

Caso para Ensino

# “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19



“Not one less”! Adaptation to the Home Office in Times of COVID-19

**Disciplina:** Gestão de Pessoas  
**Temática:** Home Office, Adaptação  
**Setor de atividade:** Tecnologia, Sistemas de Gestão  
**Região:** Paraíba/Brasil

Thaís Lopes de Lucena Alves<sup>1</sup>  
Amanda Florense Alves Amorim<sup>1</sup>  
Maria Clara Cunha Bezerra<sup>1</sup>

## INICIANDO...

“Nenhum a menos!” disse Carlo, CEO da Chianca Softwares, referindo-se a manter todos os funcionários de sua empresa durante a pandemia do COVID-19. Essa pandemia gerou dificuldades financeiras em organizações do mundo inteiro. Algumas organizações demitiram boa parte dos seus funcionários e precisaram se reinventar, enquanto muitas outras decretaram fatalmente o encerramento de suas operações.

A Chianca Softwares, em 2020, situava-se na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, e diante do posicionamento de Carlo Chianca em não demitir nenhum dos seus 50 colaboradores, Danielle Chianca, diretora de gente e gestão da empresa, teve a missão de implementar

um novo sistema de trabalho que permitisse a continuidade do engajamento e a unidade de toda a equipe.

A gestora aceitou o desafio e desenvolveu um novo regime de trabalho remoto em caráter emergencial, com a implementação de práticas de gestão e engajamento em *home office* (teletrabalho). Contudo, depois de implementado esse novo sistema de trabalho, o decreto n.º 40.304 do estado da Paraíba apresentou um plano de retorno das atividades comerciais e Carlo se viu envolvido em um dilema: a Chianca deve restaurar suas configurações originais voltando ao regime de trabalho presencial ou deve manter o *home office*?

1. Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa, PB, Brasil.

**Como citar:** Alves, T. L. de L., Amorim, A. F. A., & Bezerra, M. C. C. (2021). “Nenhum a menos”! A adaptação ao home office em tempos de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), e200234. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234>

**Classificação JEL:** A20, J81, H12.

**Editor-chefe:** Wesley Mendes-Da-Silva (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)  
**Editora Associada:** Paula C. P. de S. Chimentil (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
**Editor Convidado:** Leonardo Marques (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
**Pareceristas:** Samuel Façanha Câmara (Universidade Estadual do Ceará, PPGA, Brasil)  
Alice Monnerat Erthal Levi (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)

**Relatório de Revisão por Pares:** O Relatório de Revisão por Pares está disponível neste [link externo](#).

**Recebido:** 17/07/2020  
**Última versão recebida em:** 16/12/2020  
**Acelte em:** 27/12/2020

# de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	1	1							
2ª rodada	1	1							
3ª rodada	1	1							

## TAN TAN TAN! UMA AMEAÇA FOI DETECTADA!

Tudo começou com a pandemia causada pelo novo coronavírus, Sars-Cov-2, que teve início em Wuhan, na China, em dezembro de 2019 e, rapidamente, seu contágio se espalhou em todo o mundo. Chegou ao Brasil no dia 26 de fevereiro de 2020, quando foi registrado o primeiro caso. Desde então, o novo coronavírus interferiu nas diversas pautas do país, impactando não apenas a saúde, mas também a economia, o trabalho e o emprego.

Esse cenário começou a preocupar Carlo Chianca. Então, na noite do dia 14 de março de 2020, após ver os jornais que só falavam dessa pandemia mundial, Carlo prontamente ligou para Danielle Chianca, sua filha e *head* (diretora) da empresa, e comentou acerca da situação: “Alô, filha. Tudo bem? Você viu o jornal hoje? Como você já deve estar sabendo, estamos diante de uma pandemia que pode impactar severamente nossa empresa. Ontem, saiu o decreto n.º40.135 de 13 de março de 2020 com diversas medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo COVID-19 (novo coronavírus), bem como recomendações municipais e estaduais que nós precisamos seguir.”

Danielle, que acabara de chegar da empresa e assistia ao jornal, compartilhou da apreensão de Carlo: “Oi, pai, vi sim, e estou muito preocupada! Hoje mesmo eu li uma reportagem dizendo que só neste mês de março já é possível sentir os efeitos da pandemia no mercado de trabalho em relação às taxas de desemprego. Na reportagem, o economista da FGV, Rodolpho Tobler, afirma que ‘Essa foi a segunda maior queda da série histórica, ficando atrás apenas da ocorrida na crise de 2008-09. O cenário negativo deve persistir nos próximos meses, considerando o crescente aumento de incerteza no país’”.

Aquela foi uma noite longa para Carlo e Danielle que, após uma hora e meia de ligação, não paravam de pensar sobre as incertezas e dificuldades que sua empresa poderia enfrentar a partir dali.

## CARREGANDO 50%... CONHECENDO A HISTÓRIA DA CHIANCA SOFTWARES

A Chianca Softwares (Figura A1 – Apêndice A), uma empresa familiar de médio porte do estado da Paraíba, nasceu do sonho de Carlo Chianca, um ex-bancário que se aventurou desenvolvendo soluções de gestão para empresas. O que parecia um sonho distante tornou-se realidade quando Carlo desenvolveu seu primeiro sistema e o vendeu ao seu primeiro cliente em 1992.

De início, a empresa, então chamada Enter Informática, contava com um time de pessoas muito reduzido que se desdobrava em variadas funções. No entanto, com o tempo, as operações ficaram mais específicas e não apenas o time precisou ser reforçado com contratação de mais colaboradores, como também o nome da empresa foi alterado para Chianca Softwares.

A Chianca consolidou-se em 2003 no ramo de tecnologia da informação e serviços, com atuação na criação de softwares de gestão de empresas no segmento de indústria, serviços, varejo e atacado. Assim, a empresa comercializava sistema de prospecção de vendas, acompanhamento de estoque, vendas externas, comandas eletrônicas, sistema integrado de contabilidade, além de integração e implementação de *e-commerce* (comércio eletrônico), plataforma *delivery* e painel de pesquisa de satisfação.

Seu mercado diversificado atendia a empresas de vários setores como supermercados, lojas de móveis, autopeças, moda, materiais de construção, pet shops, distribuidoras, óticas, restaurantes e salões de beleza. Abrangia regiões da Grande João Pessoa como Santa Rita, Bayeux e Cabedelo e estava presente nos estados de Pernambuco e Rio Grande do Norte.

A empresa realizava anualmente seu planejamento estratégico e tinha orientadores definidos. Sua missão consistia em “acelerar negócios com gestão autônoma, empoderando pessoas para o futuro”. A visão foi descrita como “ser a solução ideal para as empresas que buscam potencializar sua gestão e estar entre os dez maiores *players* de tecnologia e inovação para o mercado empresarial até 2022”. E os valores: “fazer acontecer juntos, foco em resultados, inovação, ética, qualidade e desenvolvimento humano”.

