

Caio Arioli de Oliveira

Proposição de um novo modelo de trabalho para uma gerência de um grande banco brasileiro

São Paulo

2020



Caio Arioli de Oliveira

Proposição de um novo modelo de trabalho para uma gerência de um grande banco brasileiro

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para a obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2020



Caio Arioli de Oliveira

Proposição de um novo modelo de trabalho para uma gerência de um grande banco brasileiro

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para a obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção.

Orientador: Roberto Marx

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

#### Catálogo-na-publicação

Oliveira, Caio

Proposição de um novo modelo de trabalho para uma gerência de um grande banco brasileiro / C. Oliveira -- São Paulo, 2020.  
105 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.COVID-19 2.Distanciamento Social 3.Trabalho Remoto 4.Modelos de Trabalho 5.Método AHP I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho a meus pais, irmão e amigos





## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais por sempre me apoiarem incondicionalmente em todas as decisões da minha vida, fornecendo exemplos e os meios para tornarem possíveis as minhas conquistas. Agradeço a minha família pela parceria e amor de sempre, vocês têm importância direta em meu caminho desde meu nascimento.

Agradeço ao Itaú e, especialmente, a toda a gerência onde estagiei pelas oportunidades, paciência e conselhos durante o ano de 2020, além da força extra com o desenvolvimento do trabalho final. Vocês me fizeram crescer muito mais que profissionalmente e levarei isso para o resto da minha vida.

Agradeço ao professor Roberto pelo profissionalismo e dedicação em toda orientação para o desenvolvimento do trabalho durante o ano de 2020. Agradeço a todos os professores e professoras que passaram pela minha vida, muito além dos ensinamentos, eles me deram exemplos de como ser um cidadão melhor e fazer do mundo um lugar melhor.



“Valeu a pena?  
Tudo vale a pena  
Se a alma não é pequena”

(Fernando Pessoa)



## RESUMO

A propagação da COVID-19 mundialmente no ano de 2020 levou diversas empresas ao redor do mundo a uma rápida transição para um modelo de trabalho a distância, permitindo assim a manutenção das suas atividades em um contexto global de quarentena e distanciamento social. A utilização desta forma de trabalho durante um longo período trouxe consigo diversas vantagens, visões e experiências que antes não eram conhecidas e levantou discussões internas em diversas organizações sobre tornar o trabalho remoto mais presente no dia a dia das empresas.

Neste contexto, no final de 2020 o Banco Itaú Unibanco está em fase de testes e avaliações sobre o modelo de trabalho a ser empregado em seu futuro. Este trabalho tem o objetivo de criar e escolher um cenário de modelo de trabalho a ser seguido para uma gerência da organização, utilizando-se para tanto do método AHP. Os cenários e avaliações foram desenvolvidos a partir de bibliografias e das opiniões dos funcionários que trabalham na gerência e indicam uma sugestão de modelo a ser seguido pela organização sobre a definição do modelo de trabalho para suas diferentes áreas no futuro.

**Palavras-chave:** COVID-19; distanciamento social; trabalho remoto; modelos de trabalho; método AHP



## **ABSTRACT**

The COVID-19 spread worldwide in 2020 led several companies across the globe to a quickly transition to a remote working model, allowing the continuity of their activities in a global context of quarantine and social distancing. The use of this way of working over a long period brought with it various advantages, visions and experiences that were not previously known and raised internal discussions on several organizations about making remote work more present in their daily lives.

In this context, at the end of 2020 Itaú Unibanco bank is undergoing tests and evaluations on the work model to be used in its future. This work aims to create and choose a work model scenario for the bank to be followed for an organization's area, using for that the AHP method. The scenarios and assessments were developed from bibliographies and the opinions of employees who work in the area and indicate a suggestion to be followed for the organization on the definition of the work model for its different areas on the future.

**Key-Words:** COVID-19; social distancing; remote work; work models; AHP method





## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Organograma da gerência estudada.....                           | 26 |
| Figura 2 – Exemplos de uma cadeia de tarefas sequenciais.....              | 42 |
| Figura 3 – Estrutura Hierárquica Geral do Método AHP.....                  | 45 |
| Figura 4 – Hierarquia do método AHP elaborada para o caso da gerência..... | 85 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Consolidado de respostas da pergunta 1 do questionário.....   | 59 |
| Gráfico 2 – Consolidado de respostas da pergunta 2 do questionário.....   | 60 |
| Gráfico 3 – Consolidado de respostas da pergunta 3 do questionário.....   | 61 |
| Gráfico 4 – Consolidado de respostas da pergunta 4 do questionário.....   | 61 |
| Gráfico 5 – Consolidado de respostas da pergunta 5 do questionário.....   | 62 |
| Gráfico 6 – Consolidado de respostas da pergunta 6 do questionário.....   | 62 |
| Gráfico 7 – Consolidado de respostas da pergunta 7 do questionário.....   | 64 |
| Gráfico 8 – Consolidado de respostas da pergunta 8 do questionário.....   | 65 |
| Gráfico 9 – Consolidado de respostas da pergunta 9 do questionário.....   | 65 |
| Gráfico 10 – Consolidado de respostas da pergunta 10 do questionário..... | 66 |
| Gráfico 11 – Consolidado de respostas da pergunta 11 do questionário..... | 67 |
| Gráfico 12 – Consolidado de respostas da pergunta 12 do questionário..... | 68 |
| Gráfico 13 – Consolidado de respostas da pergunta 13 do questionário..... | 68 |
| Gráfico 14 – Consolidado de respostas da pergunta 14 do questionário..... | 69 |
| Gráfico 15 – Consolidado de respostas da pergunta 15 do questionário..... | 70 |
| Gráfico 16 – Consolidado de respostas da pergunta 16 do questionário..... | 71 |
| Gráfico 17 – Consolidado de respostas da pergunta 17 do questionário..... | 72 |
| Gráfico 18 – Consolidado de respostas da pergunta 18 do questionário..... | 73 |



## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Valores de Preferência.....   | 46 |
| Tabela 2 – Matriz de comparação entre os critérios.....                                  | 86 |
| Tabela 3 – Vetor de Prioridade e Vetor de Prioridades Normalizado para os critérios..... | 88 |
| Tabela 4 – Comparação das alternativas segundo o critério 1.....                         | 89 |
| Tabela 5 – Comparação das alternativas segundo o critério 2.....                         | 91 |
| Tabela 6 – Comparação das alternativas segundo o critério 3.....                         | 92 |
| Tabela 7 – Comparação das alternativas segundo o critério 4.....                         | 94 |
| Tabela 8 – Matriz B.....   | 95 |
| Tabela 9 – Matriz C.....   | 95 |
| Tabela 10 – Consolidação das alternativas para o caso proposto.....                      | 96 |



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>AHP</b>      | <i>Analytic Hierarchy Process</i>                |
| <b>VPN</b>      | <i>Virtual Private Network</i>                   |
| <b>RH</b>       | Recursos Humanos                                 |
| <b>COVID-19</b> | <i>Corona Virus Disease</i>                      |
| <b>EPI</b>      | Equipamento de Proteção Individual               |
| <b>EUA</b>      | Estados Unidos da América                        |
| <b>ADCA</b>     | <i>Arms Control and Disarmament Agency</i>       |
| <b>NEO</b>      | Núcleo de Eficiência Operacional                 |
| <b>USPTO</b>    | <i>United States Patent and Trademark Office</i> |





## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1.1 Contextualização.....</b>                                   | <b>16</b> |
| <b>1.2 Motivação.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>1.3 Estrutura do Trabalho.....</b>                              | <b>18</b> |
| <b>2. O ITAÚ.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>2.1 Sobre a empresa.....</b>                                    | <b>21</b> |
| <b>2.2 História da Organização.....</b>                            | <b>21</b> |
| <b>2.3 Estrutura Hierárquica.....</b>                              | <b>24</b> |
| <b>2.4 A Gerência.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>2.5 Implementação do trabalho a distância.....</b>              | <b>27</b> |
| <b>3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>                               | <b>29</b> |
| <b>3.1 Trabalho a Distância.....</b>                               | <b>29</b> |
| 3.1.1 Conceitos e Termos relacionados ao trabalho a distância..... | 30        |
| 3.1.1.1 <i>Home Office</i> .....                                   | 30        |
| 3.1.1.2 Distanciamento Social.....                                 | 30        |
| 3.1.1.3 <i>Remote First</i> .....                                  | 31        |
| 3.1.1.4 <i>Remote Friendly</i> .....                               | 31        |
| 3.1.2 Vantagens e Desvantagens do Trabalho a Distância.....        | 32        |
| 3.1.2.1 Vantagens.....   | 32        |
| 3.1.2.2 Desvantagens.....  | 33        |
| 3.1.2.3 Consolidação.....  | 35        |
| <b>3.2 Gerenciamento de Equipe.....</b>                            | <b>36</b> |
| 3.2.1 Processo de Gerenciamento de Equipe.....                     | 37        |
| 3.2.2 Papel da liderança no gerenciamento.....                     | 39        |
| 3.2.3 Resultados do Gerenciamento de Equipe.....                   | 40        |
| 3.2.4 Modelo de Gerenciamento de Equipe a distância.....           | 40        |
| <b>3.3 Método AHP.....</b>   | <b>43</b> |
| 3.3.1 Tomada de decisão e AHP.....                                 | 44        |
| 3.3.2 O Método.....  | 44        |
| 3.3.3 Limitações do Método.....                                    | 48        |
| <b>4. METODOLOGIA.....</b>   | <b>49</b> |
| <b>4.1 Método quantitativo de obtenção de dados.....</b>           | <b>50</b> |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 4.1.1      | Recomendações para a formulação de um questionário.....   | 51        |
| 4.1.2      | Utilização do piloto.....   | 52        |
| 4.1.3      | Análise do piloto e desenvolvimento do questionário junto a equipe.....                         | 53        |
| 4.1.4      | Estratégia do Questionário.....   | 54        |
| <b>4.2</b> | <b>Método Qualitativo de obtenção de dados.....</b>   | <b>57</b> |
| 4.2.1      | Tópico das Entrevistas.....   | 58        |
| <b>4.3</b> | <b>Obtenção dos Dados.....</b>  | <b>58</b> |
| 4.3.1      | Análise das respostas ao questionário enviado para a gerência.....                              | 58        |
| 4.3.2      | Entrevistas com a área de RH.....   | 74        |
| 4.3.3      | Entrevistas com os gestores da gerência.....  | 76        |
| <b>5.</b>  | <b>CENÁRIOS E APLICAÇÃO DO AHP.....</b>   | <b>79</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Cenários.....</b>  | <b>79</b> |
| 5.1.1      | Cenário 1: Modelo de trabalho totalmente a distância.....                                       | 80        |
| 5.1.2      | Cenário 2: Mescla entre trabalho a distância e trabalho presencial.....                         | 81        |
| 5.1.3      | Cenário 3: Liberdade aos funcionários para escolherem onde desejam realizar o seu trabalho..... | 82        |
| 5.1.4      | Cenário 4: Modelo de trabalho totalmente presencial.....  | 83        |
| <b>5.2</b> | <b>Aplicação do AHP.....</b>  | <b>83</b> |
| <b>6</b>   | <b>CONCLUSÃO.....</b>   | <b>97</b> |
|            | REFERÊNCIAS.....  | 99        |

## 1. Introdução

A proposta para o trabalho final da formação de Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo é a escolha de uma nova alternativa para condução do trabalho em uma gerência do banco Itaú Unibanco SA, utilizando-se para tanto da aplicação do método AHP. O trabalho busca fornecer para a organização um exemplo de como conduzir a definição de um novo modelo de trabalho para suas diferentes áreas, partindo das opiniões e considerações de seus ativos mais importantes, os seus funcionários. O autor estagiou na organização durante o ano de 2020 e teve consentimento dela para o desenvolvimento do presente trabalho.

O tema é relevante com o contexto global atual, no qual as empresas estão estudando e definindo novos modelos de trabalho para o futuro, após obterem experiências positivas com o modelo forçado totalmente a distância devido a pandemia da Covid-19.

O trabalho se inicia fornecendo um panorama geral sobre a organização e a área em que será realizado, como forma de entender melhor o contexto de seu desenvolvimento. A seção seguinte realiza uma revisão bibliográfica, que busca formalizar conceitos relevantes sobre o tema abordado e sobre o método AHP, ferramenta que será utilizada para a avaliação e escolha de um novo modelo de trabalho para o futuro da organização.

A próxima seção é a metodologia, onde será formulada, desenvolvida e executada a lógica utilizada para a obtenção de dados diretamente dos colaboradores da área e que terão vital importância na formulação de possíveis cenários para modelos de trabalho na área bem como na criação de critérios de avaliação destes. Após a seção de metodologia está a seção onde serão formulados os cenários e o método AHP será aplicado, como forma de definir um novo cenário para condução do trabalho na organização. Por fim, a seção final traz uma conclusão do trabalho realizado e uma análise da solução encontrada para a gerência.

O tema desenvolvido pelo trabalho passou por mudanças durante o ano em que foi realizado. A ideia inicial do autor era levantar dados sobre a maneira com que o trabalho a distância estava sendo conduzido dentro da organização como um todo a partir do envio de questionários e entrevistas com os funcionários e a partir disso propor cenários de novos modelos de trabalho para a empresa e aplicar o método AHP para a definição de uma nova maneira de condução do trabalho para a organização.

Porém, depois de conversas com o professor orientador deste trabalho e do gestor do autor dentro da organização, essa ideia não foi aproveitada. O escopo da empresa é enorme, haja visto

que é o maior banco da América Latina, com muitas áreas e funções diferentes, sendo inviável a realização de uma análise e desenvolvimento de cenários adequados.

A segunda ideia foi escolher um dos prédios administrativos da organização e realizar análises e propostas de cenários exclusivamente para ele, como forma de reduzir em grande parte o escopo comparado com a organização inteira. Porém, a empresa quando consultada não concordou, uma vez que teria que passar informações sigilosas para a realização desta análise em um momento de estudo de transição e definição de modelos de trabalho, o que poderia significar vantagem competitiva para a concorrência. Além disso, pensando novamente no ponto de vista da execução do trabalho em si, o escopo ainda seria muito grande para a realização de um trabalho adequado, haja visto a quantidade de funcionários e áreas que trabalham dentro de um prédio administrativo da organização e que novamente variam muito de escopo e função.

Finalmente no começo do segundo semestre de 2020, em uma conversa com seu gestor dentro da organização, surgiu a ideia de realizar a obtenção de dados, formulação de cenários e critérios e aplicação do método AHP dentro da gerência em que estes estão inseridos, ideia que foi acatada pelo professor orientador. A realização do trabalho com esse escopo aborda um público relevante (uma gerência inteira da organização) que é próximo ao autor do trabalho e proporciona uma realidade mais apurada, uma vez que abrange um número muito menor de variáveis do que no caso da organização como um todo ou de um de seus prédios comerciais sendo possível.

## **1.1 Contextualização**

O avanço do coronavírus por dentro e entre os diferentes países no começo do ano de 2020 causou uma situação de calamidade pública mundial devido à sobrecarga ao serviços de saúde das diferentes cidades. A rápida transmissão do vírus solicitou grandes mudanças na rotina das pessoas, sendo o isolamento social a forma mais efetiva encontrada para conter o seu avanço enquanto um remédio efetivo não foi encontrado ou uma vacina contra o vírus não foi desenvolvida.

Essa situação de isolamento social obrigou as mais diferentes organizações a uma rápida adaptação do trabalho presencial ou semipresencial para uma situação totalmente a distância. Esta adaptação à situação imposta proporcionou às empresas experiências positivas quanto a novos modelos de trabalho e levantou discussões internas sobre o desenvolvimento de novas

formas de condução do trabalho, essas que poderiam ser adaptáveis para o contexto particular de cada área dentro de uma empresa.

Neste contexto, surge a proposta do presente trabalho, que se baseia na análise do caso de uma gerência de um grande banco brasileiro, buscando desenvolver uma nova forma para a condução do trabalho nesta área. A realização deste estudo pode se mostrar muito proveitoso não apenas para a gerência, que poderá utilizar o presente trabalho como base para estruturação de seu novo modelo de trabalho, como também para a organização, que pode observar de uma maneira prática que a transição para um modelo de trabalho desenvolvido para as particularidades de uma área pode proporcionar uma série de vantagens com relação a condução e desempenho do trabalho e satisfação dos funcionários e assim ampliar a proposta deste trabalho para novas áreas.

## **1.2 Motivação**

As principais motivações para a realização deste trabalho são: tentar aplicar os diversos conceitos que o autor do trabalho obteve durante sua formação em engenharia de produção em um contexto prático, que possa ser utilizado por uma organização para melhorar os seus processos internos, sendo que este é o papel esperado de um profissional desta área dentro de qualquer empresa e; tentar retribuir de alguma maneira a oportunidade concedida pela empresa de estágio ao autor, com a realização de um projeto relevante para a empresa, fornecendo-a um estudo sobre a escolha de um novo modelo de trabalho para uma de suas gerências e as bases gerais nas quais este estudo foi construído.

As atividades exercidas pelo autor em seu estágio estavam diretamente relacionadas a comunicação entre diversas áreas, buscando, entre outras coisas, a obtenção de dados para a sua consolidação e realização de análises. Devido a este fato, a implantação do trabalho a distância acabou impactando fortemente seu dia a dia de estágio.

Com a troca para um modelo a distância e um contexto de definição de novo um modelo de trabalho para o futuro da organização, surge a curiosidade no autor com relação às melhores práticas do mercado no contexto de modelos de trabalho que facilitassem a troca de informações e dados entre funcionários internamente, mesmo que a distância. Foi então planejada uma possível aplicação de algumas práticas encontrados dentro da organização em que estagiava e assim definido um escopo inicial para seu trabalho final.

O trabalho desenvolvido é totalmente independente da organização, contando apenas com a permissão desta para seu desenvolvimento, contando que o documento não contenha informações não públicas ou que não foram autorizadas para o desenvolvimento deste.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está subdividido em 6 capítulos, os quais encontram-se resumidos a seguir:

#### **Capítulo 1: Introdução**

A introdução consiste na apresentação do tema do trabalho de formatura junto a apresentação dos principais objetivos com o seu desenvolvimento, motivação para o tema e sua contextualização.

#### **Capítulo 2: Itaú**

O capítulo 2 busca apresentar a organização em que o trabalho será realizado como forma de melhor contextualizar o local em que o mesmo foi realizado. Entre os temas abordados estão suas informações gerais, a sua história, a sua estrutura hierárquica e a rápida forma com a qual um novo modelo de trabalho foi implementado na organização devido a pandemia causada pelo COVID 19.

#### **Capítulo 3: Revisão Bibliográfica**

Este capítulo contém os principais conceitos estudados e utilizados para a realização do trabalho. Contém três seções: a primeira sendo voltada ao trabalho a distância, definindo-o, descrevendo termos relacionados a ele e apresentando suas principais vantagens e desvantagens; a segunda seção é relacionada ao gerenciamento de equipes, explicando qual sua definição, quais são seus principais processos, o papel da liderança no gerenciamento, os resultados obtidos a partir de um bom gerenciamento e a definição de um modelo de gerenciamento de equipes a distância e; a terceira seção aborda o método AHP, método que vai ser utilizada para a definição uma nova alternativa de modelo de trabalho para a gerência.

#### **Capítulo 4: Metodologia**

Neste capítulo, será apresentada, desenvolvida e aplicada a metodologia de obtenção de dados pensando no contexto do trabalho em geral, ou seja, na definição de possíveis cenários de realização de trabalho para a gerência e a aplicação do método AHP.

## **Capítulo 5: Cenários e Aplicação do AHP**

A partir das bibliografias estudadas e dos dados obtidos dos funcionários da organização na seção anterior, serão propostos diferentes cenários ou alternativas para o futuro modelo de trabalho da gerência. Após a definição dos cenários, serão definidos os critérios de comparação entre as alternativas e o método AHP será aplicado, com a definição de um novo modelo de trabalho para o futuro da gerência.

## **Capítulo 6: Conclusão e considerações finais**

Este capítulo contém a análise da solução encontrada para a gerência, próximos passos e as principais conclusões obtidas com a realização do trabalho final.





## **2. O Itaú**

### **2.1 Sobre a empresa**

A empresa na qual o trabalho é realizado é o Banco Itaú Unibanco S.A., geralmente chamado apenas de Itaú, maior banco brasileiro, com sede na cidade de São Paulo, no estado homônimo, no Brasil. O banco foi criado em 4 de novembro de 2008 a partir da fusão entre o Banco Itaú e o Banco Unibanco, formando assim a maior holding financeira do hemisfério sul, uma das 20 maiores do planeta.

