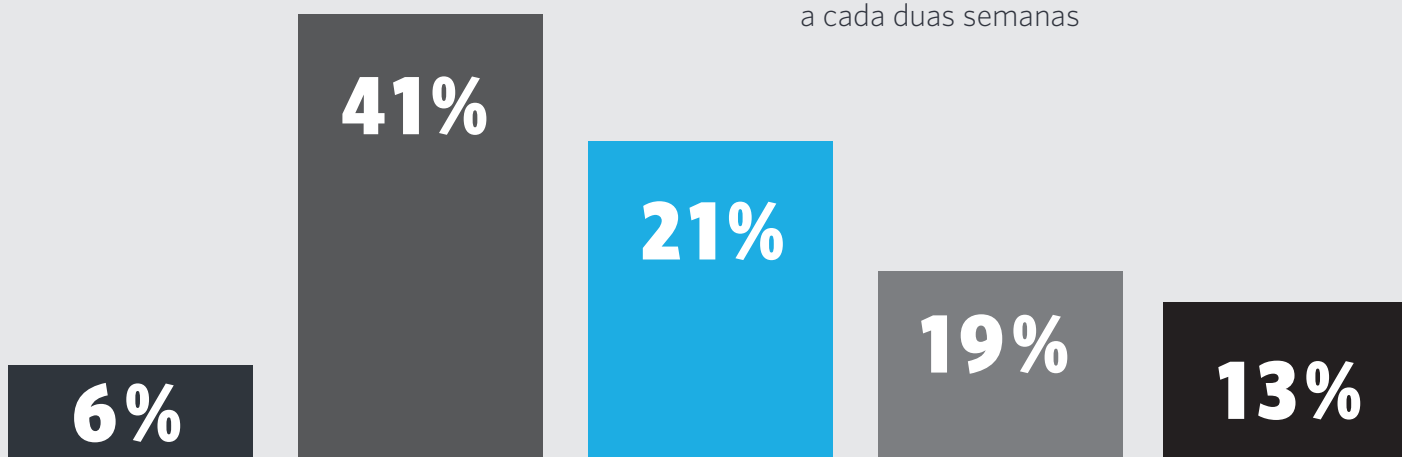


Grau de produtividade:

De 0 a 20%: **Muito baixa** • De 20 a 40%: **Baixa** • De 40 a 60%: **Igual** • De 60 a 80%: **Alta** • De 80 a 100%: **Muito alta**

## Mas, com que frequência estão realmente participando dessas atividades?

- Diariamente
- Pelo menos uma vez por mês
- Pelo menos uma vez por semana
- Pelo menos uma vez a cada duas semanas
- Não participa



O incentivo a eventos remotos que vão além das tarefas obrigatórias **não reduz a produtividade do(a) profissional**, o que pode estar relacionado a flexibilidade de horários que o home office permite e/ou a grande quantidade de encontros nesse formato que estão acontecendo durante o período de isolamento social.



# O TRABALHO REMOTO REQUER UMA RELAÇÃO ENTRE GESTORES E COLABORADORES

construída a partir de acordos sobre fluxo e tipos de comunicação periódica, entregas com briefing bem estruturados e visibilidade do que está sendo feito, assim como maior encorajamento e apoio emocional.

Precisaremos reestabelecer fronteiras entre a vida pessoal e o trabalho, especialmente com relação à gestão do tempo, comunicação e demandas.