A partir de um processo de mudança em seu modelo de governança, que ocorreu em 2012, a organização passou a adotar melhorias nos processos e controles internos, o que elevou sua capacidade de inovação e práticas de gestão. Esse novo posicionamento levou a empresa à final da etapa estadual do Prêmio MPE Brasil, realizado pelo Sebrae PB, já em 2014, quando participou pela primeira vez da premiação. No ano seguinte, em 2015, a continuidade desse aprimoramento aconteceu por meio da capacitação da equipe e do foco em ações inovadoras, que levaram a Chianca Softwares a conquistar a etapa estadual do Prêmio MPE-PB na categoria Serviços de Tecnologia da Informação.

## CARREGANDO... 100% – CONHECENDO A GESTÃO DA CHIANCA SOFTWARES

A cultura da organização, em 2020, era extremamente viva e adaptativa. Danielle Chianca sempre participou ativamente das atividades, com a promoção de diversas ações de integração e engajamento. A empresa possuía uma identidade visual em sua estrutura física bem definida com logomarca em todos os seus artefatos, desde *mousepad*, *intranet* (internet interna), equipamentos, carros adesivados, até as paredes da empresa, que eram pintadas com slogans, orientadores estratégicos e mensagens que inspiravam os colaboradores acerca da sua missão.

Para momentos de descanso, a Chianca tinha uma sala de repouso com sofás e o cantinho do café, além de uma sala de jogos para momentos de entretenimento com a equipe. No espaço físico, também disponibilizava um *lounge*, reservado para realização de *pitches* (reuniões rápidas), reuniões *one-on-one* (reunião entre duas pessoas para emitir feedback) e *coworking* (espaço de trabalho colaborativo). Além disso, a empresa passou por uma reestruturação ao longo dos anos e implementou sistema de painel solar, contribuindo assim com práticas de responsabilidade ambiental.

Os processos de gestão de pessoas da Chianca perpassavam pelas práticas de agregar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Sobre as práticas de agregar, a Chianca seguia os requisitos tradicionais, com recrutamento, seleção e socialização. Quanto ao processo de aplicar, o novo colaborador alocado na sua área específica era avaliado por um período de experiência. Na socialização, rodas de diálogo eram promovidas sobre assuntos de interesse da empresa para que o novo colaborador aderisse à cultura e às práticas de gestão. O desempenho dos colaboradores era avaliado fixamente por meio das metas diárias e semanais, a depender do setor, e acompanhado por suas lideranças, que eram estimuladas a emitir feedbacks dos resultados constantemente.

Com relação ao processo de desenvolver pessoas, a empresa disponibilizava e fomentava o desenvolvimento pessoal com a distribuição de livros e cursos on-line, além da promoção de palestras com temas como liderança e inteligência emocional. Os treinamentos eram indicados pelas lideranças com base nas necessidades observadas em cada equipe e algumas vezes realizadas pelos próprios colaboradores, permeando o conhecimento organizacional. A empresa desenvolvia ainda um canal de divulgação que facilitava a comunicação interna, denominado 'News Chianca', com compartilhamento de eventos, aniversariantes do mês, novos projetos e práticas de gestão.

Dentre as práticas de manutenção de pessoas, diversas atividades de mobilização e integração do pessoal, qualidade de vida e responsabilidade social foram aplicadas nos últimos anos. Quanto aos projetos de integração da empresa, foi

implementado o 'Dia da Gratidão' (Figura A2 – Apêndice A), no qual cada um dos membros adotava outro colaborador para enviar mensagens de gratidão durante o mês. Essas mensagens eram postadas em um mural compartilhado para que todos pudessem visualizar.

Outra prática adotada era a do 'Aniversariante do Mês', em que, ao final de cada mês, a empresa patrocinava um *coffee break* (lanche) temático e comemorava com os aniversariantes. Quinzenalmente, também acontecia um 'Happy Hour' dentro da empresa após as 18 horas, e a maioria dos colaboradores permanecia na empresa, sendo este um momento de muita integração em que as pessoas cantavam e se divertiam.

Dos projetos de qualidade de vida e responsabilidade social, foram implementados o Chianca Fit e o Dia C. O 'Chianca Fit' (Figura A3 – Apêndice A) visava a incentivar os colaboradores à prática de atividades físicas, melhorando-lhes a saúde e o bem-estar. Caso a meta mensal de 720 pontos/minutos por colaborador fosse atingida, a empresa doava 100 quilos de alimentos para alguma instituição carente. O 'Dia C' (Figura A4 – Apêndice A), por sua vez, era um projeto que realizava visitas dos colaboradores em alguma instituição e promovia a integração e socialização entre os envolvidos.

Sobre os processos de controlar pessoas, estes estavam ancorados nas práticas de gestão do dia a dia. Os líderes exerciam papel direto no acompanhamento das metas e dos resultados da equipe do setor em que atuavam. A empresa tinha ponto eletrônico e as faltas, licenças e férias eram acompanhadas pelo setor de gente e gestão. Quanto à segurança da informação, os colaboradores eram orientados ao uso restrito de aplicativos e celulares durante o horário de trabalho, além da atenção e normas de segurança com as informações manuseadas na empresa.

## ATUALIZAÇÕES PENDENTES: "CHIANKERS, BORA AGIR?!"

Após o último decreto, o decreto n.º 40.135 de 13 de março de 2020, a Chianca continuou suas atividades, mantendo todos os cuidados para a prevenção contra o COVID-19, como o uso de álcool em gel distribuído em todos os ambientes da empresa, limpeza e desinfecção dos materiais, equipamentos e salas, e o uso obrigatório de máscara por todos os colaboradores. Mas não demorou muito para um colaborador apresentar sintomas do vírus, como tosse e febre, sendo rapidamente dispensado das atividades laborais presencialmente na empresa por um período de 15 dias. Então, este passou a exercer suas atividades em regime remoto para evitar o contágio de outros colaboradores, o que foi assegurado por meio de um acordo trabalhista para esses casos.

E não parou por aí... O número de casos de infectados com o COVID-19 continuou subindo e um novo decreto foi sancionado, levando Carlo a convocar, para o dia 19 de março, uma reunião em caráter de emergência com o conselho da empresa para tratar das medidas que precisavam ser tomadas.

"Chiankers, bora agir?!" Esse era o lema da Chianca para mobilizar sua equipe no cumprimento de suas metas diárias e projetos inovadores. E foi exatamente essa frase que Carlo utilizou para iniciar a reunião: "Boa tarde, Chiankers, bora agir? Eu reuni vocês aqui devido ao decreto n.º 9.461 de 19 de março de 2020 sancionado hoje pela prefeitura de João Pessoa, suspendendo o transporte coletivo, o que consequentemente vai impossibilitar que a maior parte dos nossos colaboradores se locomova até a empresa".

Seu filho, Júnior (*head* de marketing), foi o primeiro a se pronunciar sobre a questão: "Mais decretos! E agora? E os colaboradores? Como podemos solucionar esse problema da falta de transporte público, já que cerca de 70% dos nossos colaboradores dependem dele?" Danielle, atenta às últimas notícias, teve uma ideia: "Já sei! Podemos criar uma rota das residências dos colaboradores por áreas mais próximas e utilizar os carros da empresa para que quem sabe dirigir busque e deixe os outros colaboradores da sua área".