O banco tem operações na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Panamá, Paraguai, Estados Unidos da América e Uruguai, nas Américas; Luxemburgo, Portugal, Suíça e Reino Unido, na Europa e; China, Hong Kong, Emirados Árabes Unidos e Japão, na Ásia.

O Banco Itaú Unibanco S.A. é a maior subsidiária da holding brasileira Itaúsa, segundo maior grupo privado do país, fundado em 6 de maio de 1966 sob o nome de Banco Itaú de Investimentos, tendo em 30 de abril de 1991 seu nome mudado para Itaúsa - Investimentos Itaú S.A.

Além do banco, o grupo ainda possui, entre outras, as empresas: Duratex, uma fabricante de produtos de madeira, instalações sanitárias, louças e metais sanitários, destinados à indústria de móveis e à construção civil, que conta com aproximadamente 11.000 colaboradores e; Alpargatas, indústria brasileira de calçados e lonas, que possui entre outras marcas Havaianas, Osklen e Dupé, além da concessão de venda no Brasil da marca japonesa Mizuno.

O banco conta com mais de 5 mil agências no Brasil e no exterior e mais de 26 mil caixas eletrônicos e postos de atendimento. Em 2016, a carteira de ativos do Itaú chegou a 1,43 trilhões de reais, sendo então a maior carteira de ativo da história dos bancos brasileiros.

### **2.2 História da Organização**

A história do Banco Itaú, antes da fusão com o Banco Unibanco, começa em 1943 com a fundação do Banco Central de Crédito S.A., por Alfredo Egydio de Souza Aranha. No ano seguinte, o banco foi autorizado pela Caixa de Mobilização e Fiscalização Bancária a realizar operações bancárias, com a emissão das primeiras cartas patentes. Sua primeira agência foi inaugurada em 1945, sendo localizada na então sede do banco. No mesmo ano, mais duas agências seriam abertas, nas cidades de Campinas e São João da Boa Vista, interior do Estado de São Paulo. Ao longo da década o banco continuava sua expansão, chegando a 11 agências ao final de 1949.

Um marco importante para a empresa ocorre em 1951, quando foi aberta uma agência em Santos, litoral de São Paulo, o que permitiu a empresa atuação sobre companhias exportadoras de café. O então Banco Central de Crédito teve seu nome alterado em 1952 para Banco Federal de Crédito, por recomendação do governo federal, que passaria a usar o termo Banco Central como nome de sua autoridade monetária principal. A primeira aquisição do banco ocorre em 1961 com a compra do Banco Paulista de Comércio S.A. A primeira agência fora do Estado de São Paulo foi inaugurada no começo do ano de 1962, aberta na rua do Ouvidor, Rio de Janeiro.

O Banco Itaú S.A. propriamente dito foi fundado em 1944, na cidade de Itaú de Minas, Minas Gerais, se unindo com o Banco Federal de Crédito em 1964 por decisão estratégica ampliação da atuação dos dois bancos, originando assim o Banco Federal Itaú SA.

A trajetória do banco nas décadas de 60 e 70 foi marcada pela realização de uma série de fusões. Em 1966, o Banco Federal Itaú se tornou o primeiro banco a lançar um banco de investimentos no Brasil, criando o Banco Federal Itaú de Investimentos. A operação atrairia o interesse do Banco Sul Americano do Brasil S.A., que ainda em 1966 se uniu ao Banco Federal Itaú, criando o Banco Federal Itaú Sul Americano SA. Em 1969, o Itaú Sul Americano faz outra fusão, dessa vez com o Banco da América S.A., tornando o Banco Itaú América S.A. o 7º maior da época no Brasil, com 274 agências. A compra do Banco Aliança S.A. em 1970, foi uma decisão estratégica para a ampliação da atuação do banco no Nordeste.

A incorporação do Banco Português do Brasil, em 1973, tornou o banco Itaú América o segundo maior banco do Brasil por volume de depósitos e o primeiro banco privado no número de agências, 468. Também em 1973, o Banco Itaú América S.A. passou a se chamar apenas Banco Itaú S.A.

No ano de 1974, o Itaú incorporou o Banco União Comercial S.A., e passou a contar com 561 agências. Para ter o controle acionário do conglomerado, foi criada no final do ano a Itaúsa - Investimentos Itaú S.A.

Na década de 80, começa a expansão do banco para fora do país, sendo inauguradas agências, em Nova York (Estados Unidos) e em Buenos Aires (Argentina). No processo de privatizações de bancos estatais, iniciada no final da década de 1990 pelo governo FHC, o Itaú compra o Banco Banerj S.A (junho de 1997), Bemge - Banco do Estado de Minas Gerais S.A (1998), Banestado - Banco do Estado do Paraná S.A. (outubro de 2000) e BEG - Banco do Estado de Goiás S.A. (2001). Por fim, em 2002, o Itaú adquire 95.75% do Banco BBA-Creditanstalt S.A., criando o Banco Itaú-BBA S.A., o maior banco de atacado do país.

A história do banco Unibanco começa em 1924, com a fundação da seção bancária da Casa Moreira Salles, passando a se chamar em 15 de julho de 1940 de Banco Moreira Salles.

Em abril de 1967, o banco se fundiu ao Banco Agrícola Mercantil, conhecido com Agrimer, como forma de ampliar a atuação dos dois bancos no país, uma vez que possuíam rede de agências bem distintas, além do fato das safras agrícolas das regiões das agências de cada bancos se darem em momentos distinto, facilitando o financiamento com agricultores durante todo o ano, dando início a União dos Bancos Brasileiros, ou como conhecido no mercado Unibanco. Com essa fusão, a presidência e vice-presidência, além de duas diretorias ficaram com executivos do Banco Moreira Salles, enquanto os executivos do Banco Agrimer ficaram com alguns cargos na diretoria executiva, se tratando mais propriamente de uma incorporação do que uma fusão.

O Unibanco teve o crescimento muito ligado por aquisições, como a do Banco Nacional em 1995 e do Banco Bandeirante em 1999, o banco passou por uma crise de identidade em 2004, levando a uma reestruturação, com a demissão de praticamente todos os altos executivos com mais de 10 anos de casa e Pedro Moreira Salles assumindo a presidência Executiva, com fortes mudanças de marca, posicionamento e estratégia.

A ideia de uma fusão entre Itaú e Unibanco começou no ano de 2000, quando o banco Itaú procurou o Unibanco para a aquisição do Banco Banespa, no momento não fazia muito sentido para o Unibanco um mercado conjunto, uma vez que ele precisava crescer para diminuir o valor para o cliente. Membros das duas diretorias começaram então a discutir a fusão entre os dois bancos ao invés de entrar em uma aliança para a aquisição do Banespa. Foi vista uma grande oportunidade para gerar um valor espetacular no setor bancário brasileiro, com a fusão dos dois grandes bancos.

Foram necessários quase dez anos para o acordo entre a melhor forma de distribuição de cargos entre as duas diretorias na nova fusão de bancos, onde o presidente do Unibanco renunciou à presidência da junção, facilitando o pacto.

A crise de 2008 também facilitou a fusão, instituições do mundo inteiro estavam fragilizadas, os bancos brasileiros passavam ao largo desta crise, uma vez que não possuíam a alavancagem e títulos de hipotecas dos bancos americanos e europeus. Porém a perda de confiança entre agentes do setor financeiro prejudicou os bancos brasileiros, que apesar de não serem afetados pela crise, perderam a confiança dos agentes.

O sistema financeiro mundial estava travado, houve uma desvalorização do real muito grande, levando os bancos a fazerem um hedge de seu capital no exterior, o que obrigava os bancos a aumentar o depósito de margem na bolsa de valores brasileira devido a operação de

cobertura cambial. O sistema financeiro brasileiro, de uma hora para outra, teve que entregar muito dinheiro a bolsa, quando o mercado percebeu, começou a ficar preocupado com um problema de liquidez e a visão de uma instituição muito poderosa em um momento de dificuldade pareceu muito atraente.

Com esse panorama, a fusão foi fechada e comunicada ao governo brasileiro que a autorizou, uma vez que essa fusão passaria uma maior tranquilidade ao governo quanto ao sistema financeiro brasileiro em um momento de crise global.

### **2.3 Estrutura Hierárquica**

A estrutura da organização hierárquica da organização é bem definida, sendo facilmente distinguível duas diferentes ramificações: administração central (que, em geral, são todos os funcionários que não trabalham em agências bancárias) e agências bancárias de varejo. Estagiários e jovens aprendizes não estão contemplados, podendo ser considerados como os níveis mais baixos da estrutura hierárquica.

Para os funcionários da administração central, o nível mais baixo da hierarquia é o cargo de analista que tem 3 subdivisões (indo do menor para o maior nível): júnior, pleno e sênior. O escopo entre os diferentes níveis é muito claro, no geral, o analista sênior é responsável por tarefas mais complexas e estratégicas do que seus pares pleno e júnior, muitas vezes servindo de mentor para analistas juniores e estagiários.

Entre as principais funções dos analistas estão a realização de análises e estudos sobre os diferentes dados da área, atualização de controles e volumetrias e a montagem de relatórios e apresentações. Analistas, mesmo se forem do nível sênior, não têm autonomia gerencial, não podendo comandar e dividir tarefas entre sua equipe, salvo em situações de ausência do coordenador, como em caso de férias ou afastamento por doença, onde o analista sênior com maior tempo de área faz seu papel, porém sempre com a supervisão e indicações do coordenador.

O próximo cargo na hierarquia empresarial é o coordenador, primeiro cargo gerencial da organização. O coordenador é responsável diretamente por uma equipe de trabalho composta por analistas e estagiários, recebendo instruções da gerência sobre o que é esperado e necessário fazer, transmitindo e organizando sua equipe de trabalho para realizar as entregas esperadas pela direção. Novamente, quando o gerente diretamente responsável pela coordenação se ausenta do trabalho, um de seus coordenadores toma seu papel e realiza suas funções assim como foi orientado.

O gerente vem a seguir na estrutura hierárquica. O seu papel é muito importante na hierarquia, uma vez que ele comunica a sua equipe de coordenadores as ideias e expectativas da direção, alinhando as entregas necessárias para as diferentes áreas. Em seguida na estrutura vem o superintendente, último cargo na estrutura antes da diretoria da organização, ele é diretamente responsável por uma equipe de gerentes e tem papel importante nos alinhamentos das tarefas entre os gerentes a partir das informações da direção.

Por fim, temos a diretoria que é composta por diretores, vice-presidentes e a presidência. Entre suas principais funções estão a definição da política empresarial, estruturação de equipes de trabalho, adequação de serviços e acompanhamento de resultados. Há 3 cargos diferentes de diretores, que aumentando de escopo são: diretor, diretor executivo e diretor geral (alguns dos quais são também vice-presidentes dentro da organização).

No caso das agências bancárias de varejo, a estrutura hierárquica é diferente, uma vez que os cargos para essa área da organização são distintos. As diferentes funções dentro delas são divididas entre os jovens aprendizes, estagiários, caixas e supervisores operacionais, que são liderados por um gerente operacional, que é exclusivo dessa agência. Cada um dos gerentes operacionais responde a um gerente de serviços operacionais, responsáveis por agências de uma determinada região. Por fim, esses gerentes respondem a um superintendente operacional que responde a um dos diretores da organização, integrando assim a estrutura hierárquica entre administração central e rede de agências.

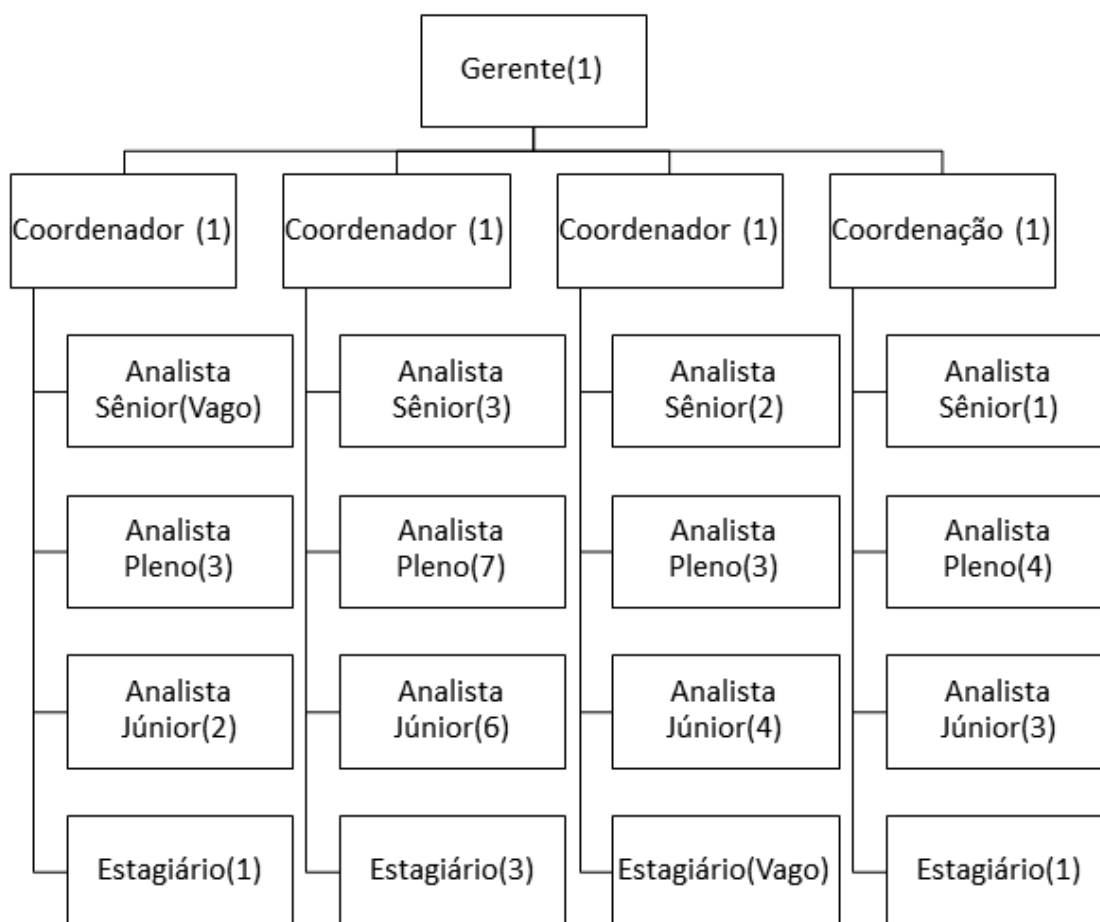
## **2.4 A gerência**

O caso que vai ser analisado pelo presente trabalho é o de uma gerência dentro da organização. Por questões legais e estratégicas da organização, não foi permitido divulgar qual a função de cada coordenação dentro da gerência para a organização e quais são suas principais atividades no dia a dia. A organização só permitiu a realização do questionário e das entrevistas com a área de Recursos Humanos se estes abordassem assuntos relacionados às formas de realização do trabalho e impressões dos funcionários sobre elas, não entrando muito em assuntos mais particulares e confidenciais, apenas se esses fossem extremamente necessários e não significassem algum tipo de prejuízo para a organização.

Apesar da não possibilidade de apresentar a gerência com a profundidade que o autor do presente trabalho gostaria, ainda é válido mostrar como ela é dividida em um organograma para entender mais profundamente como a obtenção de dados vai ser realizada e as relações hierárquicas entre os diferentes cargos.

Com relação a gerência abordada no trabalho, ela é extremamente enxuta em comparação a outras gerências da organização, contando com apenas quatro coordenações (em que os responsáveis são quatro coordenadores diferentes) e quarenta e três funcionários sem cargos gerenciais entre estagiários e analistas dos três diferentes níveis. Há ainda dois cargos em abertos nas coordenações, sendo um de analista sênior e um de estagiário.

Outro fator importante é que houve mudanças estruturais recentes dentro da gerência, onde no meio de setembro de 2020 existiam 3 coordenações dentro da gerência. Ela aumentou de tamanho no final de setembro de 2020 devido a uma estratégia da diretoria, agregando duas novas coordenações e inserindo cinco analistas de uma outra área diretamente em uma coordenação que já estava na gerência. No começo de outubro, novamente houve uma mudança na estrutura, onde uma das coordenações da gerência estudada trocou de gerência, chegando então ao atual número de 4 coordenações na gerência. O organograma abaixo mostra como a gerência está dividida hierarquicamente:



**Figura 1: Organograma da gerência estudada**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

## 2.5 Implementação do trabalho a distância

A partir do momento em que o primeiro caso de coronavírus foi confirmado no Brasil, o Itaú começou a se mobilizar para se adequar ao trabalho remoto, conseguindo assim se precaver quanto a um possível surto do vírus no território brasileiro. Para tanto, todos os colaboradores que conseguiriam desempenhar seu trabalho a distância, receberam a instrução sobre como proceder para a instalação do VPN do banco, software que permite o acesso a rede privada da organização, permitindo assim desempenhar suas diversas funções de qualquer local com acesso à internet. Durante esse período, antes do *lockdown* ocorrido no meio de março de 2020 no Brasil, alguns funcionários já tinham acesso ao VPN e conseguiam realizar seus trabalhos a distância em comum acordo com seus gestores.

Quando trabalhar presencialmente nos diferentes escritórios da organização significava danos à saúde dos funcionários, seus familiares e a população de uma maneira geral devido a propagação da COVID 19, o banco permitiu o trabalho a distância para todos os seus funcionários que conseguissem realizar o seu trabalho a distância e para os funcionários que pertenciam ao grupo de risco (pessoas com mais de 60 ou com doenças graves), estes últimos que passaram a desempenhar outras funções de acordo com seus conhecimentos e experiências. Neste momento, mais de 50.000 funcionários da organização passaram a desempenhar suas diversas funções da comodidade de suas casas.

Com relação a utilização do trabalho à distância, com a autorização por parte do banco para os funcionários desempenharem seu trabalho remotamente, bastava os funcionários iniciarem o software do VPN, entrarem com seus dados no programa e conectar seus computadores a rede de internet de suas respectivas casas, que já estariam aptos a se conectarem ao servidor do banco e assim iniciarem seu trabalho sem maiores dificuldades.

Funcionários com cargos gerenciais, aqueles que são responsáveis por uma equipe de analistas, por exemplo, receberam instruções de boas práticas para o trabalho a distância e de como manter uma equipe focada e integrada, tal como, possuir a prática de realizar conferências com toda a equipe que comanda rotineiramente e realizar conversas regulares individuais com cada membro buscando averiguar se está tudo bem com a situação de trabalho e perguntar de dúvidas e problemas pessoais ou profissionais, questões estas esperadas de um cargo de liderança para a diretoria da organização.

Ademais, para os trabalhadores que deveriam realizar seus trabalhos de maneira presencial, englobando-se neste conjunto, entre outros, os funcionários das agências físicas, técnicos de computação e funcionários de apoio e suporte dos polos administrativos, a organização adotou novos procedimentos para os seus locais de trabalho: utilização obrigatória

de máscaras para clientes e funcionários, disponibilização de EPIs, materiais para higienização constante e regras de distanciamento social. A empresa ainda está atenta às tendências e novidades do mercado mundial, buscando sempre aumentar a segurança e comodidade tanto de seus funcionários quanto de seus clientes em seus polos de trabalho.

Uma coisa importante e que traz maior tranquilidade aos diversos funcionários neste período de dificuldade causado pela pandemia, foi o fato de a organização garantir aos seus colaboradores que não haveria nenhuma demissão durante a pandemia, a não ser obviamente por justa causa. Além disso, a organização também abriu e divulgou internamente canais de comunicação para o auxílio dos diversos funcionários com relação a dúvidas sobre o trabalho a distância e problemas com a utilização da plataforma.

A direção da organização ainda comunicou aos seus funcionários que o formato futuro do trabalho na organização vai se alterar. A empresa está estudando modelos de trabalho que modificam a utilização do espaço físico, agregando tecnologia e permitindo a organização se manter atual. Uma coisa ficou clara internamente para o Itaú, o trabalho remoto deve ser mais presente na organização, adotando o modelo conhecido no mercado como *remote first*, ou seja, não quer dizer que o trabalho vai ser remoto na totalidade do tempo mas que tudo vai estar preparado para que ele o seja quando assim for conveniente, cedendo o espaço para outras formas de trabalho sempre que for recomendável, especialmente quando isso atender melhor às necessidades dos clientes. Dessa forma, mesmo nas áreas em que as atividades demandem interações presenciais, o conceito de *remote first* vai tornar o trabalho em geral mais eficiente.