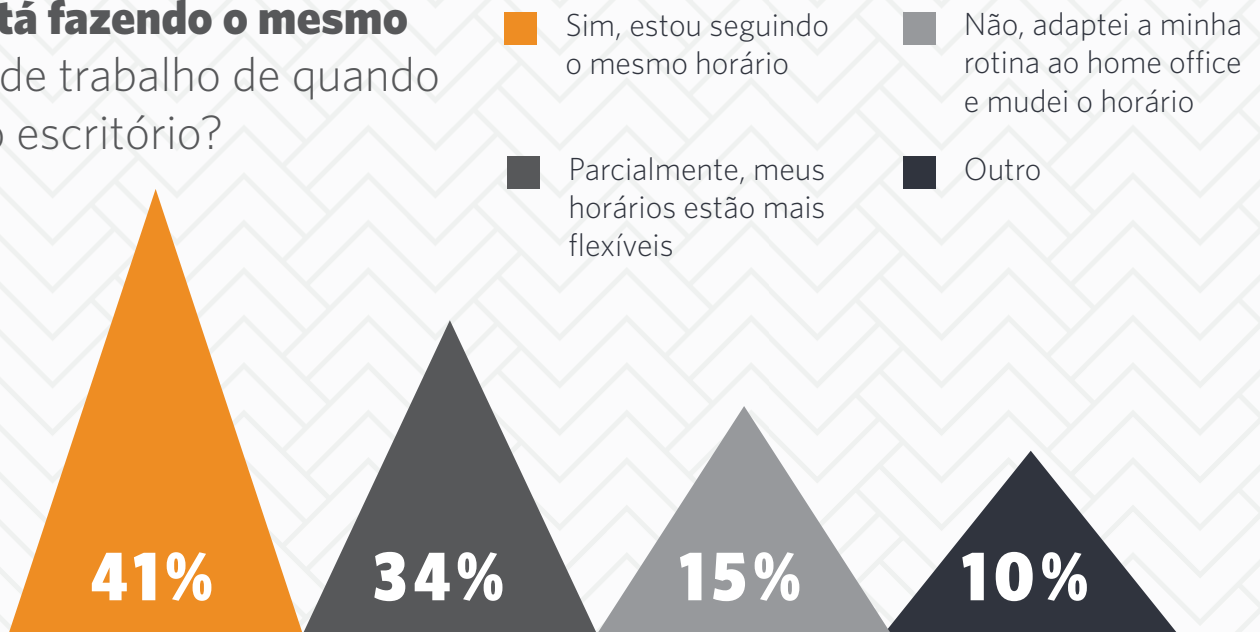
**Paul Ferreira**



# O grau de adaptação ao home office integral

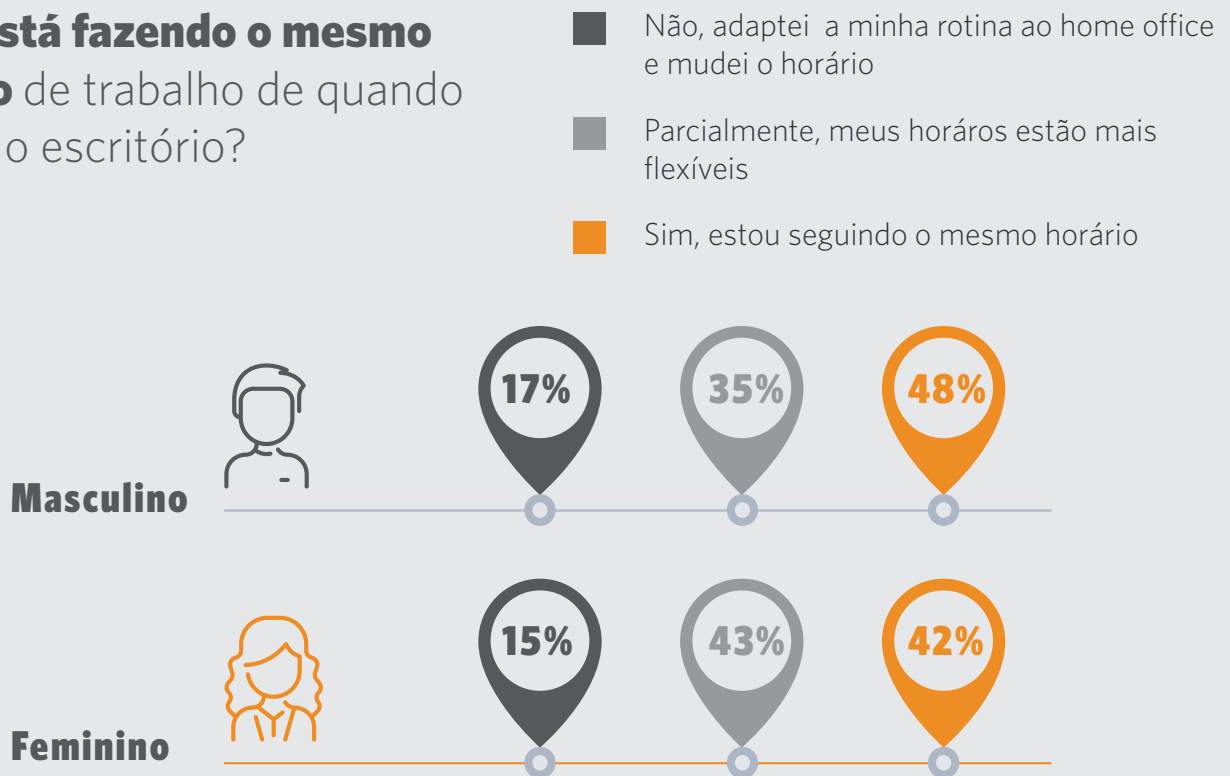
## Análise geral

**Você está fazendo o mesmo horário** de trabalho de quando ia para o escritório?



## Análise por gênero

**Você está fazendo o mesmo horário** de trabalho de quando ia para o escritório?



**A maior necessidade de se dedicar a tarefas domésticas** pode estar associada ao fato de 58% das mulheres ter alterado seu horário de trabalho com o regime de home office.



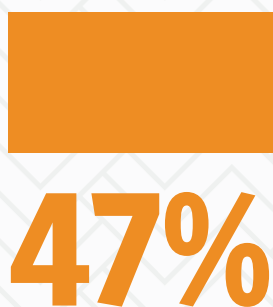
# Nível de Cobrança

## Análise geral

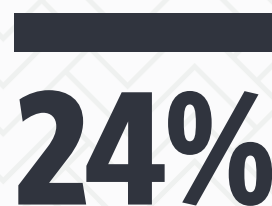
**Sinto que preciso trabalhar mais para mostrar minha produtividade,** uma vez que meu gestor não está acompanhando minhas atividades de perto