Júnior, entretanto, fez alguns apontamentos: "Ótima ideia, Danielle! Seria uma boa saída. Porém, isso vai gerar altos custos com combustível se todos os dias tivermos que deixar e buscar os 50 colaboradores, sem contar o tempo de deslocamento dessas rotas, além de ser um desvio de função dos colaboradores que seriam os 'motoristas' da rodada. Mas podemos tentar..."

## NENHUM A MENOS!

A situação da Chianca estava cada vez mais crítica e, apesar de tentar se manter otimista, o fato é que Carlo estava bastante preocupado com o futuro de sua empresa. E, como se não bastasse, no dia seguinte à reunião, enquanto Carlo tomava o seu café e se atualizava com as primeiras notícias do seu jornal, deparou-se com o decreto n.º 40.135 de 20 de março de 2020. Este tinha como principal função restringir ainda mais as atividades comerciais, limitando o que iria e o que não iria funcionar durante a quarentena, período de reclusão social.

Coração acelerado, suando e muito inquieto, Carlo andava de um lado para o outro em sua cozinha, pensando qual poderia ser uma solução viável para que ele mantivesse a Chianca funcionando e sem 'nenhum a menos'. Essa era a inquietação que não saía da cabeça do CEO naqueles turbulentos dias de incertezas.

"Respira e pensa!" Foi o que Carlo falou para si mesmo. Então, enquanto dirigia até a empresa, Carlo pensou em algo que poderia ser uma solução emergencial para os problemas enfrentados, indo prontamente até a sala de Danielle: "Bom dia, Danielle! Você já viu o novo decreto n.º 40.135 de 20 de março de 2020?" Danielle, que estava com o site de notícias aberto, recepcionou o pai: "Bom dia. Acabei de ler. O que faremos?" Carlo, então, preparou-se para compartilhar com ela a sua proposta: "A princípio me preocupei, mas no caminho até aqui acredito que tive uma boa ideia. Eu estava pensando..."

Antes de concluir o seu raciocínio, repentinamente entrou na sala Júnior Chianca e desabafou, relatando as consequências iniciais dos novos acontecimentos: "Bom dia. Ainda bem que encontrei os dois aqui. Já estão cientes da novidade do novo decreto, não estão? Para completar, acabei de saber pelo setor de atendimento ao cliente que já estamos recebendo várias ligações para cancelamento. Inclusive, o setor de vendas comunicou que já estamos tendo uma redução de nossa receita, porque inevitavelmente os nossos clientes foram diretamente afetados com todas essas medidas". Danielle, preocupada, indagou sobre o que fazer: "Como vamos nos posicionar diante desse cenário? Temos clientes e colaboradores a atender!"

Carlo, nesse momento apreensivo, tentou acalmar os ânimos e, enfim, apresentou sua ideia: "Vamos tentar manter a calma, pessoal! Do limão, faremos uma limonada. Pensem comigo: apesar de a pandemia e de todas as suas consequências estarem nos atingindo, a redução de circulação das pessoas no comércio e nas lojas está ocasionando o aumento de compras por *delivery*. Então, vamos contatar todos os nossos clientes e oferecer a plataforma de *delivery* gratuitamente, auxiliando no que for preciso no processo de adaptação, e assim iremos mantê-los".

E Carlo continua... "Além disso, a boa notícia é que saiu no jornal que o Governo Federal emitiu uma medida provisória para a manutenção dos colaboradores por meio da suspensão do trabalho e redução de carga horária. Danielle, veja como funciona essa medida, porque eu pretendo que nossa empresa siga o lema: Nenhum a menos!"

Danielle, que já havia consultado o setor jurídico e contábil naquela manhã, complementou: "Muito bem lembrado! Eu soube que a medida provisória n.º 936 constitui o pagamento de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda, a redução proporcional de jornada de trabalho e de salários, e a suspensão temporária do contrato de trabalho pago pelo governo".

Carlo, enxergando uma luz no fim do túnel, e dessa vez mais calmo, disse: "Pronto! Vamos em frente! Faça um levantamento de como podemos adequar o decreto em benefício de todos. E, a propósito, Júnior, antes de chegar,

estava exatamente falando para a Danielle que tive uma ideia: já que somos uma empresa de tecnologia e a maioria de nossas atividades acontece no meio virtual, podemos criar um regime de trabalho remoto para todos os colaboradores. Seria um grande desafio implementar esse regime de trabalho! Danielle e Júnior, o que acham?"

Enquanto Júnior se mantinha pensativo, Danielle prontamente respondeu: "Isso! Podemos implementar um sistema de *home office*! Vou me reunir com o setor de gente e gestão e levantar soluções para implementarmos esse novo regime de trabalho".

E então a reunião foi encerrada com Danielle afirmando: "Pode deixar comigo. Bora agir!?"

## RECONFIGURANDO O SISTEMA – IMPLEMENTANDO O HOME OFFICE

Naquele mesmo dia, 20 de março de 2020, Danielle Chianca reuniu imediatamente a equipe de gente e gestão e passaram a discutir sobre o processo de implementação do novo regime de trabalho remoto.

Então, ao lançar para a equipe a nova proposta de reconfiguração do sistema de trabalho, Isabella, uma de suas assistentes, perguntou: "Será que os colaboradores possuem estrutura em casa para trabalhar? Mesa, cadeira, internet estável?"

Eduardo complementou: "Quem nunca trabalhou em *home office* vai conseguir se adaptar facilmente? E o controle do horário de trabalho, como fica?"

Danielle foi anotando os apontamentos e deliberando junto à equipe de gente e gestão, enquanto todos pesquisavam sobre a implementação do *home office*. Assim, elencaram alguns pontos que precisavam desenvolver. Foram estes: (a) infraestrutura do *home office* dos colaboradores; (b) plano de trabalho dos colaboradores; (c) controle de horário e funcionamento da empresa; e (d) manual de conduta.

Implementar um regime de *home office* já era um desafio e se tornou ainda maior quando teve que ser pensado de maneira emergencial. Mas a equipe não desanimou e seguiu na construção do plano. Para isso, o departamento de gente e gestão contactou as lideranças dos setores para conseguir aplicá-lo.

No item (a) infraestrutura, os líderes ficaram responsáveis por dar apoio aos seus liderados na construção do espaço de trabalho na casa de cada colaborador e, para isso, poderiam distribuir os equipamentos da empresa como mesa, cadeira, computador, celular e *headset* (acoplado de fone de ouvido e microfone). Cada colaborador deveria se responsabilizar pelos equipamentos de sua custódia e,

caso acontecesse alguma avaria, iria custear o equipamento danificado.

No critério (b) controle de horário e funcionamento da empresa, foi utilizado o aplicativo Ponto Secullum, de modo que o colaborador faria *login* e *logout* do aplicativo nos mesmos horários do regime presencial.

Quanto ao (c) plano de trabalho, cada líder também seria responsável por realizar semanalmente reuniões com descrição clara das entregas a serem efetuadas pelo setor e todos os dias, no início e no final do expediente, seria feita uma reunião com levantamento das dificuldades e o que foi ou não concluído.

No passo (d) manual de conduta<sup>1</sup>, o departamento de gente e gestão criou um manual de como o colaborador deveria proceder durante o dia de trabalho, deixando claras as expectativas da organização e orientando os colaboradores quanto à vestimenta, acesso ao sistema, comunicação, espaço de trabalho e relação com os familiares durante o horário de expediente.

