

Titulo: Companhias no país antecipam planos de adesão ao home office

Veículo: Valor Econômico - **Localidade:** SAO PAULO - SP - **Data de publicação:** 16/03/2020

Editoria: Empresas - **Página:** capa, B2

Trabalho Pandemia faz organizações ampliarem o uso de trabalho remoto para evitar o contágio

Companhias no país antecipam planos de adesão ao home office



Barbara Bigarelli
De São Paulo

O aumento de brasileiros contaminados com coronavírus e as perspectivas de especialistas e do próprio governo a respeito da evolução do covid-19 no país têm feito com que empresas brasileiras reorganizem ou ampliem políticas de trabalho remoto.

Especializada em softwares de gestão a distância e programas de home office, a HOM (Home Office Management) relatou um crescimento de 50% nos negócios fechados no início deste ano, em comparação a todo o ano passado. "Nossa expectativa é triplicar o tamanho do negócio", diz Tawan Pimentel, fundador da HOM. Na semana passada, duas organizações com mais de 8 mil funcionários procuraram o executivo para ampliar os seus programas. "As empresas estão mapeando áreas que

sejam essenciais em um processo de isolamento emergencial para direcionar recursos, dar insuários e informações para as pessoas", diz.

Entre elas, está a Certisign. Devido ao coronavírus, a empresa acelerou a implementação de um programa de home office previsto inicialmente para julho. "Nós queremos mais tempo para organizar novos pilotos e treinar gestores, mas como há previsão de um agravamento no cenário nas próximas duas semanas, vamos pôr em prática o mais rápido possível", diz Mário Sérgio Sampaio, gerente de RH.

Desde 2019, a empresa investe na "atualização de sua infraestrutura tecnológica" e na aquisição de notebooks. "Acompanhávamos a evolução emergencial antes", diz Sampaio, citando que a nova estrutura ajudará a reduzir custos e será útil também em situações de caos no deslocamento por conta das chuvas ou greve no transporte público.

No plano a ser colocado em prática nos próximos dias, 233 funcionários ficarão em casa de forma permanente, enquanto o restante

irá obedecer a um cronograma até o fim de abril. "Vamos realizar um trabalho de cultura e treinamento com quem for tendo acesso".

Diante desse mesmo cenário, a SAP flexibilizou as políticas de seu programa de home office, inicialmente válida para uma vez por semana. Segundo Eliane de Mitty, gerente de RH da SAP Brasil, dependendo da proximidade e relevância, a empresa pode fechar escritórios e solicitar que todos trabalhem em casa. "Os funcionários com requisitos específicos que não puderem realizar seu trabalho em casa (manutenção essencial para os negócios, por exemplo) serão tratados separadamente", diz.

Nos comunicados internos, a empresa compartilhou um link com material de apoio para home office, incluindo os aplicativos que devem usar em casa para agendar reuniões remotas.

No escritório da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), o home office começou com um projeto piloto no segundo semestre de 2018, válido para 45funcio-



Mário Sérgio Sampaio, gerente de RH da Certisign, acelerou a implementação do programa de home office

nários, e está sendo expandido para alcançar 100% da equipe de 150 pessoas até o fim do ano.

A adesão ao home office foi voluntária no início, segundo a gerente de RH Eliana Marino, para a área acompanhar as dúvidas de quem já estava disposto a se adaptar a um novo local e rotina. "Tenho gente que simplesmente prefere vir ao escritório", diz. "Fomos trabalhando cada situação para entender quais orientações eram necessárias". Elas incluíram diretrizes para realização de reunião remota até recomendações para os funcionários não esquecerem de beber água. A Anbima deixou clara, até por uma questão jurídica, que não arcaria com custos de

energia, internet e telefone.

Outra diretriz do RH foi dirigida aos gestores. "Saber o que o funcionário precisa entregar, a partir de um plano de trabalho semanal, foi importante para deixar claro quais responsabilidades seriam cobradas". Gerar "a mentalidade de entrega de resultados" e obter tecnologia para medir esse novo fluxo de trabalho é o desafio enfrentado pela Certisign. "Já ouvi gestores falando que não gostavam da ideia porque não saberiam se o funcionário estaria trabalhando", diz Sampaio.

A Zurich Santander, que expandiu em fevereiro um piloto de home office com 30 pessoas para cerca de 300 funcionários, diz estar preparada para um cenário de con-

tingência. O piloto, segundo a diretora de RH Laura Vidmontas, indicou os desafios. Treinamento com funcionários a respeito da comunicação remota, percepção cultural de que home office não é sinônimo de licença e suporte tecnológico para rodar programas mais pesados. Laura diz que as pesquisas realizadas após três meses indicaram que os funcionários sentiram sua produtividade aumentar ao ficar dois dias em casa. "Para os gestores, ficou no mesmo nível".

Na visão de Paulo Sardinha, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), a situação envolvendo o coronavírus irá estimular o aumento e adesão do trabalho remoto no país.