Concordo



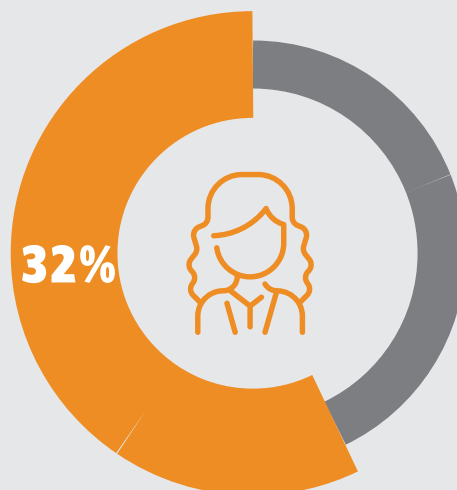
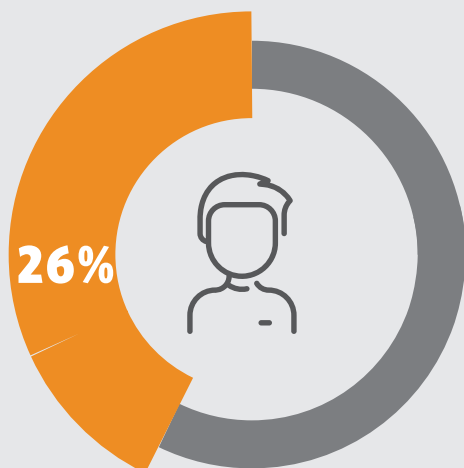
Discordo



Neutro

## Análise por gênero

**Sinto que preciso trabalhar mais para mostrar minha produtividade,** uma vez que meu gestor não está acompanhando minhas atividades de perto



■ Concordo

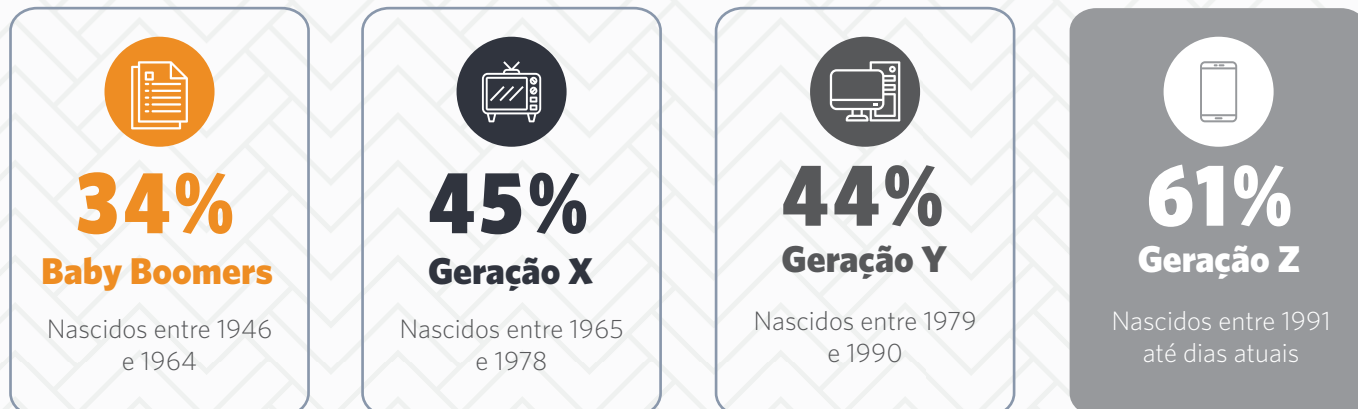
Mesmo com percepção semelhante sobre a mudança no nível de cobrança, **uma parcela maior de mulheres se sente pressionada a trabalhar mais** para mostrar sua produtividade aos respectivos gestores.

# Nível de Cobrança

Análise por  
geração

Concordaram

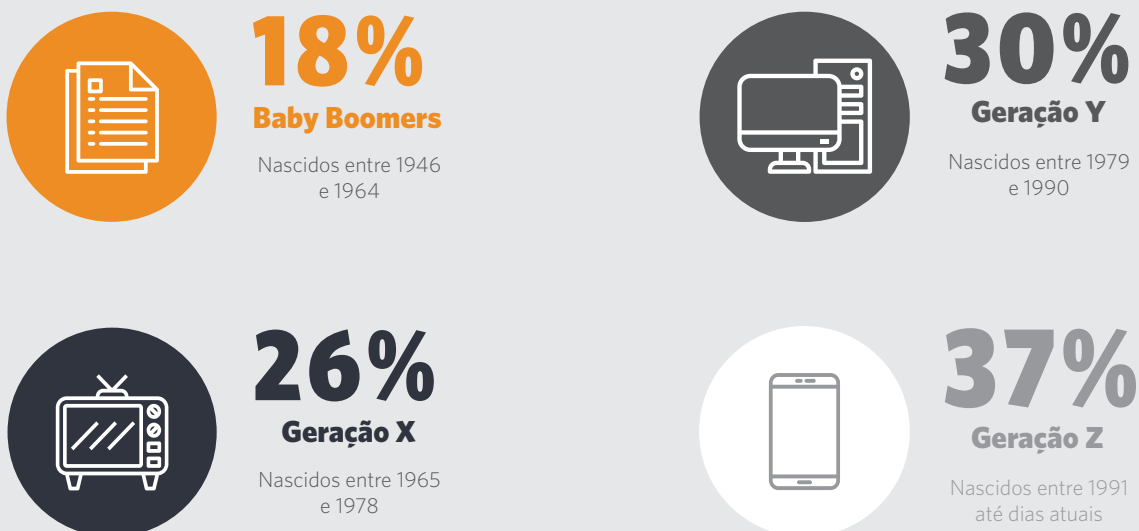
Você acredita que o nível de cobrança aumentou com o home office integral?