## SISTEMA RECONFIGURADO: VIVENCIANDO O HOME OFFICE

Apesar do grande desafio, finalmente, no dia 23 de março, os Chiankers começaram a vivenciar o novo sistema de trabalho, o *home office* (Figura A5 – Apêndice A). Para isso, todos os colaboradores receberam um manual a ser seguido, que foi desenvolvido pela equipe de gente e gestão, liderada por Danielle Chianca.

Na primeira semana que se seguiu, Carlo e toda a sua equipe gerencial se encontravam satisfeitos com as novas implementações. Pois, além de estarem visualizando um forte impacto na redução de custos com vale transporte e energia, também receberam feedbacks positivos de alguns colaboradores que estavam satisfeitos por desfrutarem de maior tempo com suas famílias, e por reduzirem suas despesas pessoais com alimentação e tempo de deslocamento para o trabalho.

Porém, após quinze dias de *home office*, Danielle Chianca recebeu a ligação de Eduardo, informando-a que o computador fornecido pela empresa havia queimado. Enquanto a *head* de gente e gestão tentava contatar a equipe de manutenção técnica dos equipamentos, o seu telefone tocou e era Carlo: "Danielle, precisamos rever o sistema de controle da produtividade das equipes, pois estou sentindo que as reuniões antes e após o horário de trabalho podem estar sobrecarregando os funcionários. E precisamos marcar uma reunião com o gerente de sistema de informações para nos resguardarmos quanto à vulnerabilidade de nossos dados".

Danielle, concordando, acrescentou: “Verdade, pai. Estava exatamente com essa percepção. Além disso, preciso enviar a equipe de manutenção para verificar o funcionamento dos equipamentos técnicos disponibilizados aos colaboradores. Agora há pouco recebi a notícia de um computador queimado”.

Ao finalizarem a conversa via telefone, Danielle iniciou um processo de pesquisa entre os colaboradores com o intuito de aperfeiçoar o novo regime de trabalho remoto. Assim, apesar do efetivo planejamento da Chianca para a infraestrutura do sistema *home office*, alguns dos funcionários apresentaram reclamações como: ausência da estrutura física da empresa, cansaço por passarem mais tempo em frente à tela, demandas domésticas, falta da presença de liderança e da sensação de pertencimento à cultura e, quase que unanimemente, falta de interação social e de momentos de descontração, com aumento da percepção de isolamento organizacional. Afinal, a cultura da organização sempre foi viva e constante, com a promoção de diversas ações de integração e engajamento entre os colaboradores.

Então, Danielle, juntamente com a diretoria da empresa, buscou adaptar as práticas de interação social para a configuração remota. Por exemplo, a ação do Dia da Gratidão fazia com que cada colaborador tivesse um amigo oculto para partilhar mensagens de carinho durante o período de *home office*. Na prática de Aniversariantes do Mês, a empresa passou a enviar para a casa do colaborador aniversariante um kit festa com bolo, salgados e refrigerante. Já a prática de *Happy Hour* continuou por meio de reunião on-line com karaokê, permitindo que os colaboradores cantassem e se divertissem de casa.

O ‘Chianca Fit’ permaneceu e passou a ser incentivado por um novo *template* (Figura A6 – Apêndice A) de controle semanal e que podia ser publicado nas redes sociais, influenciando não só os colaboradores, mas também as pessoas que faziam parte das redes sociais deles, proporcionando maior visibilidade à marca da empresa. As metas e a pontuação continuaram a ser realizadas. Também teve continuidade o ‘Dia C’ (Figura A7 – Apêndice A), com a entrega de um e-book com mensagens dos colaboradores e um lanche coletivo para os profissionais de saúde do Hospital de Emergência e Trauma Senador Humberto Lucena, agradecendo o trabalho desses profissionais que estavam na linha de frente na pandemia.

A Chianca ainda resolveu se mobilizar para gerar conteúdo que ensinasse às empresas como se adaptar nesse período. Assim, a Chianca se tornou mais presente nas plataformas digitais como Instagram e o seu site se tornou referência em comunicar práticas inovadoras e de adaptação na crise. Além disso, a empresa realizou diversas *livestreams* para auxiliar e fidelizar os seus antigos clientes, bem como para prospectar novos.

E não parou por aí...

Com a prorrogação do período de quarentena pelos decretos n.º 9.481 de 1 de maio de 2020 e n.º 40.289 de 30 de maio de 2020 para até o dia 14 de junho de 2020, a empresa se reinventou e criou outras perspectivas durante a crise. Portanto, como fruto de uma maior produtividade via *home office*, a empresa desenvolveu duas inovações para alavancar os negócios dos clientes, que foram: a loja on-line e o link de pagamento. A loja on-line dava acesso ilimitado para visitas e produtos, integrada ao sistema de gestão. Já o link de pagamento possibilitava à empresa enviar o link com as informações de compra cadastradas e o cliente poderia efetuar o pagamento por meio de cartão de crédito.

Desse modo, a Chianca conseguiu se equilibrar financeiramente com o desenvolvimento de novos produtos, manutenção da maioria dos seus clientes e adesão de novos clientes ao seu portfólio.

## “E AGORA, CHIANKERS?” RESTAURAR CONFIGURAÇÕES ORIGINAIS?

Depois de três meses em regime de *home office*, Carlo, vendo a empresa funcionar satisfatoriamente, respirava mais tranquilo, especialmente por ter conseguido manter seu lema de “Nenhum a menos!”

Nesse momento, o CEO da Chianca encontrava-se entusiasmado com a nova forma de trabalho. Afinal, ele garantiu a sobrevivência do negócio e a manutenção de todos os seus colaboradores, com perda de alguns clientes e conquista de novos. Porém, em 12 de junho de 2020, surgiu mais um decreto emitido pelo governo da Paraíba, de n.º 40.304, que tratava sobre a adoção de um plano de retomada gradual de todas as atividades interrompidas desde o início da pandemia.

Logo, Carlo mais uma vez se pegou pensativo: “O fato é que o formato de vida e consumo das pessoas também mudou, elas passaram a viver o que estão chamando de ‘novo normal’, mas nada será como antes”.

Diante desse cenário, Carlo passou o restante do dia envolvido no seguinte dilema: A Chianca deve restaurar suas configurações originais voltando ao regime de trabalho presencial, ou deve manter o *home office*?

## NOTA

1. Acesso ao Manual da Chianca Softwares em: <https://api.chianca.com.br/storage/app/media/manual%20home%20office.pdf>

## APÊNDICE A. FIGURAS DO CASO PARA ENSINO



Figura A1. Equipe Chianca Softwares.



Figura A2. Dia da Gratidão.



Figura A3. Chianca Fit.



Figura A4. Dia C.