A empresa já está se preparando para essa transição e durante o desenvolvimento do trabalho (ano de 2020) todos os detalhes dessa nova forma de trabalho estavam sendo planejados, ocorrendo, sempre que possível, a comunicação da diretoria aos funcionários sobre o andamento deste projeto de transição. A ideia central da empresa é ter uma nova modalidade de trabalho que visa a convivência entre as pessoas sem comprometer o trabalho e principalmente o atendimento as necessidades dos diversos clientes.

A organização tem um sério compromisso com o bem estar de seus funcionários e da população em geral. Assim, por duas vezes no desenvolvimento do presente trabalho já adiou a volta dos trabalhos presenciais, garantindo aos seus funcionários que enquanto a situação com relação ao COVID-19 não for normalizada, as atividades presenciais não voltarão.



### 3. Revisão Bibliográfica

#### 3.1 Trabalho a distância

O trabalho a distância, também conhecido teletrabalho ou trabalho remoto, é definido como uma forma de trabalho que envolve membros de uma organização substituindo parte de suas horas trabalhadas (indo desde algumas horas por semana a seu tempo integral de trabalho) para trabalhar de fora de um local de trabalho central, usando a tecnologia para interagir com os outros quando necessário para conduzir as tarefas do trabalho (Allen et al, 2015). Esse tipo de prática de forma de trabalho difere substancialmente da maneira regular e tradicional porque os funcionários realizam o seu trabalho em condições diferentes, usualmente de suas próprias residências.

Apesar de pesquisa sobre essa forma de trabalho serem conduzidas desde a década de 70, recentemente o assunto virou tendência no mundo empresarial devido ao avanço do COVID-19 por todo o globo, doença infecciosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), que tem como principais sintomas febre, tosse seca e cansaço. A doença, que se espalha facilmente entre as pessoas sem distanciamento, levou a implementação de diversas medidas restritivas de funcionamento a estabelecimentos de serviços não essenciais dentro das cidades brasileiras. Em contrapartida, os serviços essenciais para a população, ou seja, aqueles que são necessários para um andamento correto e seguro da sociedade em geral como saúde, segurança e alimentação, tal qual os serviços desempenhados por hospitais, supermercados e correios, poderiam funcionar, desde que respeitadas as determinações da organização mundial da saúde quanto ao distanciamento social, higienização com álcool e utilização de máscaras de proteção (BBC Brasil, 2020).

A restrição do funcionamento dos locais de trabalho levou a diversas organizações de serviços não essenciais ao redor do mundo a se mobilizarem para permitirem que seus funcionários realizassem suas diversas funções a distância, proporcionando assim maior segurança e tranquilidade para que seus funcionários realizassem seu trabalho e continuação de suas atividades mesmo em um período de pandemia e *lockdown*.

O trabalho a distância parece não ser só uma tendência enquanto a solução para a pandemia mundial devido ao COVID não é encontrada e sim uma tendência para o futuro de diversas empresas ao redor do mundo, que devem incorporar o trabalho a distância como parte mais presente de seus cotidianos. Por exemplo, o CEO do Twitter, Jack Dorsey, uma das maiores redes sociais do mundo, através de um e-mail enviado a seus funcionários em maio de 2020, afirmou que se existe a possibilidade de um trabalho na empresa ser realizado de forma

não presencial e sem prejudicar o nível de qualidade das entregas, os funcionários estão autorizados a trabalhar assim se desejarem permanentemente (Paul, 2020).

### **3.1.1 Conceitos e Termos relacionados ao trabalho a distância**

Nesta seção, serão apresentados alguns termos e conceitos relacionadas ao trabalho a distância que serão discutidos posteriormente ao longo do trabalho.

#### **3.1.1.1 *Home Office***

Com o sentido de realização de trabalho por parte do funcionário diretamente de sua residência ou eventualmente, em outro lugar que não seja o escritório ou local de trabalho que esteja habituado, o termo é existente e utilizado apenas no Brasil.

Em bibliografias internacionais, o termo se refere ao espaço designado por uma pessoa em sua residência para propósitos oficiais de trabalho. O termo ainda pode ser utilizado para descrever a matriz de uma grande empresa, como o *home office* (em tradução literal, escritório de casa) de uma corporação localizado em uma cidade em particular (Kenton, 2020).

Em sua primeira definição internacional, o *home office* é estabelecido por pessoas que trabalham de casa, sejam elas profissionais autônomos (trabalhador que não tem vínculo empregatícios com alguma empresa) ou não. Como cada vez mais pessoas são eleitas e permitidas por seus superiores de trabalhar a distância, especialmente em um momento de pandemia e distanciamento social, é cada vez mais comum observar em residências esses espaços específicos para o trabalho.

O aluguel e a mobília de espaços de escritórios se tornaram muito custosos, especialmente em grandes regiões metropolitanas como Nova Iorque ou Chicago, nos Estados Unidos da América. Com os altos custos, uma variedade de pequenos negócios virou dependente de espaços de home office, obrigando seus funcionários a providenciarem um espaço próprio sem suas residências para a execução de seus trabalhos. Com a internet e a disponibilidade de diversos recursos, o trabalho a distância é muito mais acessível e uma opção mais viável para pequenas empresas ou autônomos (Kenton, 2020).

#### **3.1.1.2 Distanciamento Social**

Distanciamento Social é uma série de intervenções não farmacêuticas ou medidas com a intenção de evitar a propagação de uma doença contagiosa mantendo uma distância física

entre as pessoas e reduzindo o número de vezes em que elas entram em contato direto uma com as outras. Usualmente, ele envolve medidas de larga-escala como cancelamento de grandes eventos ou fechamento de espaços públicos, assim como decisões individuais, como evitar multidões (Pearce, 2020).

Conceito que se tornou popular devido a pandemia da COVID-19, o objetivo de sua utilização no controle é justamente diminuir a taxa de propagação do vírus, não sobrecarregando assim o sistema de saúde dos países, sendo possível assim dar o atendimento médico adequado a todos os habitantes que contraírem a doença em um dado período.

### **3.1.1.3 *Remote First***

Em bibliografias em inglês, o *remote first* é uma estratégia empresarial que tem como ideia principal de que uma empresa proveja seus funcionários com as flexibilidades que eles necessitam para trabalhar quando e onde funcionarem melhor para eles. Nessa configuração, a organização trata o trabalho remoto como central em seu modelo de negócio, sendo ele considerado natural e normal (Memory, 2020).

Dentro da organização o conceito tem um sentido diferente, para o Itaú, o conceito tem como ideia principal dar preferência a forma remota de trabalho quando esta for conveniente e não significar prejuízos de qualquer tipo a empresa, as clientes ou ao trabalho desenvolvido.

É importante frisar que, para a organização, essa estratégia de trabalho não requer que o funcionário esteja longe do escritório presencial da empresa. Por exemplo, com essa estratégia ao invés de viajar para outro estado para fazer uma reunião de poucas horas, essa reunião será feita a distância através da tecnologia diretamente do próprio local de trabalho da empresa

### **3.1.1.4 *Remote Friendly***

O conceito de *remote friendly* é o de uma organização que permite que seus funcionários trabalhem remotamente pelo menos por parte do tempo, porém tem um local físico próprio em que, geralmente, a maior parte do trabalho é feito (Memory, 2020).

Algumas das maneiras de demonstrar essa cultura organizacional são: funcionários poderem trabalhar fora do local de trabalho por alguns dias da semana; algumas pessoas serem permitidas a trabalhar fora do local físico por longos períodos; empregados poderem em determinados dias escolherem o escritório da empresa em quem executar seus trabalhos e; poderem escolher o horário que querem trabalhar.

### **3.1.2 Vantagens e Desvantagens do Trabalho a Distância**

Nesta seção serão consolidados dados de diversas bibliografias acerca de pontos importantes sobre o trabalho a distância:

#### **3.1.2.1 Vantagens**

Um estudo de caso publicado pela Harvard Business Review evidenciou diversas economias em custos com a implantação de medidas de trabalho remoto. O Estudo conduzido pelo professor associado Prithwiraj Choudhury analisou a empresa USPTO e os seus resultados de arranjos de trabalho a distância por entre os funcionários. O time de pesquisadores começou o ato de treinamento piloto de melhoria do trabalho a distância em 2012 e por 2 anos treinou examinadores de patente a como trabalhar efetivamente de casa. O professor associado estudou a produtividade de 600 examinadores de patente em comparação aos que ainda trabalhavam nas instalações da empresa. Choudhury e sua equipe encontraram que a produtividade da organização aumentou 4.4% com as opções de trabalho a distância. Esse aumento de produtividade levaria a um aumento de 1,3 bilhões de dólares na economia americana por ano. Além disso, a empresa economizaria 38,2 bilhões de dólares em custos de instalações. Choudhury ainda incita o uso de novas tecnologias para supervisão, treinamento gradual e uma transição gradual entre os modelos de trabalho para se alcançar o desempenho máximo com relação ao trabalho a distância (Choudhury, 2019).

O professor de Stanford, Nicholas Bloom, trabalhou com a maior agência de turismo chinesa buscando ajudar ela a implementar um programa de trabalho a distância. Bloom comparou um grupo de controle de funcionários trabalhando presencialmente com trabalhadores realizando um trabalho a distância. O estudo mostrou um aumento de produtividade de trabalhadores a distância equivalente a um dia inteiro por mês. Os trabalhadores no regime a distância também trabalharam mais constantemente durante as 8 horas, são menos propensos a se atrasar para começar o expediente ou sair mais cedo do trabalho, tiram menos pausas e se ausentam menos devido a doenças que os trabalhadores presenciais (Bloom et al, 2015).

Com relação a percepção do trabalho a distância por parte dos funcionários, uma pesquisa muito interessante realizada pela empresa Owl Labs, fabricante americana de dispositivos para vídeo chamada em 360 graus fundada em 2014, mostrou que 99% dos funcionários de diversas

empresas entrevistadas disseram que gostariam de trabalhar remotamente permanentemente pelo menos por alguns dias da semana. Além disso, 95% dos entrevistados disseram que iriam encorajar diversas outras pessoas a trabalhar remotamente (OWL Labs, 2019).

Segundo Barbuto et al (2020), diversos benefícios podem ser citados para o meio ambiente com a implantação do trabalho remoto:

- Redução de custos: Em comparação com seus hábitos em um escritório, os funcionários tendem a realizar um consumo mais racional de água e energia elétrica, uma vez que os custos para sua utilização saem da conta do próprio trabalhador com o regime de trabalho a distância.
- Melhora da qualidade do ar: a menor quantidade de pessoas se deslocando para os seus respectivos locais de trabalho ocasiona uma menor emissão de poluentes na atmosfera todos os dias. A emissão de gases de carros produz compostos orgânicos voláteis, como o dióxido de nitrogênio, conhecido por causar infecções respiratórias ou causar asma.
- Diminuição na diminuição de gases do efeito estufa: A emissão de gases do efeito estufa por carros é tido por especialistas como o principal culpado pelo aquecimento global. Pesquisadores nos Estados Unidos encontraram que trabalhadores que utilizam o carro em seus deslocamentos dirigem, em média, 30 milhas por dia para ir ao trabalho, significando que o trabalho a distância tem o potencial de diminuir a emissão de 3.2 toneladas de dióxido de carbono todo ano por pessoa, se o trabalho a distância for amplamente implementado entre as empresas.

### **3.1.2.2 Desvantagens**

Em um artigo publicado pela firma americana de contabilidade Lohman Company, foram apontados alguns problemas típicos com relação a essa forma de trabalho. Em primeiro lugar, há um menor contato e interação entre os diversos funcionários de uma organização e com seus superiores, podendo ocasionar problemas de comunicação na organização. Relacionado a essa questão da comunicação em equipe, é válido também citar os benefícios de sugestões, conversas e brainstorming para o trabalho realizado entre os colegas de equipe e que acontecem de maneira natural no modelo de trabalho presencial e que são perdidas com a realização do trabalho a distância (Lohman Company, 2020).

Além disso, não estar presencialmente na organização pode dificultar a assimilação da cultura organizacional pelos funcionários, uma vez que é difícil transmitir essa questão a distância e sem observar as práticas que a organização realiza. Outro ponto alusivo aos citados anteriormente são os benefícios sociais de se trabalhar presencialmente, as conversas informais, brincadeiras e interações entre os diversos funcionários auxilia a estreitar os laços de amizade entre eles, aumentando a assim a colaboração mútua dentro da organização (Lohman Company, 2020).

Um segundo ponto abordado pela empresa americana é a questão da supervisão do trabalho, na modalidade a distância é mais difícil para um gestor supervisionar a correta realização do trabalho de um subordinado seu. Não há a garantia de que o funcionário está utilizando seu tempo para trabalhar propriamente. Um outro ponto que tem relação com essa questão é o fato de as pessoas terem mais interrupções trabalhando de casa, podendo utilizar o tempo do trabalho para auxiliar em questões familiares e se distrair ao assistir um programa televisivo ou ao utilizar o telefone celular (Lohman Company, 2020).

Por fim, há a necessidade de um aumento de atenção para a questão da segurança de dados digitais na modalidade de trabalho a distância. Os empregados devem seguir as recomendações de segurança e privacidade sempre quando forem acessar o servidor da empresa para a realização dos seus respectivos trabalhos a distância. A simples perda ou vazamento de informações pode ser extremamente custosa para a organização (Lohman Company, 2020).

Além disso, uma pesquisa conduzida pela universidade de Aberdeen, na Escócia, em seus funcionários que estavam em regime de trabalho remoto também apontou alguns possíveis problemas com a utilização do trabalho a distância. O primeiro ponto abordado tem relação com a falta de reconhecimento dos superiores. Entre os dados levantados pela pesquisa, a falta de compaixão e suporte é o principal ponto negativo para os respondentes, com seus superiores não reconhecendo dificuldades com a quantidade de tarefas a serem feitas. Além disso, os respondentes consideraram que a universidade não oferece suporte para suas circunstâncias individuais, como por exemplo trabalhar cuidando de filhos dentro de casa ou, por exemplo, em uma pensão, dividindo o espaço com mais pessoas no ambiente em que o trabalho é realizado (Irwin et al, 2020).

O segundo ponto abordado na pesquisa tem relação com problemas na comunicação no modelo de trabalho a distância. Com relação a problemas com a comunicação excessiva, a pesquisa encontrou questionamentos com a demasiada realização de reuniões através da plataforma Microsoft Teams (mesma plataforma que é utilizada dentro da organização em

análise) e a sensação de estar vivendo online, devido ao isolamento social, excesso de reuniões digitais e interações ocorrendo apenas online (Irwin et al, 2020).

Problemas com relação a não efetividade da comunicação também foram levantados com a pesquisa: para muitos respondentes a comunicação online é reconhecida como sendo de menor qualidade comparada a presencial, entre os motivos estão a falta de pistas não verbais como a linguagem corporal, problemas de conexão e problemas com o som; além disso muitos também consideram a falta de conversas informais que naturalmente ocorreriam no ambiente de trabalho, uma vez que as reuniões online tem características de serem formais deixando pouco espaço para este tipo de interação e; alguns consideram que a comunicação online impactou negativamente o trabalho em equipe, uma vez que houve um aumento na ambiguidade nas interações causando confusões desnecessárias que no modelo de trabalho presencial iriam ser resolvidos diretamente (Irwin et al, 2020).

Um outro ponto abordado na pesquisa realizada pela universidade de Aberdeen e que tem relação com o tema proposto para discussão no presente trabalho é o balanço do trabalho com a vida pessoal. Muitas pessoas reportaram que no modelo de trabalho a distância trabalham mais horas em comparação ao modelo presencial, isso tem um impacto negativo na vida pessoal e familiar.

Além disso, a pesquisa publicada pela OWL Labs (2019), apontou que o excesso de trabalho para conseguir cumprir tarefas em demasiado foi apontado como tendo influência tanto na saúde mental quanto na qualidade do trabalho que é realizado em um ambiente de trabalho remoto. Além disso, a pesquisa apresentou alguns problemas relacionados ao trabalho a distância na organização: 22% das pessoas relataram dificuldades em separar o trabalho da vida pessoal, assim como 19% das pessoas relataram sentimento de solidão na realização do trabalho a distância e 17% apontaram problemas com a comunicação e engajamento nos trabalhos realizados conjuntamente com outros colegas de trabalho (OWL Labs, 2019).

### **3.1.2.3 Consolidação**

De maneira geral, o trabalho a distância oferece às organizações, funcionários e ao meio-ambientes benefícios significativos. Quando implementado corretamente, ele pode aumentar a eficiência organizacional, a felicidade dos funcionários com seu emprego, aumentar o tempo que passa com sua família e contribuir positivamente para o meio ambiente. Porém, ainda

existem diversos problemas complexos que ditam a relação entre os empregados e o trabalho remoto, especialmente por essa ser uma área extremamente nova no mercado.

Para balancear os problemas levantados nas seções anteriores, ações da empresa podem ser válidas, como estimular a comunicação durante o expediente entre os diversos funcionários visando buscar diminuir a sensação de solidão e melhorar a comunicação entre os funcionários da área, estimular a não realização de horas extras muitas vezes durante a semana, as utilizando apenas quando realmente for necessário e tranquilizar e incentivar aos funcionários a esquecerem o trabalho ao fim do expediente, ficando mais fácil então distinguir a vida pessoal e profissional.

Além disso, também é possível a utilização de diversas práticas como forma de diminuir os problemas citados: os funcionários podem frequentar o escritório em alguns dias da semana, aumentando assim o contato e interação social com os outros funcionários além de dar a possibilidade de participação de reuniões presenciais; a organização pode estabelecer e deixar claro para os seus diversos funcionários os direitos e responsabilidades associados com o regime de trabalho a distância, permitindo assim que eles se adequem a sua própria maneira a essas normas estabelecidas pela organização; os funcionários podem ser proativos e deixar manifesto a sua disponibilidade para tratar de quaisquer assunto com sua equipe de trabalho e; os gestores e funcionários podem estar sempre atentos ao desenvolvimento dos trabalhos realizados por sua equipe e por si mesmo, respectivamente, como forma de avaliar a produtividade do trabalho realizado de maneira não presencial.

O trabalho a distância é um campo em evolução e suas verdadeiras vantagens e desvantagens ainda estão sendo descobertas e a tendência para o futuro é o aumento das suas vantagens e a diminuição das desvantagens, sendo este portanto, um campo com muita prospecção de evolução no decorrer dos próximos anos.

### **3.2 Gerenciamento de Equipe**

O gerenciamento de equipe é um termo muito comum no mundo empresarial que, em um senso comum, se refere a uma variedade de habilidades e atividades de um gestor ou uma organização de administrar e coordenar um grupo de funcionários, que em conjunto são chamados de equipes de trabalho, para a realização de tarefas. Além disso, também é a capacidade de identificar problemas e solucionar conflitos dentro de uma determinada equipe de trabalho.



Segundo Lawrence M. Miller, consultor americano, o gerenciamento de equipe pode ser entendido como uma metodologia disciplinada, que envolve todos os funcionários de uma organização, com o objetivo de criar uma cultura de alto desempenho. Para Miller, há um série de características organizacionais que definem uma organização de alto desempenho: alta aceitação de responsabilidades visando o desempenho da organização em todos os níveis; alto acesso e compartilhamento de informações; processos de medição e análises regulares e rigorosos; alto contato com os clientes com foco sempre em suas necessidade; flexibilidade e adaptabilidade para mudanças no mercado e tecnologia e; grande trabalho em equipe em todos os níveis da organização (Miller, 2011).

O gerenciamento de equipe é, em primeiro lugar e acima de tudo, um sistema de gerenciamento de performance por meio do envolvimento total de cada funcionário que trabalha em direção a objetivos de performance alinhados e mensuráveis. É a prática da vida diária dentro de uma organização (Miller, 2011).

Há uma série de métodos e estilos de gerenciamento de equipe existentes na literatura sobre o tema ao redor do mundo, essa seção vai buscar primeiramente explorar o gerenciamento de equipe através da bibliografia de Miller, definindo e entendendo o processo de gerenciamento de equipe, passando para o papel que a liderança possui no gerenciamento e, principais resultados da aplicação do processo para organizações.

Definido e entendido o conceito de gerenciamento de equipe, as seções posteriores buscarão apresentar modelos de gerenciamento de equipe para o trabalho a distância para assim ser possível realizar a análise do caso da gerência na organização. A ideia principal desta seção é definir conceitos importantes que serão utilizados para o desenvolvimento de cenários para posterior aplicação do método AHP.