A geração mais nova (**Geração Z**) é a que mais sente um aumento de cobrança e a necessidade de trabalhar mais para reportar aos seus gestores.

Sinto que preciso trabalhar mais para mostrar minha produtividade uma vez que meu gestor não está acompanhando minhas atividades de perto.

Concordaram



Do lado oposto, a geração mais velha (**Baby Boomers**) é a que menos sente um aumento de cobrança e a necessidade de trabalhar mais para reportar aos seus gestores.





# **GESTORES PODEM ENCONTRAR MAIS DIFICULDADE EM CRIAR EMPATIA COM SUAS EQUIPES E ENTENDER SUAS NECESSIDADES E SEUS BLOQUEIOS.**

É importante fazer acordos e estabelecer mecanismos que tenham a confiança como paradigma e medir a performance mais a partir das entregas e menos do controle de tempo. É assim que a Netflix, por exemplo, gosta de definir a sua cultura: “liberdade e responsabilidade”, segundo Patty Mccord, ex-VP de Gente da empresa.



**Paul Ferreira**



# Volume de Trabalho

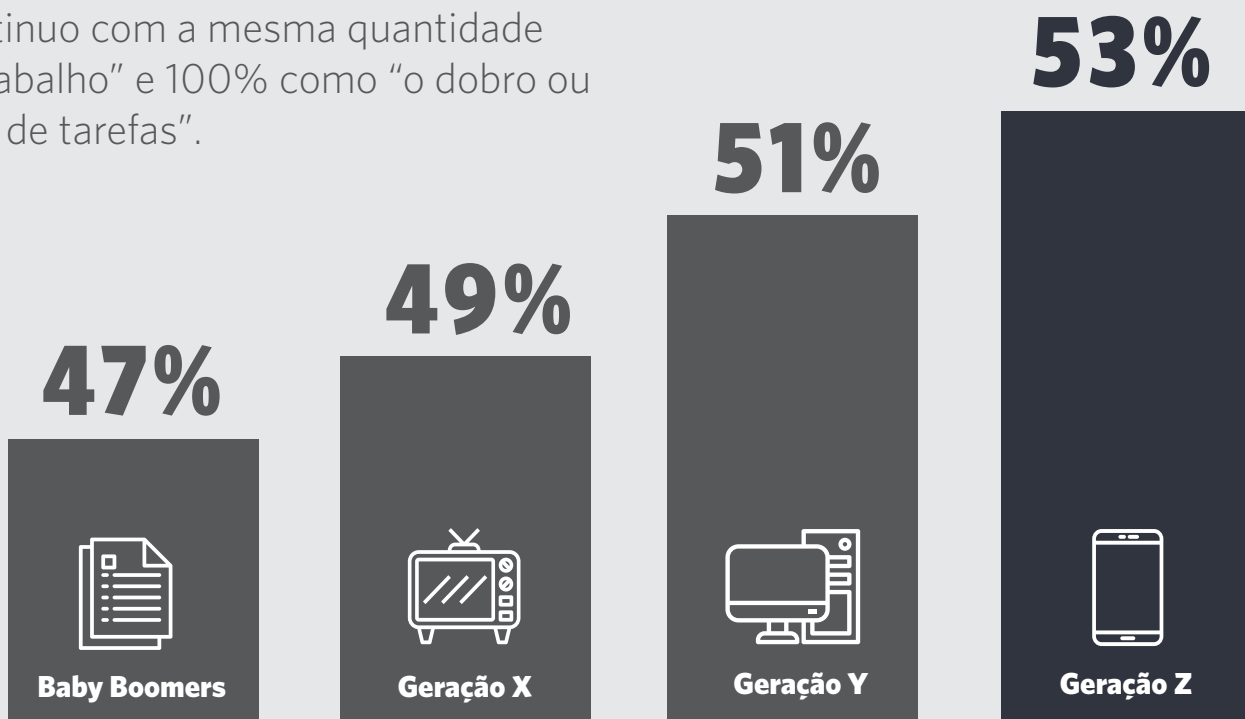
## Análise geral

**O quanto você acha que suas tarefas do trabalho aumentaram na quarentena?** Considerando 0 como “continuo com a mesma quantidade de trabalho” e 100% como “o dobro ou mais de tarefas”.

51%

## Análise por geração

**O quanto você acha que suas tarefas do trabalho aumentaram na quarentena?** Considerando 0 como “continuo com a mesma quantidade de trabalho” e 100% como “o dobro ou mais de tarefas”.



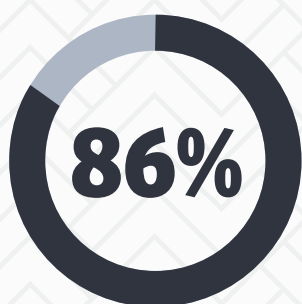
**Praticamente todas as gerações sentiram que o volume de trabalho aumentou na quarentena.**

Mas, é notável que a Geração Z foi a que mais sentiu impactos, e um fator que pode estar diretamente ligado a isso é o fato de estarem em funções mais operacionais ou com foco em execução e a necessidade dos líderes tomarem à frente quanto as decisões estratégicas e discussões sobre os rumos dos negócios.