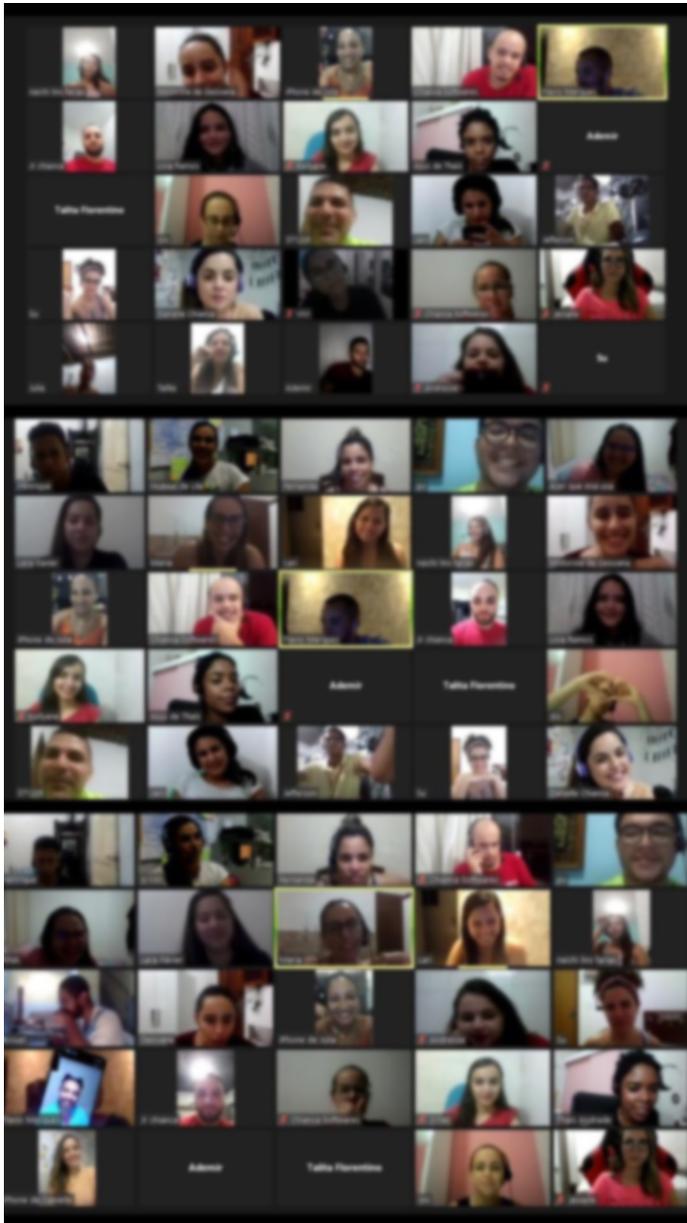


Figura A5. Reunião *home office*.



Figura A6. Adaptação Chianca Fit.



Figura A7. Adaptação Dia C.

## Notas de Ensino

### RESUMO

Este caso descreveu o processo de mudança de regime de trabalho presencial da Chianca Softwares para o *home office* durante os decretos governamentais causados pela pandemia do novo coronavírus. A Chianca Softwares, empresa familiar, que atuava como *player* no mercado de tecnologia no estado da Paraíba desde 2003, passou por processo de mudança em seu modelo de governança em 2012 e, devido às melhorias dos seus processos, foi contemplada com o Prêmio Média e Pequenas Empresas (MPE) do Sebrae PB em 2016. Diante de sua característica de adaptabilidade, enfrentou a crise do coronavírus de forma distinta, superou dificuldades e precisou se reinventar para sobreviver ao 'novo normal'. Nesse contexto, o caso tem por objetivo conduzir os alunos a refletir sobre o processo de implementação de *home office* na Chianca, identificando quais os benefícios e desafios desse regime de teletrabalho e pensando sobre formas de mitigar esses desafios e de criar ferramentas e práticas para mobilizar, integrar e engajar as pessoas no trabalho remoto. Assim, após reestruturação de todo seu time para o novo modelo de trabalho em *home office*, os alunos poderão ser levados a refletir sobre o dilema que os gestores da Chianca enfrentaram devido à liberação de suas atividades presenciais: permanecer em *home office* ou retornar às configurações originais.

**Palavras-chave:** caso para ensino; trabalho remoto; teletrabalho; coronavírus; engajamento.

### ABSTRACT

This case describes the process of changing Chianca Softwares' face-to-face work regime to the home office during government decrees caused by the new coronavirus pandemic. Chianca Softwares, a family company, which has been a player in the technology market in the state of Paraíba since 2003, went through a process of change in its governance model in 2012, and due to the improvements in its processes, it was awarded the Prêmio Média e Pequenas Empresas (MPE) of Sebrae PB in 2016. Given its adaptability, it faced the coronavirus crisis differently, overcame difficulties, and needed to reinvent itself to survive the 'new normal.' In this context, the case aims to lead students to reflect on the home office implementation process in Chianca, to identify the benefits and challenges of this teleworking regime and to think about ways to mitigate these challenges and create tools and practices to mobilize, integrate, and engage people in remote work. Thus, after restructuring its entire team to the new model of work in the home office, students are led to reflect on the dilemma that Chianca managers face due to the release of their face-to-face activities: stay in the home office regime or return to original patterns.

**Keywords:** teaching case; home office; telework; coronavirus; engagement.

## POSICIONAMENTO

Recomenda-se a aplicação do caso na graduação em Administração e na pós-graduação *lato sensu* presencial ou a distância nas disciplinas de Gestão de Pessoas, Administração de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional. Em vez de escrever as melhores práticas de teletrabalho, o caso se propõe a analisar o contexto empresarial, social e econômico no período de pandemia do novo coronavírus e fazer com que os alunos reflitam sobre as modalidades disponíveis de implementação do teletrabalho, assim como suas vantagens e desafios. Podem ser explorados temas como modalidades de teletrabalho, *home office*, engajamento de pessoas e cultura organizacional.

## FONTES DE DADOS E MÉTODO DE COLETA

As fontes de dados foram as mais diversas possíveis por se tratar de um novo contexto político, econômico e social. Algumas situações foram fictícias para ilustrar com exemplos e dar mais ênfase a alguns temas específicos do caso.

As fontes primárias se basearam em entrevistas, conversas informais e trocas de e-mails com a empresa real do caso.

As fontes secundárias foram o website da empresa (<http://chianca.com.br/> recuperado em 12 de Junho, 2020), a planilha do departamento de gente e gestão e o acompanhamento das redes sociais da Chianca durante o período de elaboração do caso. Além disso, foram utilizadas fontes como sites e jornais especializados em Gestão de Pessoas e sobre o coronavírus, assim como a participação em *livestreams* realizadas tanto pela empresa quanto por especialistas da área de Gestão de Pessoas. Foi possível também participação no curso on-line da Sólides RH sobre gerenciamento de equipes em *home office*, que trouxe embasamento para a ideia e a construção do caso. Buscamos também pesquisas teóricas e empíricas com as principais palavras-chave: *home office*, teletrabalho, telework, engagement, engajamento e COVID-19 na literatura em administração.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso busca desenvolver nos alunos reflexões experienciais de uma situação real acerca da mudança no regime de trabalho presencial de uma empresa de tecnologia para o *home office*, assim como abordar a importância de analisar esse modelo que tem se expandido no Brasil e no mundo e fazer pensar sobre novas perspectivas de teletrabalho. Portanto, elencamos as seguintes habilidades e atitudes a serem desenvolvidas por meio da discussão:

(a) Habilidade de analisar e comentar a literatura com base nas evidências apresentadas no caso ou vivenciadas pelos participantes relacionadas ao processo de implementação do *home office* por empresas que passaram por adaptabilidade em momentos de crise ou aquelas que desenvolveram esse sistema de trabalho remoto para atender às novas demandas do contexto social e econômico;

(b) Habilidade crítica de identificar e contrastar os benefícios e desafios inerentes ao regime de trabalho de *home office* tanto para as empresas quanto para os colaboradores, levando em consideração aspectos individuais, do trabalho, tecnológicos, organizacionais, ambientais, estratégicos e familiares/domésticos;

(c) Capacidade de refletir sobre possibilidades de mitigação desses desafios com novas práticas de integração e engajamento de pessoas e da cultura organizacional no *home office*; e

(d) Capacidade de analisar problemas e questionar soluções, assim como ouvir opiniões diferentes e desenvolver a habilidade de criar argumentos e defendê-los durante a interação na discussão sobre as modalidades viáveis de teletrabalho, analisando o caso da Chianca Softwares.