### **3.2.1 Processos de Gerenciamento de Equipe**

Seguindo as ideias de Miller (2011), que diz que existem passos básicos no processo de gerenciamento de equipes com alto rendimento, apesar de, obviamente, as equipes dentro e fora de uma determinada empresa serem sempre diferentes, uma vez que respondem aos seus próprios processos de trabalho e prioridade, foi sumariado os principais pontos de sua bibliografia. São eles:

- 1. Definição dos princípios:** A definição dos princípios da equipe deve estar alinhada com a visão da organização e o objetivo do que se quer como um time. Os princípios podem incluir diversas coisas como a concordância para conduzir discussões com toda a

franqueza e honestidade; concordar em aderir a decisões em unidade como se fossem próprias e individuais; ouvir todas as opiniões com respeito e; manter um foco constante nos requerimentos do time.

2. **Papéis e responsabilidades bem definidos:** Um dos maiores conceitos mal-entendidos no gerenciamento de equipe é de que os times reduzem as responsabilidades individuais e resultam em papéis não claros. Uma equipe de trabalho com alto rendimento tem funções individuais bem definidas e papéis individuais fundamentais para o bom funcionamento.
3. **Desenvolvimento de métricas de desempenho:** O propósito do gerenciamento de equipes é melhorar a performance da organização. Todos os times devem conhecer seus resultados. Eles devem definir suas medidas que refletem os resultados de seus processos de trabalho assim como a satisfação dos clientes (internos e externos da organização). As medidas geralmente incluem produtividade, qualidade, custos e tempo de ciclo. Um exemplo disso pode ser a utilização de um *Balanced Scorecard*.
4. **Analisar o processo de trabalho:** Equipes de trabalho são formadas para serem responsáveis por um determinado processo de trabalho, sendo que cada time deve ser especialista nesses processos que são responsáveis. Para ser especialista em um processo de trabalho, este processo deve ser definido e mapeado, tendo alternativas consideradas.
5. **Priorização de Problemas:** Problemas são comuns em todos os ambientes de trabalho. É o propósito de equipes de trabalho de reconhecerem serem donos de todos os problemas relacionados a seus trabalhos e resolver esses problemas da maneira mais efetiva e rápida.
6. **Reconhecimentos Pessoais:** Muitas áreas que respondem diretamente por equipes de trabalho efetivas incluem o reconhecimento individual como parte de suas agendas. Os objetivos com essa abordagem é transformar o local de trabalho em um local mais satisfatório de trabalho.
7. **Avaliação:** A avaliação do processo inteiro, desde o processo de trabalho, aos resultados, ao bom funcionamento do grupo de pessoas como uma equipe é uma responsabilidade recorrente da equipe, especialmente do responsável por essa equipe. A avaliação periódica da equipe desenvolve a sensibilidade e flexibilidade para a realização de ajuste enquanto habilidades são desenvolvidas e as circunstâncias mudam.

### 3.2.2 Papel da liderança no gerenciamento

A liderança se refere à habilidade de influenciar, modificar e exercer controle sobre o comportamento de outras pessoas em um grupo. É a habilidade de uma pessoa ou um grupo de pessoas de influenciar e guiar membros de uma equipe de trabalho em uma organização. Envolve estabelecer um objetivo claro, compartilhando esse objetivo de maneira com que o grupo de trabalho o seguirá desejando e provendo as informações, conhecimentos e métodos para realizar esse objetivo. No caso da organização em estudo, nas equipes de trabalho este papel é realizado por uma pessoa específica, o gestor (Strengthscape, 2020).

Cada vez mais as pessoas estão reconhecendo o papel da liderança no desenvolvimento organizacional, podendo essa ser definida como o sentimento de posse de uma pessoa dentro de uma organização combinado com um desejo intrínseco de se fazer o que é melhor para uma organização.

Nenhuma organização consegue trabalhar eficientemente sem uma liderança efetiva, uma vez que ela possui um papel importante no desenvolvimento de uma organização. São funções da liderança e que corroboram para essa visão:

1. **Influenciar Comportamento de pessoas:** Um líder impressiona seus subordinados com sua habilidade para liderar. Ele consegue cativá-los de uma maneira que eles dão o seu melhor para alcançar os objetivos dentro da área.
2. **Ajudar funcionários a solucionar suas necessidades:** Um líder estabelece relações pessoais com seus subordinados, entendendo seus sentimentos e buscando sempre solucionar suas necessidades. As pessoas seguem um líder justamente por isso, ele proporciona a elas segurança e tranquilidade, consequentemente elas trabalham com completa determinação e entusiasmo.
3. **Introduzir mudanças necessárias:** O ambiente de negócios está mudando muito rapidamente, de maneira que para enfrentar essa mudança, muitas alterações devem ser introduzidas na empresa. O líder pode facilitar a aceitação da equipe dessas mudanças, diminuindo a resistência interna.
4. **Resolução de conflitos:** Um líder consegue resolver efetivamente todo tipo de conflitos dentro da equipe de trabalho devido a sua influência. Ele permite seus subordinados a expressarem seus pontos de vista, consequentemente consegue entender a realidade do conflito, conseguindo agir satisfatoriamente e diminuir as possíveis adversidades.

### 3.2.3 Resultados do Gerenciamento de Equipe

Seguindo a metodologia de Miller (2011), a aplicação de um modelo de gerenciamento de equipe consegue proporcionar resultados muito positivos para uma determinada organização, citando exemplos da aplicação de sua metodologia em grandes empresas como a Shell, Amoco e o McDonald's, que melhoraram seus níveis de serviço e lucros (Miller, 2011).

De maneira geral, podem ser esperados outros resultados diversos além dessa melhora de performance, como por exemplo: motivação e senso de pertencimento(os times se transformam em importantes grupos sociais que proporcionam senso de pertencimento e reconhecimento de contribuições individuais que aumentam a autoestima); melhora na comunicação(times são fóruns para discussão, a eficiência e a moral melhoram quando membros de uma mesma equipe tem as mesmas informações e sentem que as informações são compartilhadas livremente); compartilhamento de conhecimento(equipes proporcionam aos empregados a contribuição de seus conhecimentos para outras pessoas, da mesma forma que recebem conhecimento de outras pessoas) (Miller, 2011) .

### 3.2.4 Modelo de Gerenciamento de Equipe a distância

Seguindo a bibliografia publicada por Larson et al. (2020), que informa sobre práticas para gestão da equipe a distância, de maneira a solucionar os problemas associados ao trabalho a distância, há diversas práticas fáceis de serem seguidas pelas empresas e que ajudam na mitigação.

Em primeiro lugar, é sempre vantajoso ao gestor estabelecer *check-ins* diários com os membros de sua equipe de trabalho uma vez que isso reforça a importância de cada funcionário, permite formar uma relação de confiança e melhora o acompanhamento das tarefas que estão sendo realizadas. A forma de realizar esse acompanhamento pode variar dependendo da maneira com a qual a equipe trabalha, podendo ser conversas individuais se o trabalho que a equipe realiza é mais independente ou uma ligação em equipe, se o trabalho é mais realizado de maneira conjunta. trabalha mais. A utilização desses *check-ins* é importante para criar um importante canal de comunicação dentro da equipe, no qual os funcionários sabem que regularmente podem levantar questões relevantes da área para discussão tanto com o seu gestor quanto com a equipe (Larson et al., 2020).

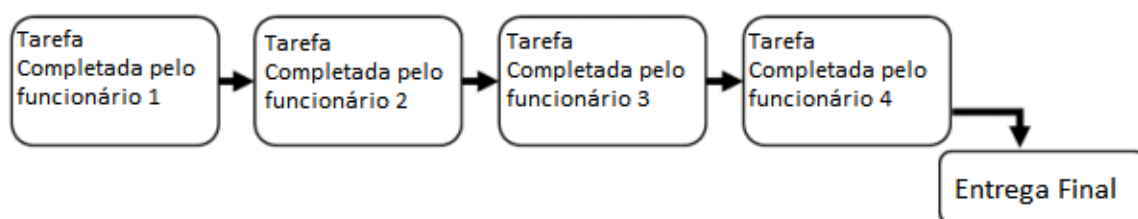
Um segundo ponto importante que um gestor deve realizar para melhorar a produtividade e o espírito de equipe é estimular a interação social (isto é, conversar sobre tópicos que não seja assuntos do trabalho) entre os diferentes membros de sua equipe de

trabalho. Para tanto ele deve estruturar maneiras para que isso naturalmente, não passando a impressão dessa ser uma interação forçada entre seus funcionários. A maneira mais fácil de promover essa interação é separar, quando possível, o início das chamadas em equipe apenas para assuntos não relacionados ao trabalho, assuntos como esportes, filmes e notícias sempre geram assuntos e permitem uma maior integração entre a equipe, o importante é não entrar em assuntos pessoais ou colocar os funcionários em uma situações constrangedoras. Outra maneira é promover eventos virtuais em equipe como cafés da manhã, *happy hours* ou pizzadas(onde a pizza é entregue a todos os membros da equipe no horário da conferência), apesar desses eventos parecerem artificiais ou mesmo forçados, gestores experientes(e até mesmo funcionários) relatam que esses tipos de eventos ajudam a reduzir sentimento de isolamento, promovendo um senso de pertencimento. Por fim, uma maneira bem interessante é promover apresentações e estudos sobre temas relevantes ou de trabalho para a área da equipe, apresentados pelos próprios membros, permitindo assim o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades e conhecimento (Larson et al., 2020).

O encorajamento e suporte emocional a todos os seus funcionários também é uma atitude esperada dos diferentes gestores no modelo de trabalho a distância, especialmente em situações difíceis ou em mudanças, como as causadas por uma pandemia ou isolamento social. É importante para os gestores reconhecerem o estresse de seus funcionários, ouvir suas necessidades e preocupações e ter empatia com as suas dificuldades. Se está nítido que um funcionário está passando por dificuldades, porém não se comunica para pedir ajuda, é importante que um gestor o ajude. Um exemplo de uma abordagem simples e ao mesmo tempo efetiva é realizar conversas particulares com perguntas gerais para o funcionário que aparenta estar com dificuldade, conseguindo trazer informações importantes que de outra maneira não seriam obtidas e conseguindo a partir delas auxiliar ele da melhor maneira, nessa abordagem é sempre importante passar confiança para o funcionário, sendo que o gestor sempre deve deixar claro que o foco da conversa é sempre auxiliar seu membro de equipe (Larson et al., 2020).

Uma característica muito importante em gestores de equipes altamente efetivas e que tem relação com o tópico anterior é a inteligência emocional. Pesquisas mostram que os funcionários se inspiram nas atitudes de seus gestores sobre como reagir a mudanças ou adversidades. O gestor deve saber perceber dificuldades ou ansiedade de seus funcionários em situações adversas, porém da mesma maneira deve conseguir passar confiança e apoio a eles. Com esse suporte, os funcionários são mais propensos para aceitarem os desafios com um senso de propósito e foco (Larson et al., 2020).

Seguindo as ideias de Algaithi (2020), que versa sobre maneiras de melhorar a produtividade no modelo de trabalho a distância, através da realização do controle dos gargalos. O gargalo pode ocorrer sempre que os funcionários fazem parte de uma cadeia de tarefas sequenciais, como mostrada na Figura 2 a seguir. O caso mais comum envolve a falha ou atraso na entrega das tarefas no prazo estipulado. Isso leva outros elos da cadeia a procurarem maneiras de completar as tarefas anteriores ou aguardarem a entrega. Esses problemas podem ocasionar sérias implicações em custos para as empresas (Algaithi, 2020). Isso provém do fato de que, com o modelo de trabalho a distância, é mais difícil para os diferentes funcionários se comunicarem entre si e se cobrarem, basta a um ignorar a ligação ou a mensagem com a cobrança, especialmente se forem de áreas distantes. Além disso, a falta de supervisão constante pode levar ao relaxamento, ocasionando atrasos.



**Figura 2 - Exemplo de uma cadeia de tarefas sequenciais**  
**Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Algaithi (2020)**

A forma de diminuir esse problema e aumentar a eficiência organizacional passa diretamente pelo papel de gerenciamento dos gestores da sua equipe de trabalho. Os gestores têm que ficar atentos ao cronograma de tarefas da equipe e não sobrecarregar seus funcionários, proporcionando tempos adequados para o desenvolvimento das entregas. Além disso, o fato de os funcionários possuírem um canal de comunicação aberto com seus gestores ajuda a diminuir o gargalo, uma vez que conseguem abordar diretamente seus gestores se estão tendo problemas com a execução da tarefa, possibilitando a tomada de decisões para ajudar no andamento da tarefa.

Uma outra importante atribuição relacionada com o gestor é o papel de mediador entre as diferentes áreas, ele tem a função de alinhar entre outros gestores e áreas o prazo de entregas das tarefas, para que assim a entrega final não seja penalizada em casos em que essa envolve mais de uma equipe de trabalho.

Por fim, seguindo as ideias expostas pela pesquisa realizada por Irwin et al. (2020) na universidade de Aberdeen, podemos adaptar algumas soluções encontradas com o trabalho a distância na universidade para o caso da gerência. A dispersão de tarefas, reduzindo a carga de

trabalho e a necessidade de horas-extras de um funcionário, algo parecido com o que foi abordado no caso do gargalo, pode se mostrar muito benéfico para seu bem-estar e melhor qualidade no nível de entregas da tarefa. Ademais, como forma de diminuir a carga de trabalho, alguns participantes da pesquisa sugeriram a capacidade de completar tarefas em dias posteriores, quando estas não forem vitais para a organização ou área em que ele esteja inserido (Irwin et al., 2020).

A questão da diminuição das reuniões a distância utilizando a plataforma do Microsoft Teams também foi apresentada nas respostas a pesquisa, os funcionários alegaram que essa redução permitiria um melhor gerenciamento das tarefas a serem realizadas bem como a utilização de um período “*offline*”, onde nenhuma reunião ou mensagem instantânea seriam trocados entre membros do próprio time, aliviando assim o sentimento dos funcionários de estarem sempre se sentindo disponíveis e diminuindo o estresse na realização de seus trabalhos (Irwin et al., 2020).

### 3.3 Método AHP

O método AHP é um método para a realização de decisões multicritérios no mundo gerencial. Ele foi desenvolvido para otimizar o processo de tomada de decisões quando um indivíduo deve deliberar sobre a escolha de uma mistura de fatores quantitativos e qualitativos, muitas vezes conflitantes, para a tomada de uma determinada decisão. O método é muito efetivo na tomada de decisões complicadas, muitas quais são irreversíveis. A sigla AHP incorpora suas características, as quais são especialmente direcionadas à superação das limitações cognitivas dos tomadores de decisão (Alexander, 2012).

O AHP é uma técnica estruturada para observação e análise de decisões complexas, baseada na matemática e na psicologia. Foi desenvolvido por Thomas Saaty na década de 70, como um método de tomada de decisões e é extensivamente estudado e refinado desde então. Pensando em um ponto de vista mais voltado para a Engenharia de Produção, o método possui diversas aplicações em pesquisa operacional, engenharia de qualidade e *Design for Six Sigma* (Alexander, 2012).

O método contém três partes: o objetivo final ou problema que você está tentando resolver, todas as suas possíveis soluções, que são chamadas de alternativa, e os critérios com os quais você irá avaliar as diversas alternativas. O AHP possibilita uma estrutura racional para uma tomada de decisão necessária quantificando os critérios e alternativas e relacionando esses elementos com o objetivo final.

Ele constrói uma hierarquia (ranking) de itens de decisão (os critérios comentados anteriormente) usando comparações entre cada par de itens representados através uma matriz. As comparações entre os diferentes pares produzem notas que medem o quanto de importância os itens e critérios têm entre si e permitem a avaliação individual de cada cenário.

### **3.3.1 Tomada de Decisão e o AHP**

O processo de tomada de decisão envolve o uso da inteligência, sabedoria e criatividade de maneira que humanos consigam satisfazer as necessidades básicas para sua sobrevivência. A avaliação de uma decisão requer diversas considerações como os benefícios derivados da escolha da melhor opção, os custos, os riscos e as perdas resultados das ações (ou falta delas) se a decisão errada for a escolhida.

Os métodos para a tomada de decisão variam na confiança em chances (como ao jogar dados ou utilização de cartas de tarô) ao uso de ferramentas mais estruturadas de tomadas de decisão, que geralmente envolvem a comparação entre os diversos fatores que são relevantes para cada proposta.

As tomadas de decisões em grandes organizações atualmente são inerentemente complexas pensando no ponto de vista corporativo, uma vez que existem vários fatores que devem ser comparados e avaliados entre si unidos a diversas medidas competitivas tomadas por outras empresas e que, portanto, fogem do escopo de atuação. Uma das ferramentas desenvolvidas nos últimos quarenta anos e utilizado para avaliar, priorizar, classificar e calcular escolhas de decisão é o AHP (Saaty, 1998).

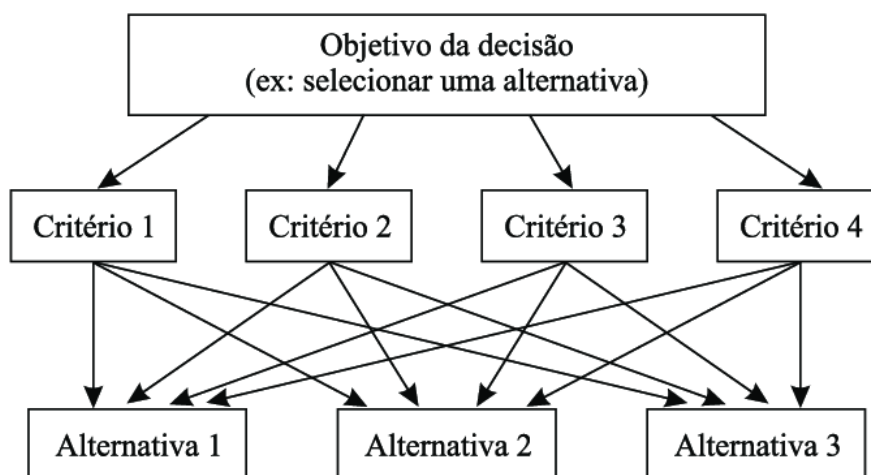
Thomas Saaty desenvolveu o AHP nos anos 70 como uma forma de lidar com problemas enfrentados quando era consultor da agência independente do governo dos Estados Unidos ADCA. Na agência ele enfrentou um problema de lidar com altos custos e uma série de considerações com muitos fatores que se conflitavam entre outros ou que não eram especificados facilmente. Como forma de solucionar o dilema enfrentado, o autor então desenvolve a metodologia para facilitar sua tomada de decisão e publica posteriormente as ideias desenvolvidas (Alexander, 2012).

### **3.3.2 O Método**

A aplicação do método começa com a definição do objetivo, as alternativas para alcançá-lo e os critérios para avaliação das diversas alternativas. Sendo esses itens definidos, é elaborada uma hierarquia, onde o primeiro nível é composto pelo objetivo, o segundo pelos critérios e o



último nível sendo as alternativas de solução. Um exemplo de hierarquia está exposto na figura 3 abaixo.



**Figura 3 - Estrutura Hierárquica geral do Método AHP**

**Fonte: (Gartner, 2001)**

Uma vez definida a hierarquia, passa-se para o estágio de comparação de cada critério aos pares. Para tanto é utilizada a escala proposta por Saaty (2001) e representada abaixo. Como a escala numérica pode trazer dificuldade para o decisor, Saaty propôs o uso de escalas de preferência que é posteriormente transposta para números. Assim, se para um respondente um determinado critério 1 é muito fortemente mais importante que um determinado critério 2, esta resposta será entendida como valor igual a 7.

**Tabela 1 - Valores de Preferência**

| Pareceres de Preferência     | Valores Numéricos |
|------------------------------|-------------------|
| Absoluta                     | 9                 |
| Entre muito forte e absoluta | 8                 |
| Muito forte                  | 7                 |
| Entre forte e muito forte    | 6                 |
| Forte                        | 5                 |
| Entre moderada e forte       | 4                 |
| Moderada                     | 3                 |
| Entre igual e moderada       | 2                 |
| Igual                        | 1                 |

**Fonte: (Saaty, 2001)**

Os critérios então são comparados através de uma matriz quadrada de comparação paritária A, utilizando os autovetores para determinar as prioridades relativas. A matriz quadrada A está representada na equação (1) abaixo, onde  $a_{ij}$  representa o valor da comparação entre o valor da comparação entre o critério de decisão da linha i com o critério j segundo a tabela dos valores de preferência, sendo que, se  $a_{ij} = 1/\alpha$ ,  $\alpha$  é diferente de zero e, se  $a_{ij}=1$  e  $a_{ji}=1$  e, em particular,  $a_{ii}=1$ , então as alternativas terão igual importância.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

O vetor de prioridades relativas P é definido pela equação (2), onde A é a matriz quadrada de comparação de n linhas e n colunas, sendo  $\lambda_{\max}$  o maior autovalor de A, e P' é o autovetor associado.

$$A.P = \lambda_{\max} . P' \quad (2)$$

A determinação do vetor de prioridade é feita somando-se os pesos de cada elemento da linha  $i$  da matriz  $A$ . Os valores obtidos devem então ser normalizados.