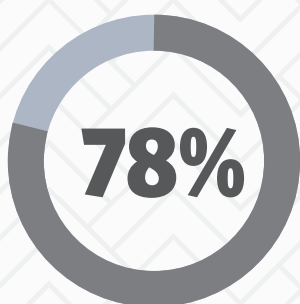
# Volume de Trabalho

Análise por  
área

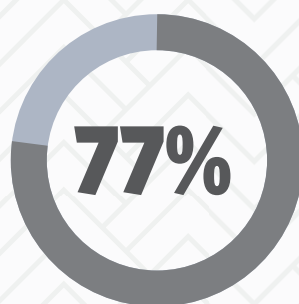
**Você acredita que a quantidade de tarefas do trabalho aumentou** neste home office integral por conta da pandemia?



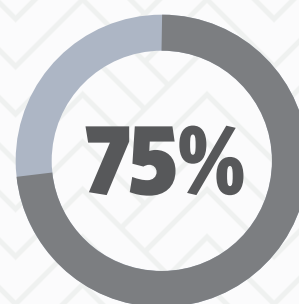
**Comercial**



**Recursos  
Humanos**



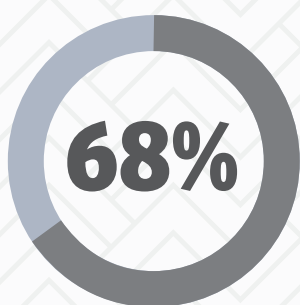
**Finanças**



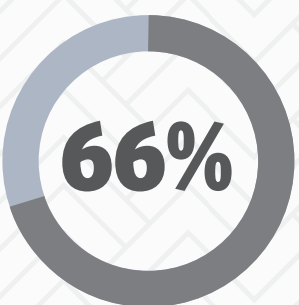
**Comunicação  
& Marketing**



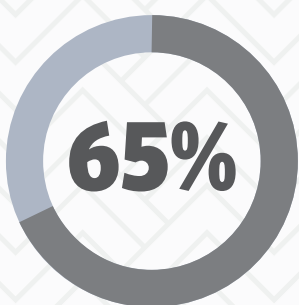
**Operações**  
(Supply Chain,  
Manufatura e  
Engenharia)



**Outras  
Áreas**



**TI e Digital**



**Jurídico**

A **área comercial** é a que mais sentiu o volume de trabalho aumentar na pandemia. Este ponto pode estar diretamente atrelado ao cenário de crise econômica que a maior parte das empresas está enfrentando e o consequente aumento de pressão por resultados nas áreas comerciais.



# // O DIFERENCIAL DESTA CRISE É A RAIZ DO PROBLEMA E ISSO INDEPENDE DA ÁREA OU PERFIL DE PROFISSIONAL. TRATA-SE DE UMA CRISE EM PRIMEIRO LUGAR HUMANA.

De certa forma é natural que as áreas comerciais se sintam mais sobrecarregadas em momentos de crise. A pressão por resultados recai sobre as áreas cujo retorno de geração de receita é direto. O diferencial desta crise para as que já passamos anteriormente é a raiz do problema e isso independe da área, setor ou perfil de profissional. Trata-se de uma crise em primeiro lugar humana. Posso estar sendo pressionado a fazer uma entrega ou a ser produtivo e ao mesmo tempo minha mãe ou meu pai, por exemplo, estão internados no hospital. Ninguém previa uma situação como esta. Sem dúvida há muito mais em jogo do que qualquer coisa que já vivemos no passado.

**Luiz Valente**

# Volume de Trabalho

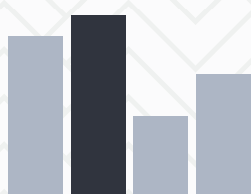
Análise por  
diminuição da estrutura

Houve diminuição da estrutura de pessoas na área,  
o que acarretou no acúmulo de funções.

Concordaram



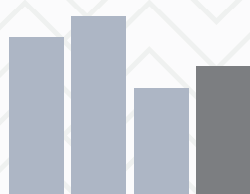
54%



Jurídico



37%



Comercial



36%



Comunicação  
& Marketing



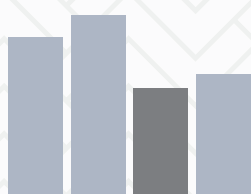
36%



Operações  
(Supply Chain,  
Manufatura e  
Engenharia)



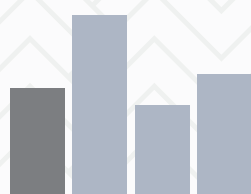
35%



Recursos  
Humanos



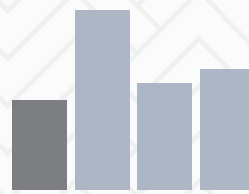
32%



Finanças



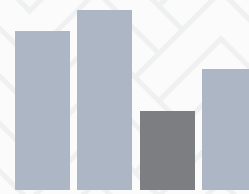
29%



Outras  
Áreas



27%



TI e Digital

A **área jurídica** é a que mais sentiu impactos da diminuição de estrutura.



“

# DIANTE DA ATUAL CONJUNTURA QUE SE INSTALOU, HOUVE UM IMPACTO NA VIDA DE INÚMEROS PROFISSIONAIS E EMPRESAS DE DIFERENTES SETORES

portes, nacionalidades e culturas. A situação foi uma surpresa, e e nenhum planejamento estratégico contempla esse tipo de cenário.