Gestão remota requer outra cultura

De São Paulo

Na semana passada, o Glassdoor, site de avaliação de empresas com mil funcionários em dez escritórios no mundo, incluindo o Brasil, obrigou todos a trabalharem em casa devido à evolução do coronavírus. Havia infraestrutura tecnológica para esse passo. Mas o plano emergencial incluiu quatro sessões de treinamento para gestores, realizadas no início de março.

"O treinamento foi obrigatório, inclusive, para quem já estava acostumado a trabalhar remoto", diz Luciana Caletti, vice-presidente da empresa para América Latina. Entre as orientações, estava o cuidado para se comunicar e relacionar com os funcionários. "É preciso deixar claro que a expectativa precisa vir dos resultados entregues e não do monitoramento do tempo que a pessoa fica on-line", diz Caletti.

Essa foi uma preocupação do RH do Mercado Livre, quando o home office começou há ser implementado no fim de 2018. Atualmente, 65% dos 2,7 mil funcionários do Brasil possuem um notebook e podem ficar em casa. "Não tem a ver com idade, mas certos líderes são acostumados ao modelo tradicional, e se a lide-

rança não trabalha remota, as pessoas não se sentem à vontade", diz Patrícia Monteiro, diretora de Recursos Humanos.

Ajudou na criação da cultura do home office o COO do Mercado Livre na América Latina, Stelle Tolosa, trabalhar em casa e outros executivos o seguem. Segundo Patrícia, ajudou também o fato de a empresa, criada em 1999, início do boom da web, ter uma cultura de trabalhar com ferramentas digitais.

Nesse contexto, o desafio do home office também estava em não desestimular a interação presencial. "Tem gente que mesmo quando está no escritório prefere fazer reunião virtual", diz. O RH estabeleceu uma agenda de reuniões e eventos fora do escritório que estimulam a interação entre os times.

Na Pipefy, 50% dos 250 profissionais trabalham totalmente remotos, o que inclui desenvolvedores no Egito, Paquistão e em vários estados do Brasil. Independentemente da origem, porém, quem ingressa precisa vir ao escritório brasileiro para uma integração de duas semanas. "É para estreitar relacionamento porque, no fim, o segredo do trabalho remoto vem da relação, do contato físico", diz Igor Alves, CTO.

No escritório da Pipefy em São Francisco (EUA), o diretor de de-

sign Maurivan Padilha lida com um time de profissionais de outros fusos horários, responde para um executivo que fica em Curitiba e participa de reuniões quinzenais virtuais com o CEO, ao lado de outras 200 pessoas. Na comunicação do dia a dia, ele recorre a ferramentas de mensagens instantâneas, mas quando há um problema de gestão, gosta de ligar por vídeo, para sentir melhor uma situação de conflito.

Na visão de Padilha, a evolução da tecnologia permitiu não só eliminar certos ruídos e atrasos na comunicação, como uma maior colaboração. "Na área de design, o pessoal faz muito de post-it e lousa branca para criar um projeto. Mas não usamos ferramentas de compartilhamento de tela onde podemos desenhar juntos, em tempo real".

Na hora de criar suas políticas de gestão remota, a empresa precisa considerar que não é todo mundo que gostaria de viver uma experiência de trabalho como a de Padilha. "Tem gente que está bem estruturado, até tem um escritório, e vem se educando para trabalhar assim, mas tem profissional que não acha o home office a melhor opção", diz Maria Eduarda Silveira, gerente de recrutamento da Robert Half.



Patrícia Monteiro, diretora de RH do Mercado Livre, diz que liderança deve dar o exemplo

É por isso que, na hora de estabelecer uma política para 100% dos funcionários, a empresa deve avaliar qual cultura interna quer criar e valorizar. Na Merck, que permite o trabalho remoto sem limites de dias por semana, a executiva Thaís Motta prefere frequentar o escritório. "Eu tenho um escritório montado em casa, uma assistente que trabalha remoto, mas eu gosto de vir, sentar na minha mesa e da rotina que estabeleci aqui", diz Thaís, gerente de trade marketing. "A solidão me incomoda. Eu sou muito comunicativa", diz. Para quem não tem opção e precisa passar a trabalhar em casa, a dica da Robert Half para minimizar a solidão é criar um cronograma definido, com lista de prioridades e cumprimento de prazos.

Foi o que fez o executivo Fernando Branco Ferreira, que viveu toda a carreira em escritórios de multinacionais e precisou se adaptar há sete meses quando assumiu a gerência de divisão agrícola e OTR da Apollo Tyres. "Há uma falsa ideia de que o home office nos ajuda a resolver nossos problemas pessoais ou ir à academia. Mas a verdade é que você precisa estabelecer uma rotina, um espaço, uma agenda. Do contrário: ou trabalhará sem parar ou não vai funcionar". (BB)