A normalização consiste na divisão do peso de cada critério da matriz pelo somatório dos pesos de todos os critérios. Desta forma, se obterá um valor adimensional expresso por um número decimal para cada elemento da coluna, sendo que o somatório deles resulta na unidade. A seguir se calcula a média dos valores de cada linha, dispondo-as num vetor coluna, formando assim a matriz  $C$ . Esse procedimento é de fundamental importância na aplicação do método, pois permite a análise de elementos quantitativos dimensionais junto com os pareceres subjetivos do avaliador.

Repetindo-se o mesmo procedimento para comparar as alternativas de acordo com um critério, obtemos a matriz hierárquica das alternativas para esse critério. Na sequência, determina-se o vetor de prioridade para cada alternativa como apresentado pela equação (2), conforme descrito anteriormente para a definição do vetor de prioridade de critérios.

Por último, constrói-se uma matriz consolidada (matriz  $B$ ), pela justaposição dos vetores de prioridades para cada um dos casos de comparação de alternativas para cada critério, na ordem em que os critérios estarão alinhados na matriz hierárquica dos critérios (matriz  $C$ ), correspondendo cada coluna da primeira a cada linha desta última. Finalmente, multiplicamos as duas matrizes obtendo, como resultado, uma matriz de uma coluna e tantas linhas quanto foram analisadas e cada valor representa a hierarquia de cada uma delas.

Uma atividade muito importante a ser executada entre cada etapa é a verificação da coerência dos dados que foram utilizados no julgamento. Esta coerência é basicamente a indicação do desvio que apresenta o cálculo dos resultados a um valor ideal para a mesma quantidade de critérios adotados na avaliação e denomina-se índice de inconsistência. O indicador ou coeficiente de inconsistência (C.I.), é definido por Saaty (2001) a partir da equação (3) seguinte, sendo  $n$  o número de critérios avaliados pelo método:

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3)$$

Segundo Saaty (1970), o índice de inconsistência menor ou igual a 10% é considerado aceitável, sendo que em circunstâncias particulares ele pode ser maior, pois é possível ser perfeitamente consistente, mas consistentemente errado. Para o autor é mais importante ter precisão que consistência.

### 3.3.3 Limitações do Método

O método é amplamente discutido na literatura por cientistas e usuários, porém apesar de ser provado matematicamente ainda é há um debate em aberto sobre as suas possibilidades de aplicação e o grau em que os resultados são relevantes. Na maioria das vezes, as críticas vêm do argumento que alternativas muito diferentes não podem ser comparadas. O AHP é capaz de realizar qualquer comparação enquanto possível decompor o objetivo e seus critérios em uma hierarquia analítica. Porém, podem existir alguns problemas complexos que acabam resultando em processos intrincados nos quais a realização de comparações entre os critérios emparelhados pode levar o tempo a ser um fator limitante (Hartwich, 1999).

Além disso, alguns estudiosos criticam o método pelo fato dele não oferecer orientação para a estruturação da hierarquia de objetivos, critérios e alternativas. Estudos empíricos mostram que diferentes métodos e formas de construção da hierarquia levam a resultados contrastantes (Adelmann et al., 1986).

Pensando no caso abordado pelo presente trabalho, o método se mostra adequado e não se deve encontrar problemas com sua aplicação, haja visto que o objetivo da aplicação é bem definido, ou seja, encontrar a melhor forma de realização de trabalho para a gerência, o que não configura um problema complexo. Além disso, as alternativas que serão comparadas são semelhantes, uma vez que se trata de modelos de trabalho que podem ser utilizadas na gerência estudada.

#### 4. Metodologia

O método planejado para o desenvolvimento do trabalho foi a obtenção de dados diretamente dos funcionários que trabalham na gerência, possibilitando assim ter uma base para o desenvolvimento de cenários e critérios para uma posterior aplicação do método AHP. A estratégia utilizada nesta obtenção de dados foi mesclar métodos quantitativos, no caso a aplicação de um questionário online enviado para todos os funcionários, com métodos qualitativos, com a realização de entrevistas com os gestores e a equipe de RH da organização, possibilitando assim aumentar a profundidade e escopo dos dados obtidos.

A utilização das duas abordagens é importante pois conseguem a junção de ambas conseguem propiciar diferentes pontos de vista que seriam impossíveis com apenas a utilização de um único modelo. A pesquisa quantitativa permite obter uma quantidade relativa de dados junto a diferentes opiniões sobre situações, problemas e sugestões de maneira prática e sem tomar muito tempo do respondente. Ao passo que, a pesquisa qualitativa permite uma maior profundidade sobre o tema em questões mais técnicas e abertas, levantando pontos que seriam impossíveis através de um simples formulário.

Outro fato interessante de mesclar as duas abordagens é o fato de que a realização das entrevistas, por conterem informações mais profundas, ajudaram a levantar pontos e situações pensados pelos gestores como críticos ou a melhorar sobre o modelo de trabalho atual, estes então foram utilizados para aperfeiçoar o questionário das questões quantitativas, permitindo abordar alguns dos pontos principais percebidos pelos gestores no questionário enviado aos funcionários.

Por fim, é válido ainda comentar que existem atualmente alguns recursos que permitem uma análise mais quantitativa de entrevistas qualitativas, por exemplo pela quantidade de vezes que a pessoa fala tal ou qual palavra, ou pela interpretação do entrevistador da reação do entrevistado. No entanto, é uma percepção totalmente diferente do que se normalmente obtém de entrevistas qualitativas, que podem revelar dados que do contrário não seriam obtidos. Isso acontece por ser uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado, gerando vínculos diferentes que uma simples classificação ou escolha entre algumas poucas opções.

Finalizada a etapa de obtenção de dados através do questionário e das entrevistas, serão construídos quatro cenários distintos como propostas da forma futura de trabalho dentro da gerência, buscando para tanto solucionar as desvantagens e as sugestões apontadas pelos funcionários, além das bibliografias levantadas sobre o tema.

Os cenários serão então avaliados a partir da metodologia do AHP, com critérios e objetivo adequados, e um cenário para a empresa será apresentado.

#### **4.1 Método quantitativo de obtenção de dados**

A forma mais simples encontrada para a obtenção de uma razoável quantidade de dados sobre a situação do modelo de trabalho empregado na gerência pelo ponto de vista de seus diversos funcionários foi a utilização de um questionário online, haja visto que a realização de entrevistas ou outras formas de obtenção de dados iriam demandar muito tempo ou eram inviáveis devido a situação mundial de pandemia durante a qual o trabalho foi desenvolvido.

Um questionário é uma série de questões que precisam ser respondidas por um respondente a partir de instruções apropriadas. A escolha por sua utilização possui quatro objetivos principais: obter dados dos respondentes, permite utilizar uma estrutura semelhante a uma entrevista sem a necessidade do entrevistador, provê uma maneira padronizada de obter respostas e ajuda no processamento dos dados coletados (Sreejesh et al., 2013). No caso específico do questionário online, ele é respondido diretamente de uma página da internet, necessitando apenas de seu link de acesso, aumento a praticidade para os respondentes, que podem escolher o momento que desejam respondê-lo.

Do ponto de vista da abordagem da obtenção de dados esse método apresenta diversas vantagens: é uma forma rápida de obtenção de informações de uma grande quantidade de pessoas de uma maneira pouco invasiva; é um método não custoso, não demandando muito tempo ou dinheiro de quem formula o método de obtenção de respostas nem dos respondentes; o preenchimento anônimo por parte dos funcionários pode levar a obtenção de tópicos que não seriam debatidos em entrevistas ou presencialmente; o formato é sempre padronizado, permitindo uma melhor comparação entre os dados obtidos; grande escalabilidade, os questionários online podem ser distribuídos para todos os membros da gerência de uma maneira muito fácil; não possuem restrição de tempo, dando uma maior tranquilidade ao respondente nas respostas e; grande flexibilidade, podendo ser facilmente combináveis com outras técnicas, como com entrevistas qualitativa, para a obtenção de dados mais relevantes (Sreejesh et al., 2013).

Evidentemente, há também diversas limitações com relação a essa forma de pesquisa: a amostra respondente da gerência pode influenciar nos dados levantados pelo formulário, por exemplo, muitos respondentes de uma determinada área podem ocasionar o levantamento de um problema que não é tão relevante a nível organizacional; as questões já estão prontas, não

conseguindo explorar tópicos já abordados pelos respondentes de maneira satisfatória como ocorreria em uma entrevista presencial; as respostas podem não ser completamente honestas, isso pode ocorrer por uma série de motivos como proteção da privacidade ou algum viés de desejabilidade, garantir a privacidade da resposta pode colaborar a diminuição deste problema; diferenças na interpretação e entendimento das questões, uma linguagem adequada e utilização de perguntas simples e fáceis de responder são as soluções; fadiga dos respondentes, responder questionários, especialmente os mais longos, pode ocasionar cansaço e indisposição nas respostas e; os respondentes não conseguem expressar totalmente sua opinião em um formulário não permitindo obter o porquê das pessoas pensarem de uma determinada maneira (Sreejesh et al., 2013).

Algumas decisões são importantes de serem feitas antes da criação de um questionário, como a informação requerida e os respondentes alvos. É necessário, ao se fazer um questionário, que se saiba e entenda o objetivo da pesquisa antes que se dê passos adiante. O questionário deve ser planejado para que o modelo das questões possibilite a retirada de dados valiosos para o objetivo da pesquisa. Além disso, deve-se saber quais são as pessoas que devem responder o questionário, moldando assim o questionário para elas (Sreejesh et al., 2013).

Essas decisões para o presente trabalho estão claras: o objetivo com o questionário é a obtenção de dados com respeito ao trabalho remoto em uma gerência do Banco Itaú Unibanco SA e os respondentes alvos são todos os analistas e estagiários desta área.

#### **4.1.1 Recomendações para a formulação de um questionário**

Um questionário online perde muito valor se não for bem projetado de maneira de fácil entendimento para os respondentes. A falta da utilização de uma ordem de palavras corretas ao realizar a pergunta pode resultar no respondente entendendo as questões de maneira equivocada, levando-os a dar respostas inapropriadas. Um simples erro na hora de fazer o questionário pode levar a problemas de análise de dados, levando a resultados inválidos. Para melhorar a qualidade do questionário em geral e diminuir a sua probabilidade de problemas, alguns fatores devem ser levados em consideração em sua elaboração (Sreejesh et al., 2013).

Os principais pontos de atenção e recomendações na elaboração de um questionário segundo Sreejesh et al (2013), são:

- **Utilizar vocabulário compartilhado:** O vocabulário utilizado para as perguntas do questionário deve ser entendido por todos os possíveis respondentes do questionário. A utilização de linguagem técnica deve ser feita de maneira cuidadosa e devem ser evitadas a utilização de perguntas ambíguas ou vagas.

- **Evitar a utilização de suposições não claras:** Os questionários devem evitar a utilização de suposições implícitas para obter melhores respostas. Uma questão não pode deixar nada para que o responde a intérprete, permitindo análises diferentes para pessoas diferentes.
- **Evitar a utilização de um vocabulário enviesado:** A utilização de um vocabulário enviesado deve ser evitada, uma vez que provocam sentimentos automáticos de aprovação ou desaprovação por parte dos respondentes. Ao se perguntar para o funcionário de uma indústria se ele é a favor da troca do trabalho manual por máquina, é claro que ele vai dizer que não. A melhor forma de realizar a pergunta no exemplo anterior seria com a pergunta aberta “Como você acha que a introdução de máquinas vai afetar o trabalho nas fábricas?”.
- **Utilizar quantidade de alternativas adequadas e variadas:** Questionários devem prover diversas alternativas para cada questão se assim o fizer sentido, evitando assim o viés.

#### 4.1.2 Utilização do piloto

Uma técnica que auxilia no desenvolvimento de questionários mais efetivos e mais adaptados ao público-alvo é a utilização de um questionário piloto. Essa é uma estratégia de utilização de um questionário teste, que utiliza uma amostra menor do que a esperada para a resposta do questionário final, visando solucionar possíveis problemas encontrados com a sua aplicação dos questionários e que não são observadas em sua formulação.

Idealmente, todo questionário deveria passar por um processo de piloto durante o qual sua aceitação, validação e confiabilidade são testadas e medidas. Porém muitas vezes, devido a falta de tempo ou mesmo de recursos financeiros, a etapa de teste do piloto do questionário não é desenvolvida, resultando assim em questionários menos efetivos (Williams, 2003).

A situação ideal é testar o piloto em um pequeno número de respondentes em comparação ao número esperado de respondentes da versão final do questionário. Ao receber as respostas do questionário piloto, a análise deve ser realizada não visando obter dados e informações dos respondentes, mas sim conclusões sobre a efetividade do questionário (Williams, 2003).

Segundo Williams (2003), entre as vantagens de se realizar um piloto para o questionário estão o fato de que as respostas ao questionário piloto possui a capacidade de evidenciar e solucionar possíveis problemas com a formulação das perguntas do questionário que poderiam ocasionar um impacto negativo nos resultados da pesquisa, como por exemplo a presença de



ambiguidade ou termos não muito claros em algumas das questões. Além disso, ao analisar as respostas do piloto é possível observar se todas as questões importantes para a análise estão incluídas no questionário, se a ordem das questões está adequada ou se o tipo de questionário é satisfatório para completar o propósito do estudo.

A ideia utilizada para o caso estudado então foi a aplicação do questionário para apenas uma das coordenações da gerência, mais especificamente a coordenação em que o autor estagiou durante o ano de 2020. Além de conseguir avaliar a efetividade do questionário com as respostas, a proximidade e intimidade dos respondentes com o autor permitiram a utilização de uma conversa semanal da equipe para o desenvolvimento de um questionário mais bem elaborado.

#### **4.1.3 Análise do Piloto e desenvolvimento do questionário junto a equipe**

Na segunda semana de outubro de 2020, o piloto do questionário foi enviado para a coordenação na qual o autor do trabalho estagiava durante o desenvolvimento do presente trabalho com o objetivo comentada na seção anterior.

Inicialmente, o piloto foi respondido pelos membros da equipe e o resultado encontrado não foi satisfatório tanto do ponto de vista dos dados obtidos, que não auxiliavam diretamente o desenvolvimento do trabalho, quanto do ponto de vista dos respondentes, uma vez que o questionário não era conciso e descomplicado. A solução então foi a de debater com toda a coordenação o questionário em si, para tentar solucionar os problemas e encontrar a melhor solução para o caso proposto.

A conversa aconteceu no staff semanal da equipe, em que são apresentados temas a ser discutido e que são relevantes para a coordenação de uma maneira geral. O modelo do piloto enviado para a coordenação, que pode ser encontrado no apêndice B, bem como o modelo do questionário final enviado para a gerência, que pode ser encontrado no apêndice A do presente trabalho, podem auxiliar ao melhor entendimento desta seção.

Quanto aos problemas do questionário em si, em primeiro lugar, houve uma grande quantidade de perguntas abertas, o que acaba prejudicando o ritmo de resposta do questionário, que é planejado para ser simples e não tomar muito tempo do respondente, além disso, elas remetiam a opiniões e gostos dos entrevistados, o que seria um problema para o desenvolvimento do trabalho. A solução então foi a de realização de caixas de seleção, com as quais os entrevistados poderiam selecionar os tópicos (relacionados a proposta do questionário) que mais sentissem que expressariam suas opiniões sobre um determinado assunto. Essa

solução foi indicada pelo próprio coordenador e foi de grande valia para a melhora do questionário.

Um outro erro cometido foi o fato de que alguns importantes tópicos da literatura pesquisada não foram abordados, que até então era pensado que seriam comentados com as respostas das perguntas abertas, não proporcionando um bom aproveitamento do questionário para a obtenção de dados para o trabalho.

Alguns pontos abordados pelos integrantes da coordenação sobre o piloto foram os fatos de que uma questão do piloto não fazia muito sentido ser limitada apenas ao escopo da empresa atual (questão 1) e que outra questão possuía duas possíveis interpretações (questões 2). Sendo, portanto, para o modelo do questionário final, ampliado o escopo da questão 1 e corrigido o sentido da questão 2 conforme a ideia inicial do autor.

Com os pontos levantados junto da conversa com os membros da coordenação e uma nova revisão crítica do questionário pelo autor, foi elaborada a sua versão final que iria ser enviada a todos os membros da gerência.

#### **4.1.4 Estratégia do Questionário**

O modelo de questionário contido no apêndice A do presente trabalho foi o utilizado para a obtenção de dados quantitativos para o desenvolvimento do presente trabalho. Ele foi elaborado após a validação do questionário piloto, enviado para apenas uma coordenação da gerência, lembrando que um gerente, responsável pela gerência, comanda diversas coordenações. A ideia desta seção é explicar qual a lógica por trás da realização de cada etapa do questionário.

Começando pelo cabeçalho, ele tem o objetivo de apresentar a ideia e explicar o objetivo do trabalho para todos os membros da gerência. Nele o autor do trabalho se apresenta, aborda o tema que vai ser discutido e fornece importantes informações para os respondentes acerca do questionário: de que as respostas obtidas são anônimas, tem caráter exclusivamente educacional e é independente da organização, que terá acesso ao trabalho se assim desejar. Além disso reforça que os dados obtidos diretamente da organização e que não são públicos vão ser utilizados apenas com caráter educacional, sendo o trabalho disponibilizado para ela se assim ela desejar.

A primeira pergunta do questionário diz respeito ao tempo de carreira profissional do respondente. Pessoas com maior tempo na carreira têm, obviamente, um maior conhecimento sobre a maneira como um ambiente de trabalho opera e têm maior propriedade para dar seu

parecer sobre a situação do trabalho a distância para a gerência. Essa consideração será relevante no momento de elencar problemas e sugestões respondidos no questionário.

As segunda e terceira questões abordam tópicos importantes na impressão por parte do colaborador com relação ao trabalho a distância, na segunda pergunta são abordados tópicos quanto a qualidade e produtividade do trabalho a distância enquanto na terceira pergunta é abordada a questão da felicidade do funcionário em exercer essa função de maneira remota. Índices positivos nesses quesitos podem sugerir que a manutenção do modelo de trabalho a distância, mesmo após a pandemia, é uma solução atraente pensando no ponto de vista dos funcionários da empresa.

As questões 4, 5 e 6 abordam pontos encontrados na bibliografia como importantes dentro do gerenciamento de equipes de trabalho. A questão da realização de conversas diárias com o gestor sobre o andamento do trabalho (conhecido dentro da organização como check-in) é abordada, além de uma pergunta sobre a integração do funcionário junto a equipe e a questão do gargalo no modelo do trabalho a distância. Foram evitadas perguntas sobre a relação pessoal do funcionário com o gestor, pois tem um cunho extremamente pessoal e não tem propósitos relacionados a execução do presente trabalho.

A sétima questão busca levantar a opinião dos funcionários sobre um dos problemas encontrados na bibliografia sobre a alta quantidade de reuniões realizadas de maneira digital e que acabam prejudicando o fluxo do trabalho.

A questão de número 8 visa trabalhar a diferença na percepção de carga de trabalho no modelo de trabalho a distância, visto que este é um tópico recorrente em bibliografias sobre o assunto. Na mesma linha de raciocínio, vem a questão de número 9, que aborda a questão das horas extras, um dos possíveis problemas advindos do modelo de trabalho a distância, uma vez que os funcionários se sentem mais cômodos dentro de suas residências e não percebem as horas passando rapidamente.

A questão de número 10 aborda um tópico muito recorrente na discussão das vantagens do trabalho a distância, que é o fato dos funcionários, com esse modelo de trabalho, terem uma maior liberdade de formularem seu próprio horário de trabalho. A questão busca saber se dentro da gerência há essa liberdade, podendo, caso a resposta for negativa, essa ser um dos princípios da solução para o caso abordado.

A questão 11 tem o objetivo de obter a opinião do funcionário sobre a melhor maneira de realizar o seu trabalho, se em um modelo totalmente remoto, se mesclando o trabalho remoto e por quantos dias ou se somente no modelo presencial.

A próxima questão, questão 12, aborda a questão do posicionamento da organização sobre o trabalho a distância no futuro, o *Remote First*. Aqui é abordada a opinião do funcionário sobre essa forma de trabalho que a organização irá utilizar passada a pandemia. Respostas negativas nessa pergunta podem dar subsídios para uma proposta de solução que foge um pouco das ideias abordadas pelo banco.