Há uma enorme variedade de impactos para diferentes empresas: há setores que sofrem gravemente no curto prazo, outros terão um efeito econômico proporcional, mas gradual, no médio e longo prazo. Um dos planos mais imediatos (curto prazo) é o de contingência em relação à preservação dos negócios e da estrutura de suas companhias.

”

**Luiz Valente**



# **Home office:** o modelo ideal para os profissionais

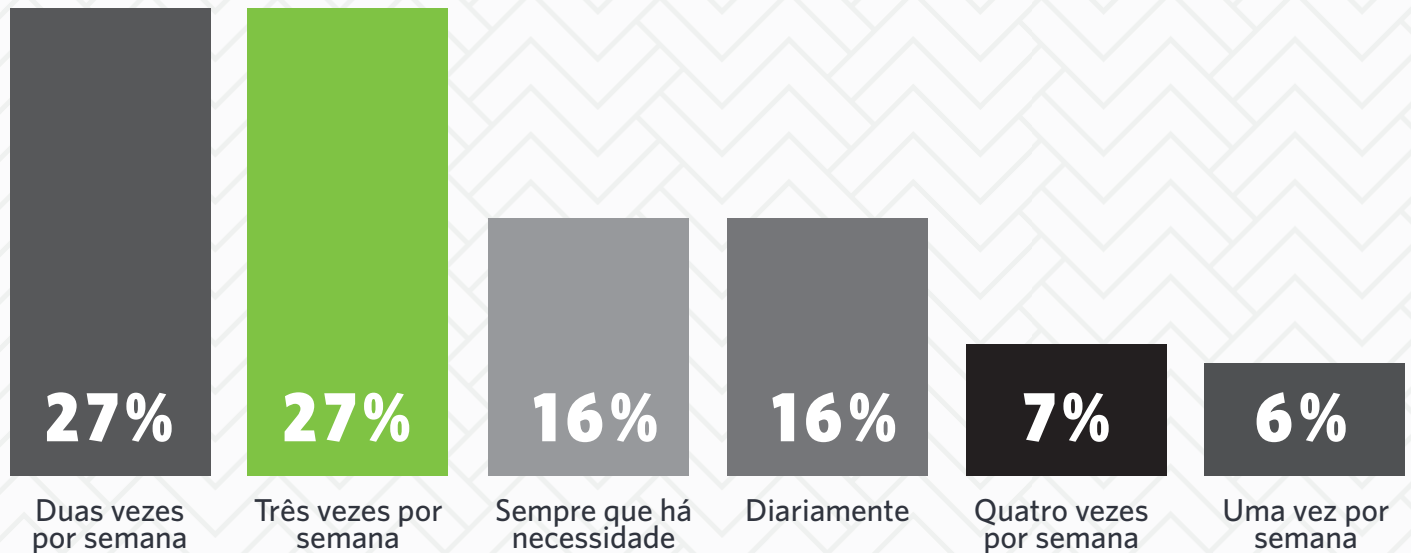
A visão e perspetivas dos profissionais em relação ao futuro do home office e a percepção da necessidade de modelos que sejam mais híbridos e não necessariamente obrigatórios



# Home office: o modelo ideal para os profissionais

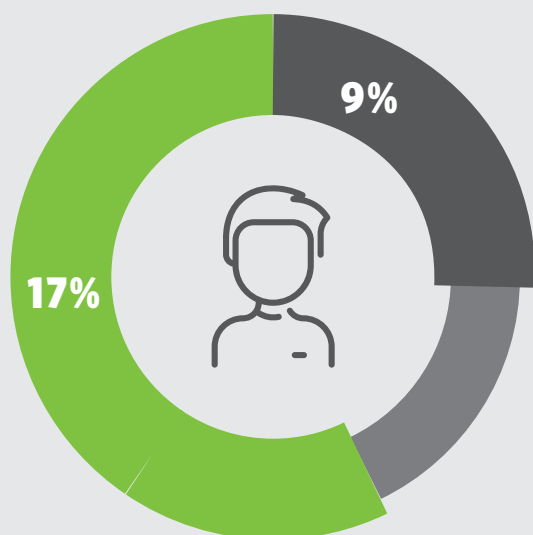
## Qual frequência você acredita

ser ideal trabalhar em home office?

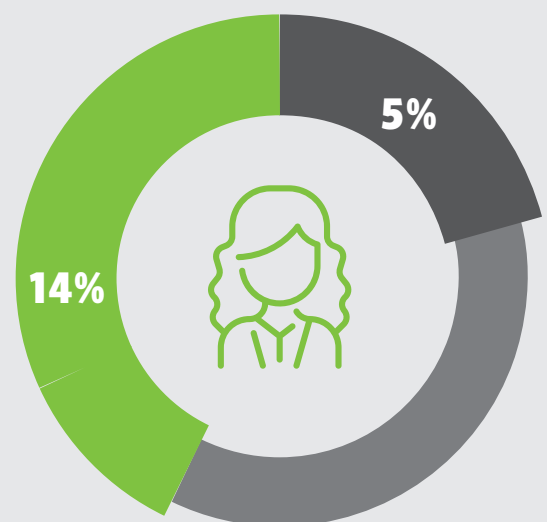


Análise por gênero

## Qual frequência você acredita ser ideal trabalhar em home office?



■ Diariamente



■ Quatro vezes por semana

**Mais de um quarto dos homens gostaria de manter o regime de home office diariamente ou quatro vezes por semana, enquanto para mulheres esse percentual se limita a 19%.**

# Home office: o modelo ideal para os profissionais

Análise por geração

Qual frequência você acredita ser ideal trabalhar em home office?