## ANÁLISE DO CASO E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Com o caso da Chianca Softwares, os alunos podem simular ou ainda se identificar com a situação vivenciada e perceber fatores positivos e negativos vividos no ambiente de trabalho do *home office*, bem como discutir formas de as empresas se prepararem para situações de crises sanitárias, econômicas e sociais. Nesta seção, são abordados aspectos teóricos norteadores para condução do que será ensinado com o caso por meio das questões propostas.

O professor pode seguir por meio da ordem sugerida das questões, com a aplicação do seguinte encadeamento lógico: (a) como acontece o processo de implementação

de *home office*; (b) identificação dos benefícios e desafios do *home office* para os colaboradores e para a empresa; (c) mitigação dos desafios no *home office*; e, por fim, depois da discussão dos aspectos teóricos e análise das práticas da Chianca Softwares, os alunos devem refletir sobre o contexto durante a pandemia e se colocar na posição de gestores da empresa para tomar uma decisão acerca de qual rumo seguir a partir das novas medidas governamentais e organizacionais, bem como pensar outras maneiras de lidar com a situação, permitindo ao aluno explorar/innovar outras perspectivas, como a possibilidade de um modelo híbrido.

A seguir, as perguntas sugeridas para o caso.

**Questão 1.** O caso mostra que a Chianca passou por um processo de implementação de regime de trabalho em *home office*. Nesse sentido, descreva esse processo narrado no caso, avaliando-o criticamente.

Uma opção para responder a essa questão é o professor se basear em [Haubrich e Froehlich \(2020\)](#), conduzindo a discussão por meio da elaboração de uma tabela com os passos para implementação do *home office* e, de outro lado, incentivar os alunos a identificar como foi a condução do processo de implementação da Chianca associado à literatura. A Tabela 1 traz exemplificações de análises, não esgotando as possibilidades que o professor e os alunos possam trabalhar durante as discussões.

Por fim, o aluno deve refletir e avaliar criticamente o processo de implementação do *home office* da Chianca por ele descrito, indicando se as considera satisfatórias, ou se modificaria algo. Espera-se que esse fechamento da questão seja um exercício reflexivo, de modo que os estudantes não apenas indiquem analiticamente o que foi realizado pela empresa, mas que, colocando-se em uma posição de analista, reflitam sobre as tomadas de decisão.

**Questão 2.** A partir da implementação do *home office* no contexto de trabalho da Chianca, identifique quais foram os benefícios e desafios vivenciados pelos colaboradores e pela empresa.

Para a resolução dessa questão, o professor pode conduzir a discussão utilizando o quadro para construção de uma tabela, que deverá ser preenchida com os benefícios e os desafios do *home office* percebidos no caso e baseados na literatura ([Brik & Brik, 2013](#); [Filardi & Castro, 2017](#); [Haubrich & Froehlich, 2020](#); [Hau & Todescat, 2018](#)). Assim, seguem algumas sugestões de possíveis apontamentos, conforme apresenta a Tabela 2.

**Tabela 1.** Implementação do *home office*.

Passos para implementação	Implementação do <i>home office</i> na Chianca
Passo 1 – Iniciar por questões relativas à flexibilidade.	Inicialmente, a Chianca elaborou o plano de regime em <i>home office</i> por necessidade. Assim, o processo foi de adaptação ao longo do tempo, contando com o apoio do departamento de gente e gestão para definir como aconteceria. Devido à pandemia, todos os colaboradores fizeram parte do novo regime.
Passo 2 – Escolher tempo flexível e centros de trabalho remoto.	O horário de expediente permaneceu o mesmo. Os centros de trabalho remoto passaram a ser a casa dos próprios colaboradores.
Passo 3 – Estabelecer objetivos de participação de curto e de longo prazo.	Por ter sido implementado em caráter de urgência, não foi estabelecido tempo de encerramento do período de <i>home office</i> devido à incerteza da pandemia.
Passo 4 – Escolher um indivíduo ou grupo para direcionar o programa.	A Chianca contou com a direção da <i>head</i> de gente e gestão e os líderes dos departamentos ficaram responsáveis por aplicar e acompanhar o novo regime e reportar os problemas que fossem ocorrendo.
Passo 5 – Definir um orçamento e financiamento para o trabalho flexível.	Não foi definido orçamento para implementação. A empresa disponibilizou seus equipamentos como notebook, <i>headset</i> e cadeira para os colaboradores que não os tinham em casa, ou seja, deu suporte físico.
Passo 6 – Estabelecer políticas e acordos de trabalho de <i>home office</i> .	A empresa criou um manual do <i>home office</i> da Chianca Softwares, estabelecendo as regras de como os colaboradores deviam se portar durante o horário de trabalho e quais ferramentas utilizar.
Passo 7 – Administrar e envolver os empregados.	Diante da necessidade de implementação, os líderes foram envolvidos para aplicação do regime e, em seguida, adaptaram algumas práticas de integração nesse novo formato.
Passo 8 – Capacitar gerentes, supervisores e empregados.	A empresa não teve tempo para capacitar os líderes para implementação devido à emergência da mudança.
Passo 9 – Resolver os problemas à medida que aparecerem.	Surgiram alguns problemas durante a implementação com equipamentos e controle da produtividade, por exemplo, e o direcionamento da empresa foi que os líderes repassassem as dificuldades à gestão e as resolvessem à medida que estas acontecessem.
Passo 10 – Avaliar os resultados.	O desempenho das equipes foi avaliado diariamente por meio de reuniões no início e no fechamento do dia e por meio de relatórios de controle das metas.

Nota. Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de [Haubrich e Froehlich \(2020\)](#).