As questões 13 e 14 abordam o ponto de vista do respondente com relação ao papel da organização com o trabalho a distância, buscando para tanto obter dados acerca da plataforma disponibilizada para os funcionários para a realização do trabalho a distância (questão 13) e da participação da empresa na tentativa da melhoria permanente do processo de trabalho a distância (questão 14). A sua importância provém do fato que é possível aferir, dependendo das respostas dessas questões, a relevância deste tema para o contexto futuro organizacional e se essa é uma posição adequada de acordo com as bibliografias.

As duas questões seguintes (questões 15 e 16) têm o objetivo de levantar, na opinião dos funcionários, as principais vantagens (questão 15) e desvantagens (questão 16) da realização do trabalho a distância a partir das bibliografias levantadas, utilizando-se para tanto de caixas de seleção. Essas duas questões são duas das principais do questionário, uma vez que vão ser o local onde vão ser colhidas informações sobre formas de melhoria para o trabalho a distância utilizado na gerência analisada a partir da opinião direta dos funcionários, proporcionando o melhor desenvolvimento das soluções.

A questão 17 aborda um ponto acerca da importância do trabalho a distância na carreira profissional do respondente, obtendo informações sobre se essa é uma característica fundamental para ele na hora da seleção de um emprego.

A 18ª questão do questionário tem o objetivo de aprofundar melhor a questão da distância ao local de trabalho físico, um dos pontos mais comentados com relação a vantagem do trabalho a distância. Ela consegue entregar ainda resultados semelhantes à da primeira questão do questionário, conseguindo separar os respondentes através de um dos pontos principais do trabalho a distância.

Por fim, a última pergunta e única pergunta aberta do questionário, a 19ª questão é voltada a buscar sugestões para a melhora dessa mobilidade de trabalho na gerência a partir de indicações do próprio respondente, esta que é a única questão aberta do questionário. As questões abertas que foram evitadas por poderem ser rasas e não muito diretas, não proporcionando um bom engajamento com o respondente. Porém, esse é o único caso em que é válido este tipo de pergunta, haja visto que a única maneira de obter pontos de melhoria e sugestões é a partir de pessoas que trabalham diretamente na área.

## 4.2 Método Qualitativo de obtenção de dados

Apesar do questionário online proporcionar uma maneira prática de obter uma quantidade razoável de dados para a avaliação do modelo de trabalho atual na gerência, a utilização desta técnica conjuntamente com a realização de entrevistas traz vantagens importantes com relação a análise do trabalho a distância aplicado na gerência.

Como forma de obter informações mais profundas e tirar dúvidas pontuais sobre a situação e andamento do trabalho remoto na gerência foram realizadas entrevistas com gestores da área. De maneira similar, para a obtenção de dados sobre a percepção da diretoria da organização bem como dos funcionários em geral sobre o modelo de trabalho a distância, foram realizadas entrevistas com a área de Recursos Humanos.

A escolha desses colaboradores para a realização de entrevistas foi a mais acertada, uma vez que os gestores comandam uma equipe de trabalho e podem dar informações valiosas sobre como a forma do trabalho é conduzido e a diferença no desenvolvimento no trabalho do modelo a distância e presencial, e a área de RH, é responsável pelo gerenciamento das relações das pessoas com a organização sendo seu papel acompanhar, oferecer e satisfazer as necessidades e desejos dos funcionários com seu trabalho, além de compartilhar informações sobre a satisfação dos funcionários com a alta gestão e receber posicionamentos da diretoria sobre os próximos passos para o desenvolvimento do trabalho na organização. A condução de entrevistas com os diversos analistas e estagiários da organização levaria muito tempo e não teria uma profundidade muito diferente da encontrada com os questionários, haja visto que eles não são responsáveis por gerir a dinâmica do trabalho em uma equipe, não possuindo conhecimento muito profundo sobre questões importantes da transição do modelo de trabalho para a equipe.

Sobre as vantagens de aplicar o método qualitativo, em primeiro lugar temos o fato de que as respostas obtidas através dessa técnica vão conter muito mais informações e muito mais profundidade do que as respostas obtidas a partir do questionário, uma vez que é possível instigar o entrevistado sobre as respostas obtidas. A entrevista também auxilia em situações em que ocorrem dúvidas sobre as perguntas realizadas, podendo ser sanadas no momento através da ajuda do entrevistador.

Além disso, por não ter um modelo pré-fixado como o que acontece com o questionário, com a entrevista é possível conduzir a entrevista para tópicos e dúvidas levantados durante tempos recentes ou mesmo dúvidas que surgem durante a entrevista.

Por fim, as respostas e reações que forem obtidas durante a entrevista também podem moldar o comportamento do entrevistador, que pode explorar mais profundamente tópicos

abordados ou conduzir as perguntas de maneira a deixar o entrevistado mais confortável, facilitando assim a obtenção de informações mais relevantes e uma maior sensação de conforto do entrevistado com as perguntas.

#### **4.2.1 Tópico das Entrevistas**

Pelo fato da entrevista de não possuir um modelo fixo, ela proporciona a vantagem de se conseguir personalizar as questões que serão discutidas, podendo-se discutir diversos tópicos relevantes para uma determinada área sem exagerar com questões não relevantes para essa área como aconteceria num questionário, uma vez que para abordar tópicos relevantes para diferentes áreas seria necessário se estender em muitas perguntas.

Porém, é importante estipular os principais tópicos principais a serem abordados na entrevista e controlar muito bem o tempo dela, uma vez toda essa liberdade pode atrapalhar a obtenção de informações.

Os tópicos principais a serem abordados com os gestores da gerência analisada têm relação principalmente com o desempenho e qualidade do trabalho desenvolvido a distância, além disso, vão ser abordados quais são as mudanças e atitudes necessárias com relação ao trabalho a distância para se manter o nível de trabalho que era realizado antes da transição para o modelo de trabalho a distância. Por fim, vão ser exploradas formas utilizadas para solucionar os problemas encontrados e métodos de alinhar o trabalho entre os diferentes membros da equipe que comanda.

Com relação às entrevistas realizadas com membros do RH, os tópicos abordados vão desde as atitudes por parte da organização para permitir o trabalho a distância para os funcionários como as impressões da diretoria da empresa sobre o modelo de trabalho a distância e informações sobre futuros novos modelos de trabalho a serem empregados na organização. Além disso, com a proximidade da área de RH a todos os funcionários, é possível também obter informações gerais da organização sobre a opinião dos funcionários sobre a forma de trabalho a distância.

### **4.3 Obtenção dos dados**

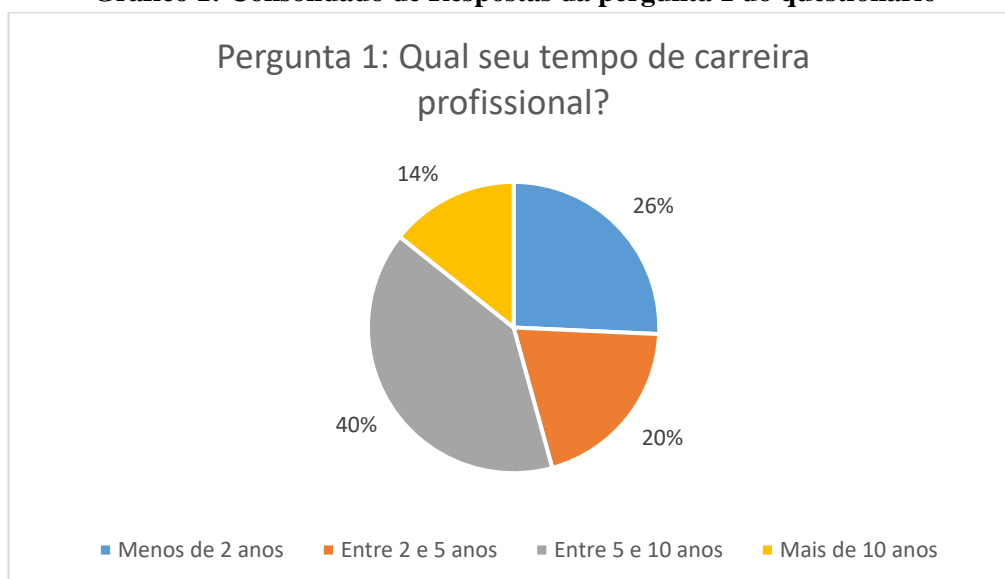
#### **4.3.1 Análise das respostas ao questionário enviado para a gerência**

O questionário final, transcrito no apêndice A, foi enviado para os membros da gerência na última semana de outubro de 2020, ficando disponível da segunda-feira dia 26 de outubro

até sexta-feira dia 30 de outubro, e teve um total de 35 respondentes(incluindo o autor do presente trabalho) de 41 possíveis(número de total analistas e estagiários, lembrando que com os gestores foram realizadas entrevistas para a obtenção de dados), já desconsiderando os cargos vagos na gerência no momento do envio do questionário(um analista sênior e um estagiário). Este que é um número considerável, dado a proposta mais invasiva(de obter opiniões e dados diretamente dos funcionários sobre a forma com que o trabalho está sendo realizado ainda que fosse de uma maneira anônima) do questionário, tendo sido p apoio dos gerentes e dos coordenadores, que apoiaram o trabalho desde quando a ideia os foi apresentada, fundamental e um dos motivos do sucesso do questionário dentro da gerência estudada no presente trabalho.

É importante comentar que o envio do link para o formulário foi realizado em uma plataforma externa a organização, através dos grupos da coordenação em um famoso aplicativo de comunicação instantânea. Dessa maneira, as respostas ao questionário foram facilitadas, uma vez que pessoas em férias no período conseguiram ter acesso e responder o questionário e, da mesma forma, os funcionários conseguiram o acesso e a resposta fora do horário de trabalho. Um grande tempo hábil para a resposta, de 5 dias e com lembretes para a resposta todos os dias, pode ter sido também outro ponto influente na alta adesão ao questionário por parte dos funcionários. As respostas dos funcionários ao questionário estão consolidadas a seguir.

**Gráfico 1: Consolidado de Respostas da pergunta 1 do questionário**

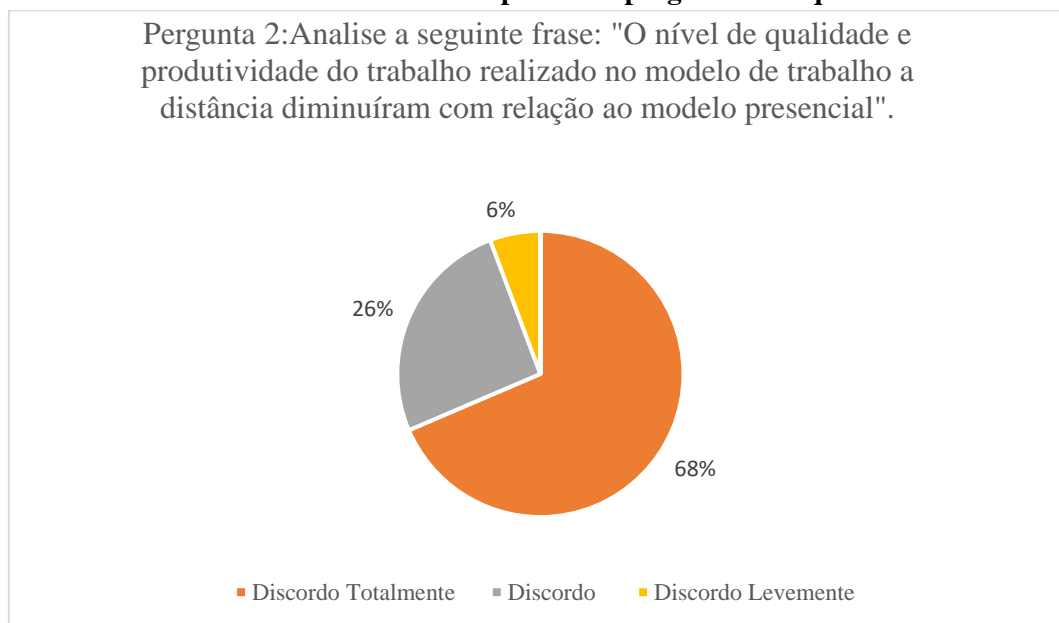


**Fonte: Elaborado pelo autor**

A primeira questão abordava o tempo profissional de cada funcionário. Como conclusão destes dados conseguimos aferir que as pessoas da gerência são, em geral, novas no mercado de trabalho e, portanto, não conseguiriam desenvolver um senso mais crítico sobre a

comparação entre os modelos de trabalho presencial e a distância, haja visto que recentemente adentraram no mercado de trabalho

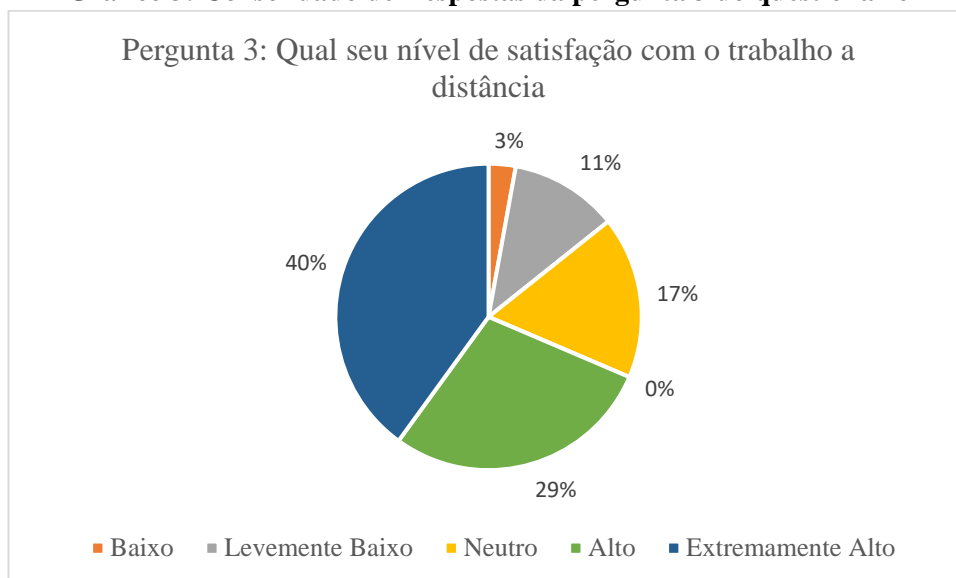
**Gráfico 2: Consolidado de Respostas da pergunta 2 do questionário**



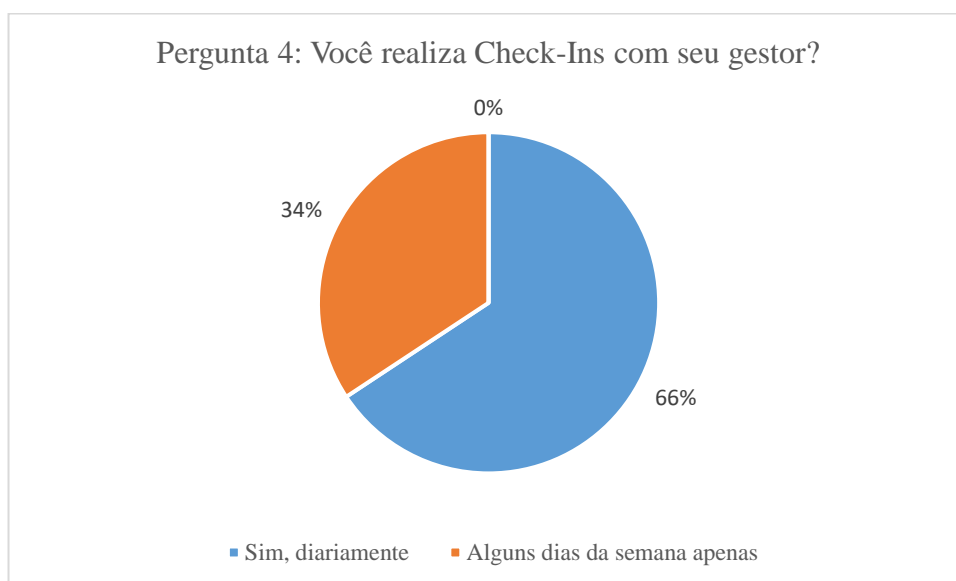
**Fonte: Elaborado pelo autor**

A questão de número 2 buscava obter as informações dos analistas e estagiários sobre a diferença da qualidade e produtividade do trabalho realizado no modelo a distância comparada ao modelo presencial. Como conclusão desta questão, pode-se afirmar que é praticamente unanimidade entre os funcionários respondentes que a forma de trabalho a distância não influencia no nível de qualidade ou produtividade com relação ao modelo presencial. Talvez os respondentes que responderam os pontos 2 e 3 na escala Likert e não discordam totalmente da afirmação, presenciaram alguns percalços típicos deste modelo de trabalho e que vão ser abordados nos tópicos seguintes do questionário.



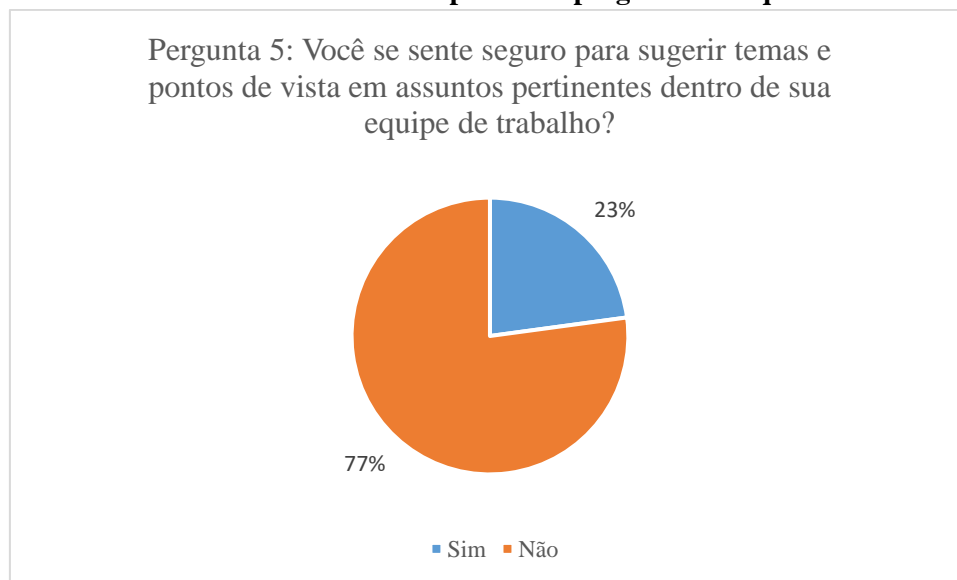
**Gráfico 3: Consolidado de Respostas da pergunta 3 do questionário****Fonte: Elaborado pelo autor**

A terceira questão aborda o nível de satisfação dos funcionários com relação ao modelo de trabalho a distância. Como conclusão, pode ser aferido que uma parte dos funcionários está dividida com relação a essa a forma de trabalho, talvez por preferências pessoais e falta de convívio com os colegas. Porém, grande parte dos funcionários (69%) está satisfeita com essa forma de trabalho.

**Gráfico 4: Consolidado de Respostas da pergunta 4 do questionário****Fonte: Elaborado pelo autor**

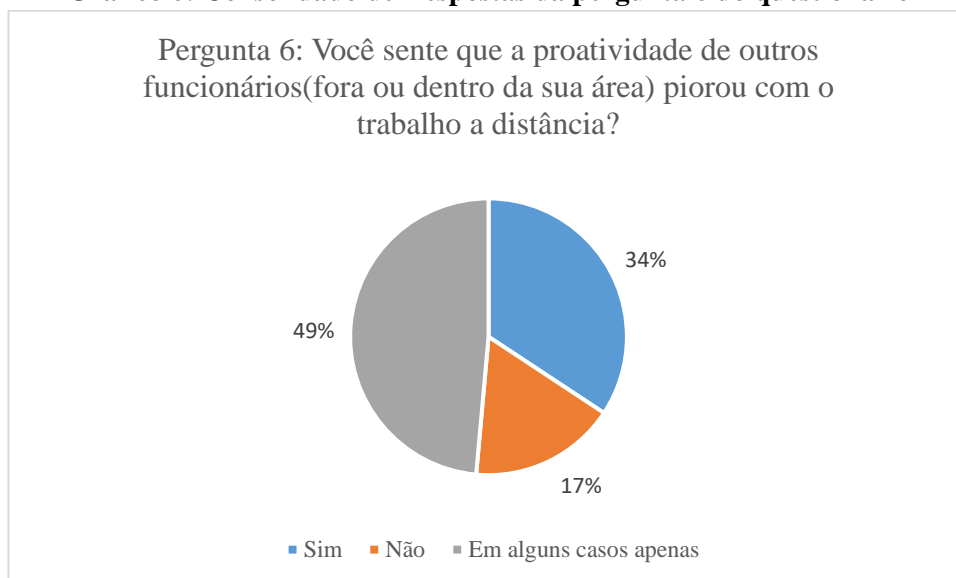
A quarta questão começa uma série de questões que abordam pontos importantes levantados nas bibliografias acerca de boas práticas com o trabalho a distância. O que pode ser aferido é que nem todo coordenador dentro da gerência tem a prática de conduzir esse *check-ins* diariamente, haja visto a clara divisão de respostas obtidas nessa questão e sem a presença da resposta não, a outra resposta possível.