## Geração Z Nascidos entre 1991 até dias atuais



8%

4%

26%

37%

7%

17%

## Geração Y Nascidos entre 1979 até 1990



18%

6%

28%

27%

7%

14%

## Geração X Nascidos entre 1965 até 1978



14%

9%

28%

26%

4%

19%

## Baby Boomers Nascidos entre 1946 até 1964



18%

12%

12%

29%

7%

18%

■ Diariamente

■ Quatro vezes por semana

■ Três vezes por semana

■ Duas vezes por semana

■ Uma vez por semana

■ Sempre que há necessidade

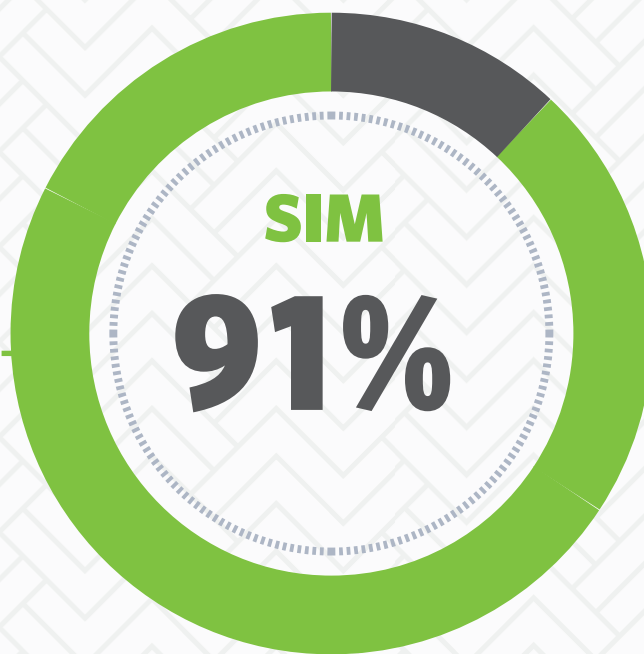
A Geração Z é a **que menos gostaria de trabalhar em home office diariamente** ou quatro vezes por semana, dando preferência para regimes mais equilibrados como duas ou três vezes por semana.

Já os Baby Boomers, **são os que mais gostariam de trabalhar em home office** neste mesmo período.

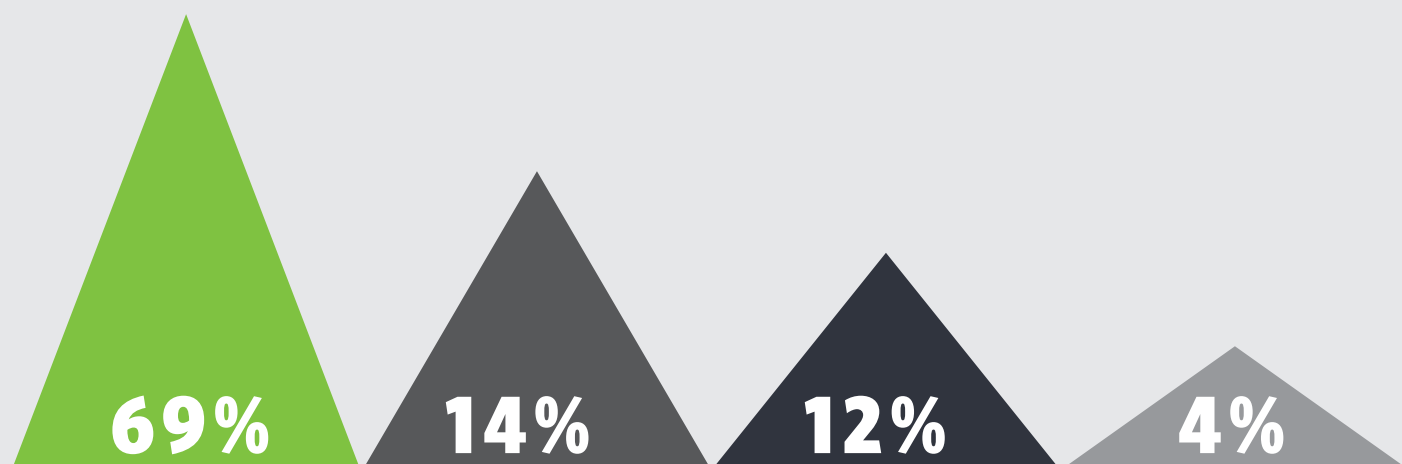


# Home office: o modelo ideal para os profissionais

**Quando for possível voltar para empresa,**  
você gostaria de ter a oportunidade de escolher  
continuar trabalhando de home office?



**Por qual** razão?



**■** Acredito que essa decisão deve ser avaliada caso a caso

**■** Outro

**■** Acredito que essa deve ser uma decisão da empresa

**■** Acredito que o home office deve virar uma obrigação, e não uma escolha

**“Os colaboradores desejam ser envolvidos na decisão de flexibilidade em termos de organização durante o dia, frequência ao longo da semana e uso dos espaços para o trabalho remoto.**

A curto prazo, os respondentes se perceberam tão ou mais produtivos remotamente do que na situação anterior à pandemia. De certa forma, a crise força novos caminhos para que haja continuidade e desenvolvimento, e os(as) funcionários(as), em maioria, estão respondendo positivamente a este desafio.