**Tabela 2.** Benefícios e desafios para o profissional e para a Chianca.

	Benefícios	Desafios
<b>Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos com transporte/deslocamento;</li> <li>- Menor exposição ao trânsito;</li> <li>- Presença na criação e na educação dos filhos;</li> <li>- Autonomia para os colaboradores;</li> <li>- Redução de risco de contaminação pelo coronavírus;</li> <li>- Produtividade;</li> <li>- Criação de novas formas de trabalho padronizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de infraestrutura física, tecnológica e de controle;</li> <li>- Demandas domésticas;</li> <li>- Falta da presença de liderança e da sensação de pertencimento à cultura;</li> <li>- Ausência de integração e de engajamento;</li> <li>- Isolamento organizacional;</li> <li>- Diferenças na relação trabalhador tradicional x <i>home office</i>;</li> <li>- Maior volume de trabalho devido ao aumento de produtividade;</li> <li>- Dificuldade de concentração;</li> <li>- Cansaço devido ao maior tempo em frente à tela.</li> </ul>
<b>Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtividade;</li> <li>- Redução do absenteísmo;</li> <li>- Adaptação de serviços ao cliente;</li> <li>- Moral e satisfação no emprego;</li> <li>- Retenção e recrutamento;</li> <li>- Segurança do empregado;</li> <li>- Criação de formas flexíveis de trabalho;</li> <li>- Evolução tecnológica da empresa devido à utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicação;</li> <li>- Aumento da presença virtual nas redes sociais;</li> <li>- Menos encargos de transportes públicos;</li> <li>- Aparecimento de novas atividades baseadas na utilização intensiva das novas tecnologias emergentes;</li> <li>- Economia de custos;</li> <li>- Diminuição da rotatividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenação e disponibilidade de trabalhadores;</li> <li>- Dificuldade de supervisão e de apuração de resultados;</li> <li>- Aumento dos custos de comunicação;</li> <li>- Possibilidade de isolamento social e profissional;</li> <li>- Perda de sentimento de vínculo com o grupo profissional e com o empregador;</li> <li>- Possibilidades de impactos negativos na ascensão profissional e na formação adequada;</li> <li>- Incompatibilidade tecnológica;</li> <li>- Perda de dados sigilosos;</li> <li>- Mudança constante na legislação;</li> <li>- Vulnerabilidade de dados e recursos;</li> </ul>

Nota. Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de [Haubrich e Froehlich \(2020\)](#).

**Questão 3.** Dentre os desafios resultantes da implementação do *home office*, a ausência de integração e engajamento entre os colaboradores foi o mais evidenciado na narrativa do caso. Assim, analise o que a Chianca fez e o que ela poderia fazer para minimizá-los.

A condução dessa resposta pode ser feita inicialmente pelo professor, utilizando o quadro, de modo que, juntamente com a turma, suscite as ações realizadas pela Chianca para minimizar o desafio da falta de engajamento e de integração dos colaboradores. Assim, podem ser destacadas pelos alunos as práticas de integração e de engajamento que a Chianca adaptou do presencial para o virtual, sendo estas: Aniversariante do Mês, Dia da Gratidão, *Happy Hour*, Chianca Fit e Dia C.

Em seguida, o professor deverá conduzir a discussão provocando reflexões com relação ao que a Chianca poderia ter realizado para minimizar os desafios do isolamento social mediante o *home office*. Assim, sugerem-se alternativas com base em autores que analisaram essa temática (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Benjamim, 2020; Even, 2020), tais como: fornecer meios de interações face a face, inclusão dos colaboradores na troca de informações e treinamento especializado das lideranças. No entanto, apesar das indicações teóricas, é importante ressaltar que o professor tem autonomia para buscar apoio em outras fontes da literatura.

Ademais, o professor pode incentivar a turma por meio da técnica de brainstorm com a proposição de outras práticas de engajamento dos colaboradores em regime de *home office*. A técnica consiste em permitir a todos os alunos a oportunidade de apresentar alguma ideia sem julgamentos, e, ao final, podem refletir sobre as sugestões. Além disso, pode ser solicitado aos alunos que realizem pesquisas em sites, jornais e revistas para responder com exemplos como outras empresas conseguiram superar os desafios de implementação do *home office*.

**Questão 4.** A partir das reflexões feitas sobre o processo de implementação do *home office*, seus benefícios e desafios, se você estivesse na posição dos gestores da Chianca Softwares, como decidiria o dilema: permaneceria no regime remoto ou retornaria ao regime presencial? Existem outras possibilidades? Justifique sua decisão.

Essa questão culmina na tomada de decisão dos alunos no papel de gestores da Chianca Softwares diante de duas alternativas: (a) permanecer em *home office* ou (b) retornar ao regime presencial. Dessa forma, o professor pode dividir a turma em minigrupos de acordo com o posicionamento escolhido, e em seguida propor que apresentem as justificativas para a tomada da decisão com base no caso, levando em consideração os benefícios e desafios identificados nas questões anteriores.

O professor pode iniciar a discussão com a equipe que deseja permanecer no regime de *home office* e solicitar que apresente argumentos para a decisão:

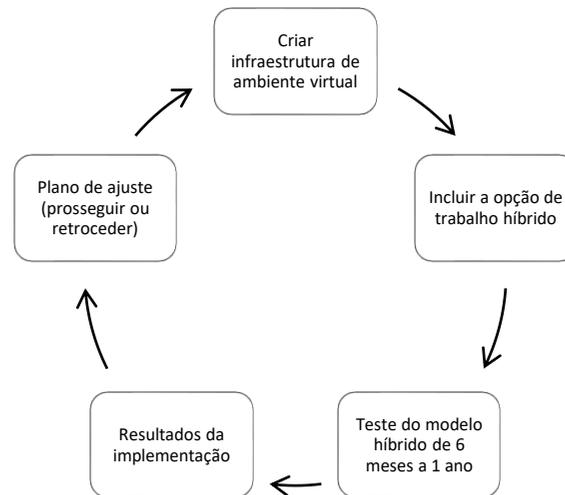
(a) **Permanecer no regime de *home office*:** A Chianca conseguiu estruturar todo o seu negócio para o novo formato em pouco tempo, o que mostra capacidade de adaptação em tempos de crise. Os colaboradores têm estrutura para trabalhar em casa e os planos de trabalho foram adaptados. Os colaboradores podem passar mais tempo com a família, além da redução de custo com transporte e tempo de deslocamento apresentados como os principais benefícios desse regime.

À medida que o grupo optante pelo regime de *home office* for levantando os fatores inerentes à permanência nesse modelo, o professor pode destacá-los no quadro e, em seguida, solicitar ao outro grupo que apresente as justificativas para o regime tradicional:

(b) **Retornar em regime presencial:** A empresa investiu no espaço físico com salas temáticas, de reunião, *lounge*, sala para jogos, instalou painel solar, e toda a estrutura do negócio está subutilizada. As dificuldades encontradas nesse período (como o controle da produtividade dos colaboradores, a comunicação da liderança e a implementação de práticas de integração e engajamento da equipe), apesar de continuadas, não podem ser comparadas ao contato presencial. O contato direto com o cliente também é de extrema importância. Apesar da evolução da tecnologia, o relacionamento com as pessoas continua sendo o ponto chave para os negócios.

(c) Um terceiro grupo ainda poderá ser formado, constituído por alunos que apresentem uma terceira alternativa: o **regime de trabalho híbrido**. Este, por sua vez, tem ganhado destaque por unir as vantagens dos regimes anteriormente descritos: presencial e *home office*. Nesse sentido, o estudo de Benjamim (2020) revela que há uma série de trabalhadores virtuais que preferem o modelo híbrido, ou seja, uma parte do tempo na empresa e outra em *home office*. Um modelo de trabalho híbrido pode ser uma ótima transição para empresas que consideram opções de trabalho remoto.