**Gráfico 5: Consolidado de Respostas da pergunta 5 do questionário**



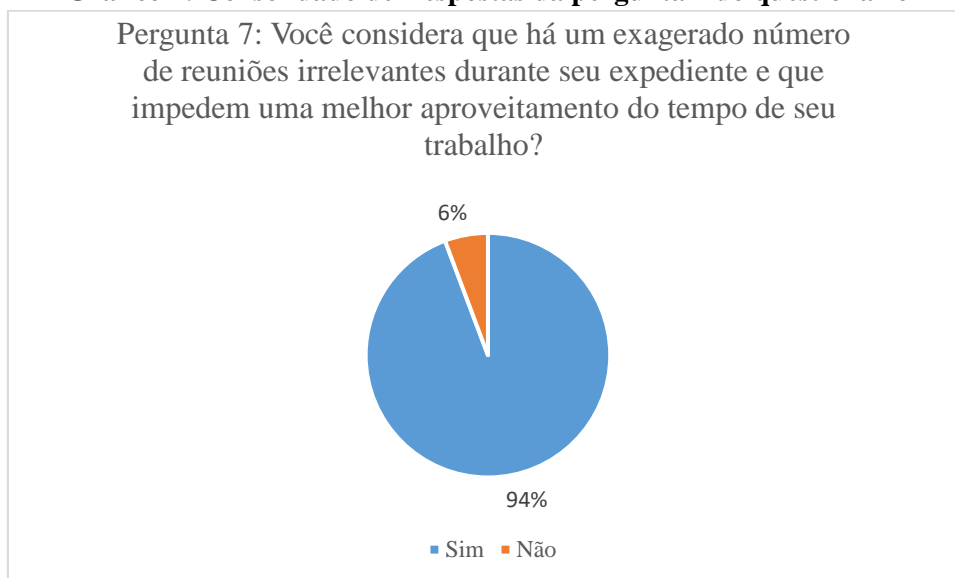
**Fonte: Elaborado pelo autor**

A quinta questão aborda a sensação de liberdade e segurança para realizar sugestões de temas e pontos de vista dentro da gerência por parte dos funcionários, essa que é uma ação muito importante dentro de uma equipe de trabalho pois dá luz a melhorias na forma que o trabalho está sendo realizado, ainda mais em um contexto de trabalho a distância, em que a interação e troca de ideias entre as pessoas é prejudicada. É ação direta do líder, o gestor no caso, tomar a iniciativa e dar liberdade a seus funcionários, respeitando obviamente as particularidades e personalidades de cada funcionário. Essa foi uma resposta surpreendente, uma vez que o gerente alegou que todas as equipes estão bem integradas internamente e é um ponto a se levar em consideração na proposta de solução para a gerência estudada.

**Gráfico 6: Consolidado de Respostas da pergunta 6 do questionário**

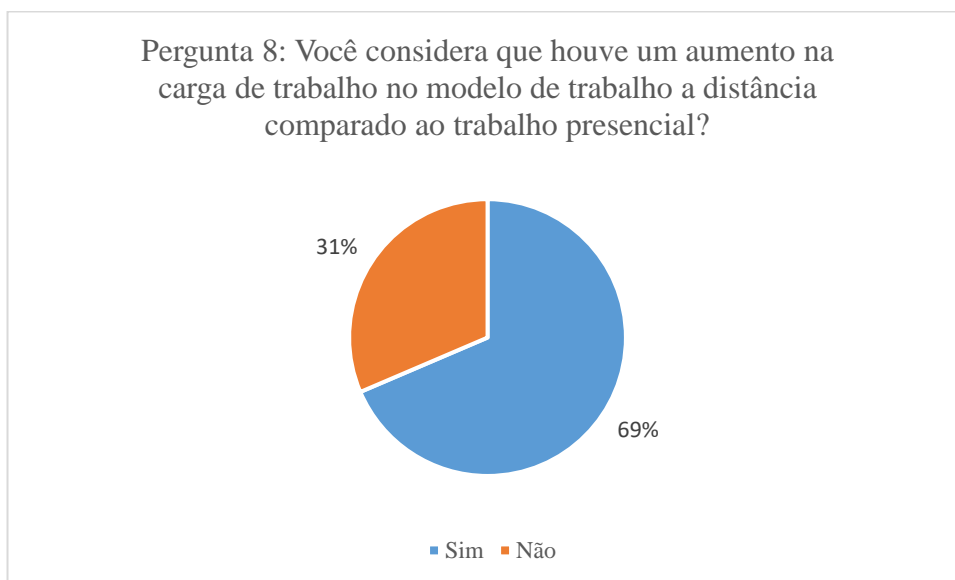
**Fonte: Elaborado pelo autor**

A questão de número 6, aborda a questão da proatividade de pessoas nesse modelo de trabalho, este que é um problema que o próprio autor sentiu diferença no novo modelo de trabalho, uma vez que muitos funcionários simplesmente ignoram as mensagens nos aplicativos de comunicação internos da empresa. Essa questão foi mal formulada, uma vez que a 3ª alternativa (em alguns casos apenas), não fornece visões muito diferentes do que a 1ª alternativa (que houve sim piora no caso), porém é notório que este é um ponto que piorou com o modelo de trabalho a distância.

**Gráfico 7: Consolidado de Respostas da pergunta 7 do questionário**

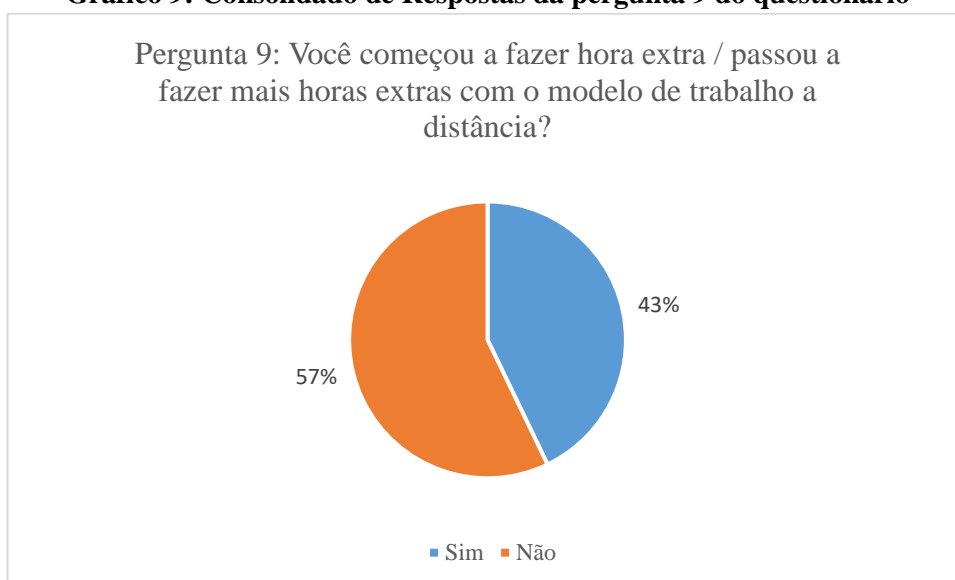
**Fonte: Elaborado pelo autor**

A sétima questão aborda o ponto do número elevado de reuniões que não agregam muito ao andamento e desenvolvimento do trabalho durante o expediente dos funcionários, essa que novamente é uma questão presenciada pelo autor na empresa, inclusive sendo abordada em algumas conversas com seus colegas e pares. Nessa questão foram obtidas respostas surpreendentes, 33 dos 35 respondentes, consideram que sim, há um número excessivo de reuniões irrelevantes que poderiam ser resolvidas com simples trocas de mensagens e que acabam cortando o ritmo de trabalho. Essa novamente é uma questão que foge do escopo de atuação da gerência e talvez um ajuste na cultura organizacional seja o melhor caminho para sua solução.

**Gráfico 8: Consolidado de Respostas da pergunta 8 do questionário**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

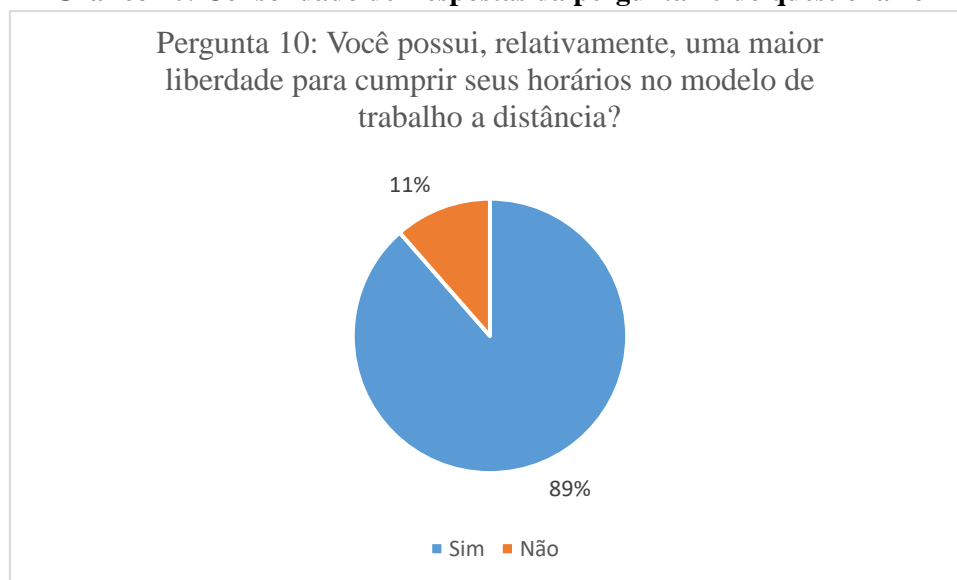
A 8ª questão aborda um possível aumento de carga no modelo de trabalho a distância comparado ao que vinha sendo realizado no modelo presencial e que se mostra verdadeiro na percepção dos funcionários da gerência. As explicações para isso podem ser diversas: o momento atual da empresa e área que exige a realização de novas tarefas e entregas; o desenvolvimento natural de cada funcionário dentro da área que vem com novas tarefas e responsabilidades e; a carga de estresse/solidão causada pela pandemia e o isolamento social.

**Gráfico 9: Consolidado de Respostas da pergunta 9 do questionário**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

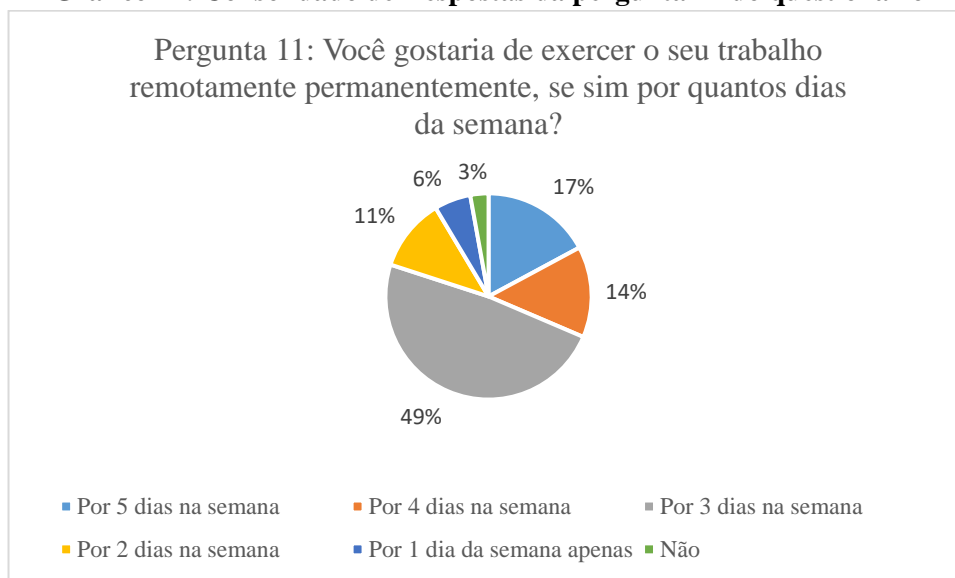
A questão de número 9 aborda o possível aumento na utilização de horas extras pelos funcionários no modelo de trabalho a distância. Com as questões temos que houve sim este aumento, porém provavelmente em coordenações específicas, uma vez que cada coordenador possui autonomia para definir suas políticas de horas extras em sua equipe, onde alguns permitem a utilização de horas extras enquanto alguns obrigam seus funcionários a descontar as horas adicionais ao final do mês.

**Gráfico 10: Consolidado de Respostas da pergunta 10 do questionário**

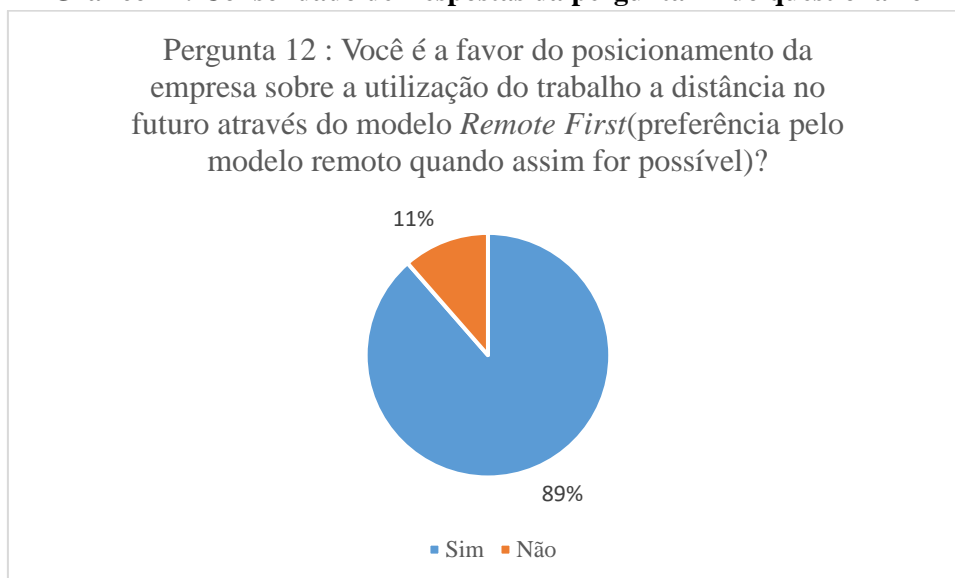


**Fonte: Elaborado pelo autor**

A décima questão aborda uma das vantagens levantadas sobre o trabalho a distância, o de maior liberdade para cumprir o trabalho no horário que for mais pertinente para o funcionário, claro que sempre respeitando o calendário de reuniões e conversas com a sua equipe e outros times. Como respostas, 31 dos 35 respondentes consideram que existe sim uma maior liberdade quanto ao horário para cumprimento do expediente. Isto, de fato, é um ponto positivo do trabalho a distância e que é bem explorado no caso da gerência.

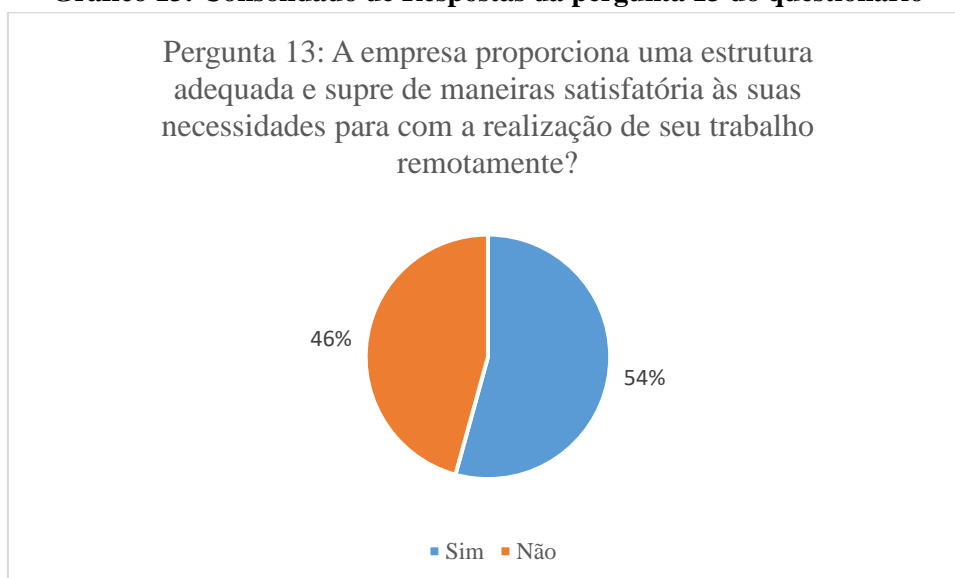
**Gráfico 11: Consolidado de Respostas da pergunta 11 do questionário****Fonte: Elaborado pelo autor**

A questão de número 11 tem relação com o número de dias que cada funcionário gostaria de realizar o trabalho a distância na organização. Essa que é uma questão importante do ponto de vista das possíveis soluções para o futuro da gerência, fornecendo a melhor proporção de dias de trabalho a distância com dias de trabalho presencial com o caso estudado para um determinado cenário. Podemos aferir com a análise das respostas anteriormente expostas que grande parte dos funcionários preferem realizar o trabalho de maneira remota um maior número de vezes que a maneira presencial, porém ainda consideram que o modelo presencial tem sua importância dentro de uma equipe e ainda deveria ser utilizado, ainda que por menos vezes do que era comum antes da pandemia.

**Gráfico 12: Consolidado de Respostas da pergunta 12 do questionário**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

A décima segunda questão aborda modelo de trabalho que está sendo discutido internamente na organização, o *Remote First* (preferência pelo modelo remoto quando assim for possível). Como respostas obtidas, 31 dos 35 respondentes são a favor desse modelo para o futuro do trabalho dentro da organização. Como conclusão disto, temos que poucas pessoas são contra utilizar o trabalho quando este for conveniente, talvez por não terem se adequadado a este modelo de trabalho.