A médio prazo, produtividade depende fortemente da capacidade das empresas em adotar práticas de gestão mais estruturadas, assim como em aumentar o nível de educação médio dos(as) funcionários(as).

Ainda, a curto prazo as mulheres sofreram um ligeiro impacto em sua produtividade – talvez devido aos cuidados com a família. E a médio prazo, novas relações de trabalho em regime remoto podem beneficiar as mulheres que já tendiam a ser mais produtivas do que os homens pré-pandemia.

Quem trabalha bem em casa e é mais produtivo será disputado pelas companhias. Mas essas pessoas vão saber desse diferencial e irão negociar benefícios diferentes, muito além dos tradicionais. Elas poderão pedir auxílio para infraestrutura e até para aspectos como ajuda na escolarização dos filhos. As empresas precisarão repensar esses benefícios.”

**Paul Ferreira**



**“Costuma ser desafiador falar sobre o que nos espera no platô de calma que alcançaremos no pós-crise quando ainda estamos imersos em incertezas. Hoje, após meses de pesquisas e tendo a oportunidade de trocar com diversas pessoas que são referências ao falar sobre o futuro, tenho a convicção que o amanhã nos reserva interações bem diferentes do que até então estávamos acostumados quando a discussão gira em torno do modelo ideal de trabalho.**

A maioria das crises antecipa tendências inevitáveis. E dessa vez não é diferente. A pandemia do COVID-19 é uma verdadeira catalisadora de futuros, na medida em que, por pura necessidade, nos transportou para uma realidade mais cedo do que imaginávamos. E é exatamente nessa toada que, mesmo diante de um debate polêmico sobre possíveis quedas de produtividade ao trabalhar de casa, da noite para o dia as empresas precisaram reinventar suas operações para a adoção integral do modelo de home office.

Passados alguns meses, notamos que o processo de desconstrução dos mitos que gravitavam ao redor do home office é uma destas tendências. Apesar da crise econômica, muitas são as empresas que lançam novos produtos, dão reviravoltas em seus indicadores financeiros, contratam colaboradores por processos seletivos virtuais, e caminham rumo a retomadas históricas. Tudo isso com cada um na sua casa.

Posto à prova, o modelo de home office se mostra muito mais eficiente e produtivo que o senso comum decretava até então. Mas é preciso cautela, no entanto. Se muitos funcionam bem trabalhando de casa, outros preferem os escritórios. E, no pós-pandemia, é importante encontrar o equilíbrio entre o que o colaborador espera e o que a organização pode oferecer. Em um modelo híbrido a premissa máxima continua com foco na produtividade, mas passa a enxergar cada indivíduo e suas particularidades como prioridade também.

Gosto de olhar para os momentos de crise e tirar deles o máximo possível de lições. E, como aprendizado, que passemos a enxergar os conceitos de produtividade e eficiência integrados e complementares ao conceito de “individualidade e adaptabilidade”. Não há uma fórmula mágica, mas com dados, percepções diárias dos líderes sobre suas equipes e ouvindo o que cada um tem para falar, com certeza seguiremos evoluindo, seja qual for o desafio.”

**Luiz Valente**



## **Este foi um material produzido pelo Talenses Group em parceria com a Fundação Dom Cabral.**

O Talenses Group é uma holding brasileira com soluções completas de recrutamento e seleção para empresas de diversos setores e portes que buscam atuação consultiva e especializada, independentemente do nível hierárquico. Com escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro, nossa estrutura nos permite atender organizações das principais capitais do Brasil e América Latina, realizando o recrutamento em três frentes principais no modelo de contratação permanente: talentos em início de carreira, profissionais de média e alta gerência e posições de Top Management, C-Level e Conselho. No modelo de staff loan realizamos o recrutamento de experts que farão parte do nosso quadro de profissionais e trabalharão como terceiros ou temporários em projetos específicos dentro das organizações.



A Fundação Dom Cabral é uma escola de negócios brasileira, criada em Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver executivos, empresários e gestores públicos, promover a evolução dos ambientes de negócios e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Sua excelência em Educação Executiva é reconhecida internacionalmente. Em 2020, consagrou-se, pela décima quinta vez consecutiva, como a melhor escola de negócios da América Latina, segundo o Ranking de Educação Executiva do jornal Financial Times.

A FDC alia o conhecimento acadêmico de seus professores à experiência empresarial acumulada em mais de 40 anos de trabalho realizado junto às empresas. Por meio da prática constante do diálogo, a filosofia é trabalhar com as organizações e não somente para elas, respeitando a identidade das empresas, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.





Confira outros conteúdos especializados sobre o mercado de trabalho e recrutamento e seleção acessando nossos sites.

**Talenses**  
*executive*

[www.talensesexecutive.com](http://www.talensesexecutive.com)

[**Talenses**]

[www.talenses.com](http://www.talenses.com)

<mappit>

[www.mappit.com.br](http://www.mappit.com.br)

ASSIGNA

[www.assigna.com.br](http://www.assigna.com.br)

**FDC** FUNDAÇÃO  
DOM CABRAL

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

# Talenses Group

[www.talensesgroup.com](http://www.talensesgroup.com)

**FDC** FUNDAÇÃO  
DOM CABRAL

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)