Segundo Benjamim (2020), o que atrapalha ou impede a implementação desse modelo é a falta de conhecimento das organizações e a necessidade de controle, o que gera desconfiança no ambiente de trabalho. Assim, o professor pode utilizar o modelo de implementação dessa alternativa híbrida (Benjamim, 2020), conforme apresenta a Figura 1, conduzindo os alunos a uma reflexão e discussão para resolução do dilema.



**Figura 1.** Processo de implementação do modelo híbrido.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Benjamim (2020).

Finalmente, ao término das discussões, espera-se que os alunos possam refletir sobre os diversos aspectos que norteiam o regime de *home office*, seus benefícios e desafios, e que possam analisar perspectivas para a tomada de decisão em tempos de crise, criando mecanismos inovadores, pensando nas diversas formas de permanecer no mercado de trabalho com o uso da tecnologia, mas sem esquecer de engajar as pessoas durante o processo.

## PROCESSO DE ENSINO

Para a realização do caso, recomenda-se ao professor seguir três etapas: planejamento, aplicação e avaliação. A etapa de planejamento consiste em analisar o caso e identificar os possíveis temas a serem tratados na aula, que podem coincidir com o tema proposto nestas notas, ou o professor pode criar e adaptar outras questões, levando em consideração o tempo disponível para a execução do caso.

O professor deve enviar o caso para os alunos com antecedência mínima de 15 dias, e eles irão para a aula de discussão com as questões respondidas individualmente e entregues ao professor antes da discussão. Em seguida, o moderador conduz o debate observando a ordem das questões que partem do diagnóstico da empresa, o processo de implementação do *home office*, os benefícios e desafios da implementação e os mecanismos de mitigação dos desafios do modelo de *home office*. Em seguida, tem-se a aplicação do caso em duas horas-aulas:

(a) Inicialmente, o professor pode lançar uma questão com relação à primeira impressão sobre o caso – por exemplo, se os alunos conhecem alguma empresa que realizou a mudança de regime de trabalho para o *home office*, a fim de

esquentar o debate. Após esse aquecimento sobre o tema, o professor pode seguir para a primeira questão, solicitando que os alunos relatem o que responderam individualmente, anotando no quadro como foi o processo de implementação da Chianca à luz da teoria (20 minutos).

(b) Adiante, o professor pode indagar sobre a segunda questão, quais benefícios e desafios trouxeram a implementação do *home office* para a Chianca e para os colaboradores, dessa vez construindo no quadro uma matriz 2x2, como apresentado na análise do caso, incentivando o debate com todos os participantes (30 minutos).

(c) Nessa opção, o professor pode dividir a turma em minigrupos para debaterem sobre a mitigação dos desafios do *home office* de maneira mais aprofundada com os alunos de posse das respostas individuais e pesquisas realizadas em sites e jornais sobre outras empresas. Esse formato permite aos participantes se sentirem mais à vontade para debater e argumentar entre eles, e o professor pode incentivar as discussões com questionamentos e apontamentos do caso como sugerido na terceira questão. Nesse primeiro momento, o professor pode deixar claro que os alunos precisarão fazer um parecer técnico do que foi discutido em grupo sobre a terceira questão, principalmente sobre o que a Chianca não fez e poderia fazer para mitigar os desafios do *home office* (40 minutos).

(d) E na última questão, ainda em minigrupos, os alunos devem debater sobre o que fariam no lugar dos diretores da Chianca: permanecer em *home office* ou retornar ao modelo presencial de trabalho. Os alunos precisam entrar em consenso entre os grupos e, em seguida, o professor pode retornar ao debate na plenária com todos os participantes, levantando a votação no quadro e anotando os principais argumentos das decisões dos grupos. Ao final, o professor

pode apresentar a terceira possibilidade de modelo híbrido à luz da literatura (30 minutos).

Os atributos de avaliação podem ser: (a) atividade individual por escrito, (b) parecer técnico em grupo e (c) participação na decisão final, podendo o professor atribuir pesos para cada atividade.

A utilização de casos para ensino oportuniza aos alunos a aplicação de conceitos teóricos a situações práticas. Cabe ao professor conduzir e acompanhar o processo, intervindo com questionamentos e incentivando a participação dos alunos, além de avaliar as competências que estão sendo desenvolvidas na sala de aula.

## REFERÊNCIAS

- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Benjamin, L. (2020). *Achieving the dream through a screen: Exploring employee engagement and commitment in virtual environments* (Master Thesis). University of Pennsylvania, USA. Retrieved from [https://repository.upenn.edu/od\\_theses\\_msod/103](https://repository.upenn.edu/od_theses_msod/103)
- Brik, M. S., & Brik, A. (2013). *Trabalho portátil: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas*. Curitiba, PR: Authors' Edition.
- Even, A. (2020). The evolution of work: Best practices for avoiding social and organizational isolation in telework employees. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3543122>
- Filardi, F., & Castro, R. M. P. de (2017). Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 41.
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>

## Autoria

### Thaís Lopes de Lucena Alves\*

Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Campus I Universidade Federal da Paraíba, Via Expressa Padre Zé,  
nº 289, Castelo Branco III, 58051-900, João Pessoa, PB, Brasil  
E-mail: thaislopesa@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-3183-2569>

### Amanda Florense Alves Amorim

Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Campus I Universidade Federal da Paraíba, Via Expressa Padre Zé,  
nº 289, Castelo Branco III, 58051-900, João Pessoa, PB, Brasil  
E-mail: amandaamorimufpb@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-0445-5179>

### Maria Clara Cunha Bezerra

Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Campus I Universidade Federal da Paraíba, Via Expressa Padre Zé,  
nº 289, Castelo Branco III, 58051-900, João Pessoa, PB, Brasil  
E-mail: mariaclarabezerraa@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-0399-1335>

\* Autora Correspondente

## Financiamento

As autoras relataram que não houve suporte financeiro para pesquisa deste artigo.

## Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

## Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

## Contribuições dos Autores

**1ª autora:** conceituação (liderança); curadoria de dados (liderança); análise formal (liderança); investigação (liderança); metodologia (liderança); administração de projeto (liderança); recursos (liderança); validação (liderança); visualização (liderança); escrita - rascunho original (liderança); escrita - revisão e edição (liderança)

**2ª autora:** conceituação (igual); análise formal (igual); investigação (igual); metodologia (igual); administração de projeto (suporte); recursos (suporte); validação (suporte); visualização (suporte); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual)

**3ª autora:** conceituação (igual); análise formal (igual); investigação (igual); metodologia (igual); recursos (igual); validação (igual); escrita - rascunho original (suporte); escrita - revisão e edição (suporte).

## Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

## Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

## Disponibilidade dos Dados

Todos os dados e materiais foram disponibilizados publicamente por meio da plataforma Harvard Dataverse e podem ser acessados em:



Thaís Lopes de Lucena Alves; Amanda Florense Alves Amorim; Maria Clara Cunha Bezerra, 2021, "Replication Data for: "Not one less"! Adaptation to the home office in times of Covid-19.", Harvard Dataverse, V1. <https://doi.org/10.7910/DVN/NN5FXM>

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reprodutibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