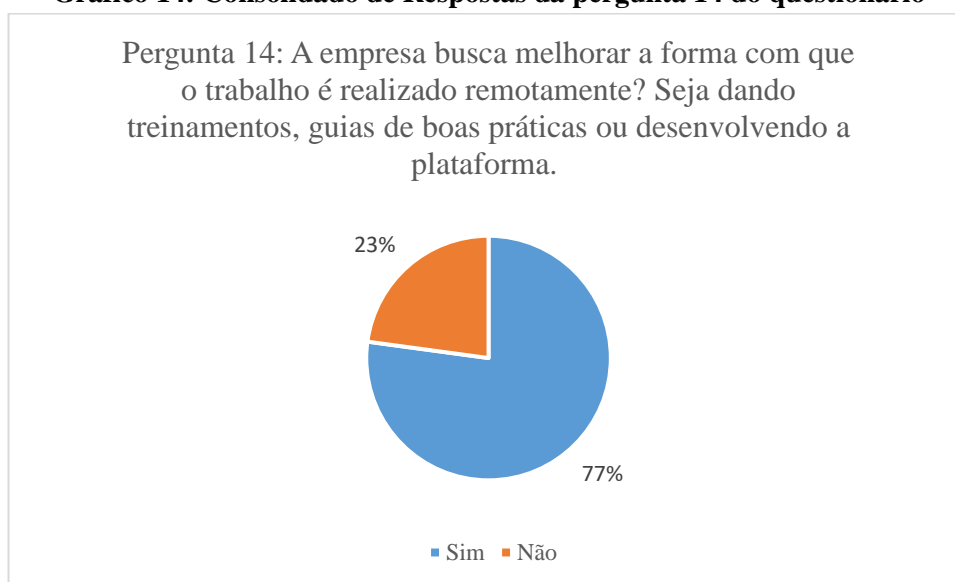
**Gráfico 13: Consolidado de Respostas da pergunta 13 do questionário**

**Fonte: Elaborada pelo autor**



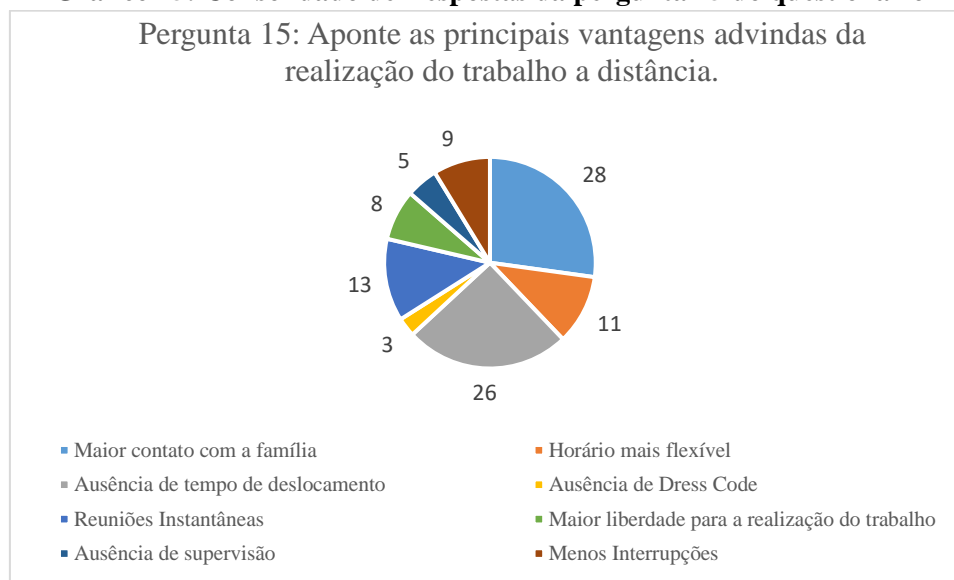
A questão de número 13 aborda as condições proporcionadas pela empresa para a realização do trabalho de maneira remota. A divisão de respostas obtida pode ser entendida pela má formulação da pergunta levando a interpretações pessoais, uma vez que não entrou em detalhes do que é considerado uma estrutura adequada. Como exemplos de tópicos que poderiam ser mais bem abordados para essa questão temos o fornecimento de um auxílio por parte da empresa para compra de móveis para a execução do trabalho a distância ou para pagamentos de energia elétrica e de um plano de internet residencial mais rápido, servidores de trabalho estáveis e auxílio técnico rápido e prático.

**Gráfico 14: Consolidado de Respostas da pergunta 14 do questionário**



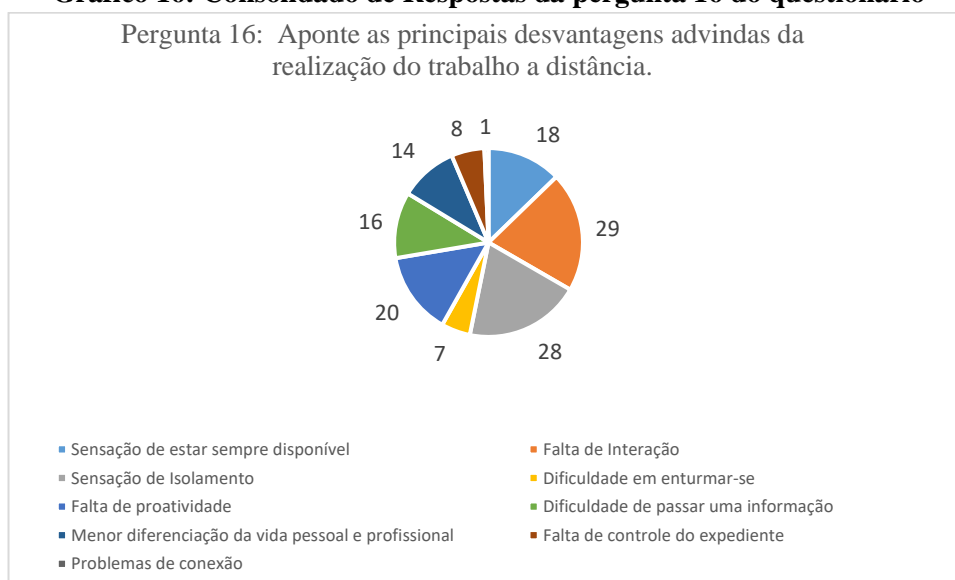
**Fonte: Elaborado pelo autor**

A décima quarta questão aborda a melhoria contínua da empresa com o trabalho a distância, seja dando treinamento e guias de boas práticas para o trabalho a distância ou desenvolvendo a plataforma em que o trabalho é realizado em si. Pode-se aferir com a grande quantidade de respostas negativas a essa pergunta que os funcionários não conseguem enxergar a empresa melhorando continuamente o trabalho a distância e, novamente, é um ponto que foge do escopo da gerência, porém algumas sugestões podem ser levadas a direção da empresa, visto que essa forma de trabalho é uma novidade no mercado e está em constante evolução.

**Gráfico 15: Consolidado de Respostas da pergunta 15 do questionário**

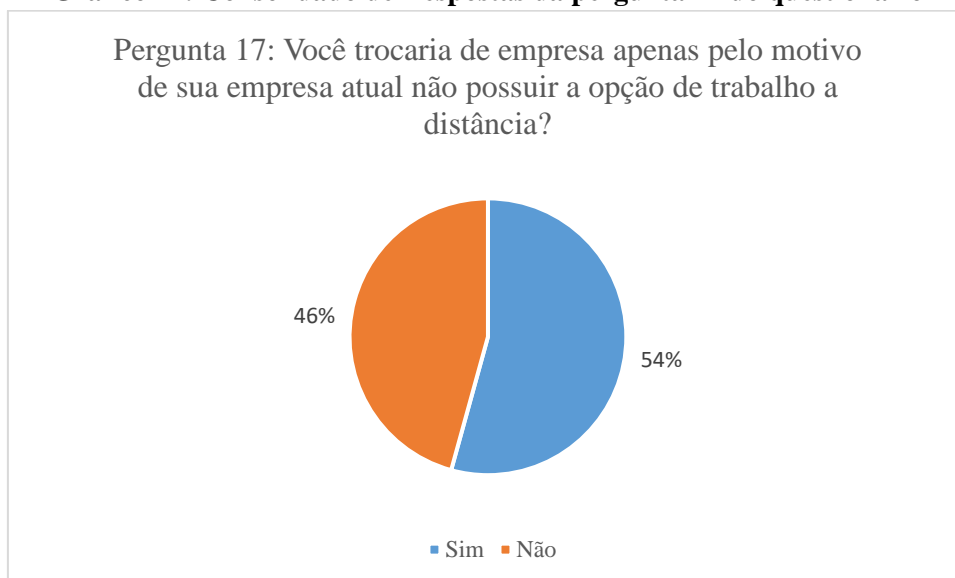
**Fonte: Elaborado pelo autor**

A questão 15 é a primeira das duas perguntas do questionário com a característica de caixa de seleção, ou seja, os respondentes poderiam escolher quantas opções quisessem para respondê-la. O tópico abordado nesta questão eram as vantagens do ponto de vista dos respondentes da realização do trabalho a distância. Como esperado, talvez as principais vantagens publicadas nas bibliografias sobre a forma de trabalho a distância foram as mais escolhidas nessa questão (sendo elas o maior contato com a família no dia a dia e o menor tempo de deslocamento para o trabalho, com 80% e 74% de escolhas, respectivamente). Além disso, cabe destacar as vantagens destacadas com o horário mais flexível e as reuniões instantâneas (sem a necessidade de deslocamento dentro ou entre escritórios), com 31% e 37% de escolhas, respectivamente. Como explicação para os itens menos citados, podemos comentar que quanto ao *dress code*, a empresa já não o adota, a não ser em casos em que o funcionário irá tratar diretamente com clientes, onde deve se apresentar de maneira formal, e a ausência de supervisão pode ser considerado uma desvantagem para alguns dos funcionários, que considera válida a presença de um chefe para validar e sugerir na execução das tarefas do trabalho.

**Gráfico 16: Consolidado de Respostas da pergunta 16 do questionário**

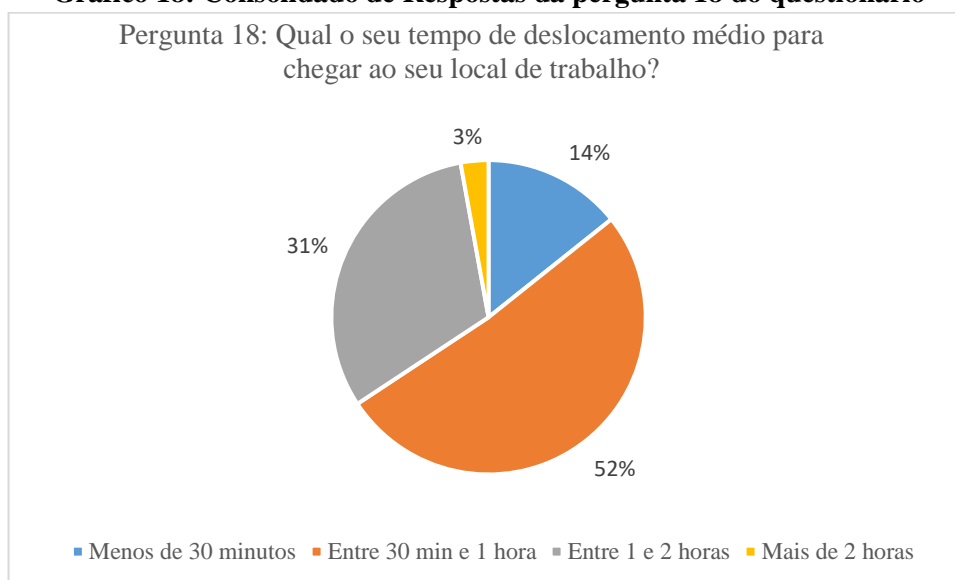
**Fonte: Elaborado pelo autor**

A questão 16 é a segunda e última questão do formulário que utiliza a estratégia das caixas de seleção e aborda as desvantagens levantadas na bibliografia sobre o modelo de trabalho a distância. Como conclusões temos que a sensação de isolamento e falta de interação durante parte do expediente, que são de certa maneira ambíguas, foram as desvantagens com maiores indicações para os respondentes com relação ao trabalho a distância. Outras questões com grande de indicações foram a sensação de estar sempre disponível, menor proatividade de outros funcionários, a maior dificuldade de passar informações de maneira precisa e a separação da vida profissional com a vida pessoal, que obtiveram, respectivamente, 51%, 57%, 46 e 40% de escolhas por parte dos respondentes. Um ponto positivo levantado a partir das conclusões com o questionário é o de que a empresa possui um servidor estável e que não apresenta muitos problemas, haja visto que houve apenas uma escolha para esse quesito por parte dos respondentes. Por fim, talvez exista algum tipo de relação entre as pessoas que escolherem a maior dificuldade em se enturmar com os membros da equipe a distância com o fato de que alguns funcionários recentemente foram alocados em uma nova coordenação na mudança estrutural citada anteriormente no trabalho.

**Gráfico 17: Consolidado de Respostas da pergunta 17 do questionário**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

A décima sétima questão abordava um ponto importante, se o trabalho a distância é uma necessidade a partir de agora na carreira profissional dos funcionários da gerência. Como resposta a essa questão, apenas 19 dos 35 entrevistados (54% do total) trocariam de emprego para uma opção que possuísse a opção de realizar parte trabalho a distância. Como análise, foi um resultado surpreendente, uma vez que muitas pessoas nas questões anteriores responderam que eram a favor do modelo a distância em boa parte da semana. Porém, talvez o ambiente, as amizades, o conhecimento e a estabilidade do trabalho atual fazem diferença na hora da escolha pela troca ou não.

**Gráfico 18: Consolidado de Respostas da pergunta 18 do questionário**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

A penúltima questão do questionário, a de número 18, aborda o tópico do tempo de deslocamento até o escritório físico da organização onde o trabalho era realizado. A análise individual de cada resposta ao questionário, mostrou que o respondente que leva mais de 2 horas para chegar ao local de trabalho, prefere continuar realizando o seu trabalho a distância durante todos os dias da semana.

Finalmente, a 19ª questão é a última do questionário enviado para os funcionários da gerência estudada, ela que é a única questão aberta deste. Ela tinha como objetivo levantar sugestões para melhoria do trabalho a distância a partir das opiniões diretas dos funcionários. A sua efetividade, porém, não foi a esperada pelo, uma vez que muitos dos respondentes (14 dos 35 respondentes), simplesmente não escreveram algo na resposta, uma vez que o preenchimento não era obrigatório. Além disso, algumas das respostas obtidas foram extremamente rasas, não sendo possível entender qual foi a sugestão dada pelo respondente. Um exemplo disso, foi a seguinte resposta simples obtida “maior comunicação”, porém a dúvida levantada é sobre qual tipo de comunicação a pessoa está se referindo, se entre membros da mesma equipe, membros de outras áreas ou com superiores.

Apesar dos problemas citados anteriormente, algumas boas sugestões foram levantadas com as respostas obtidas: a maior presença de reuniões com câmera aberta e com caráter mais de relaxamento do que profissional, permitindo assim uma maior integração e divertimento entre a equipe; aumentar o número de tarefas compartilhadas entre membros do mesmo time por parte dos gestores, o que estimula o trabalho em equipe, desenvolve melhor laços de amizade e diminui a sensação de solidão e isolamento do trabalho a distância; maior estímulo

dos gestores a interações entre as coordenações, uma vez que muitas pessoas não conhecem membros de outras coordenações e nem ao menos conhecem o que fazem, esse ponto é muito importante para construir uma visão mais macro sobre qual a estratégia e objetivo da gerência dentro da organização e; substituir parte do valor que era pago via vale-transporte e que não é mais pago, como um auxílio para pagamentos de contas de energia elétrica e da internet.

#### **4.3.2 Entrevistas com a área de RH**

Durante o desenvolvimento do presente trabalho foram realizadas duas entrevistas com a área de RH da organização com o objetivo principal de obter dados gerais da organização sobre o andamento do trabalho com o modelo a distância e os próximos passos planejados pela empresa. As duas entrevistas se realizaram em momentos distintos e, portanto, abordam pontos diferentes. Além disso, a entrevistada foi a mesma nas duas entrevistas, uma analista sênior da organização.

A primeira entrevista foi realizada no mês de junho de 2020 e abordou a maneira como o trabalho a distância foi implementado dentro da organização, as principais dificuldades enfrentadas com esse modelo de trabalho e a percepção da gerência sobre a forma com a qual o trabalho vinha sendo realizada.

O primeiro ponto abordado nessa entrevista foi sobre a maneira como o *Home Office* foi implementado dentro da organização, a analista informou que desde o momento do avanço global do coronavírus e sua possível chegada no Brasil, o Banco Itaú Unibanco começou a sua mobilização para transferir suas atividades para o modelo de trabalho a distância, preservando assim a integridade física de seus funcionários. Além disso, parte dos estagiários cederam seus computadores corporativos temporariamente para que outros funcionários que não têm computador pessoal conseguissem realizar seu trabalho a distância.

O próximo ponto abordado foi com relação às dificuldades encontradas nessa transição. De maneira geral, a quantidade de dispositivos disponíveis foi o principal empecilho para a empresa, uma vez que nem todos os seus funcionários possuíam computadores móveis empresariais. Além disso problemas de conexão ao servidor também foram apontados, porém aconteciam de maneiras pontuais por alguns funcionários, talvez pela inconsistência da conexão à internet em um determinado momento ou problemas de falta de energia na região do colaborador.

Além disso, a analista de RH passou algumas informações sobre uma pesquisa interna realizada com os funcionários. Em geral, eles relataram que estão gostando de conseguir trabalhar diretamente de suas residências, não relatando grandes problemas quanto a esta forma de trabalho. Fatores como passar mais tempo com a família, não perder tempo com o deslocamento até o local de trabalho, menor número de distrações típicas de um escritório durante o trabalho executado e maior conforto nas roupas utilizadas foram citados com benefícios da utilização do *home office*

Por fim, a analista passou um pouco da percepção da direção quanto ao trabalho a distância, que foi extremamente positiva. O então presidente do Itaú, Candido Bracher, realizou uma declaração aos funcionários informando que estava muito satisfeito com o trabalho que vinha sendo realizado remotamente e que conversas sobre continuar a utilização do trabalho a distância pós pandemia foram sim realizadas e estão sendo discutidas internamente entre a direção da empresa, a cópia de modelos de trabalho a distância de algumas empresas europeias, que utilizam o *home office* por alguns dias da semana, são algumas das alternativas mais possíveis de serem aderidas pelo banco Itaú Unibanco em um momento pós pandemia.

A segunda entrevista ocorreu na última semana de agosto de 2020 e teve o objetivo principal de entender a evolução da percepção do trabalho a distância para a organização, uma vez que neste momento a empresa já estava há 5 meses funcionando remotamente, e quais as ideias da direção para o futuro da organização quanto a modelos de trabalho.

As percepções da alta direção em geral, reforçam o que foi encontrado na primeira entrevista, com a continuação do bom desempenho organizacional e elevado nível de satisfação de seus funcionários.

Com relação as ideias da organização para os futuros modelos de trabalho, a analista informou que o banco tem uma visão positiva sobre uma mudança permanente na forma de trabalho da organização, que antes da pandemia era realizado de maneira totalmente presencial. Nas primeiras discussões do alto escalão da organização ficou claro que o trabalho remoto deveria ser algo mais presente na organização pelos benefícios vistos nesta experiência devido a pandemia e o futuro modelo de trabalho para a organização vai levar isso em consideração. Para tanto, a entrevistada informou que um projeto já foi iniciado, onde pessoas já começaram a ser ouvidas e exemplos de empresas já começaram a ser estudados. Uma terminologia que o banco já adota internamente é o conceito de *remote first*.

Por fim, a entrevistada comentou que a empresa está se preparando e nos primeiros meses de 2021 será estruturada essa nova maneira de trabalho, sendo então todos os funcionários comunicados sobre os detalhes e particularidades desse novo arquétipo de trabalho. Em linhas

gerais, a ideia é ter uma nova modalidade de trabalho que visa a convivência entre as pessoas sem comprometer o trabalho e, principalmente, o atendimento aos clientes.

#### **4.3.3 Entrevista com os gestores da gerência**

Ao longo do segundo semestre de 2020 foram realizadas quatro entrevistas com os gestores da gerência, sendo três realizadas com diferentes coordenadores e uma realizada com o gerente, responsável diretamente pela gerência. As entrevistas tiveram como objetivo obter as impressões e críticas de uma pessoa responsável diretamente por conduzir uma equipe de trabalho sobre o trabalho a distância, além de suas opiniões sobre a maneira com a qual o trabalho deve ser conduzido no futuro.

Os quatro entrevistados abordaram o ponto que as áreas da gerência em geral se adaptaram adequadamente ao trabalho a distância, não possuindo muita diferença com relação à qualidade do trabalho realizado no modelo presencial, estando toda a equipe comprometida com o andamento do trabalho e performando bem. Um ponto de atenção citado por alguns entrevistados com relação a esse modelo de trabalho, é o aumento do número de horas extras realizadas pela equipe.

Com relação às dificuldades enfrentadas no modelo totalmente a distância, alguns pontos importantes foram citados. Dois dos entrevistados citaram a menor integração da equipe durante o expediente como um dos principais pontos negativos deste modelo de trabalho, especialmente no caso de entrada de novos membros para a área. A assimilação da cultura da organização e da equipe de trabalho também foi pontuada por um dos coordenadores, ressaltando que ela é dificultada com o trabalho a distância.

Além disso, todos pontuaram o aumento da dificuldade na transmissão e recebimento de informações realizados a decisões gerenciais e tarefas a serem entregues em comparação ao modelo presencial, especialmente em tarefas não rotineiras para as áreas, sendo necessário um maior nível de detalhes para a correta execução das tarefas.

O menor nível de acompanhamento das atividades dos colaboradores por parte dos gestores não foi, em geral, um empecilho. Todos os coordenadores afirmaram que apesar da pouca idade de seus funcionários, todos têm autonomia e maturidade para o desenvolvimento do trabalho.

Um ponto abordado pelo gerente e do qual ele sente falta no modelo a distância é o seu costume particular de mostrar a forma que ele deseja que sua equipe realize uma determinada atividade: reunir os funcionários responsáveis pela tarefa e construir através de desenhos e



gráficos em folhas de papel um modelo proposto para a atividade. O objetivo central dessa abordagem é o fato de que as informações são construídas e validadas conjuntamente através de discussões e conversas na própria montagem do esboço, encontrando assim a maneira mais prática de realizar a tarefa em acordo com todos os membros.

Com relação as opiniões dos gestores sobre qual o modelo que a empresa deveria pensar para o futuro, um dos coordenadores entrevistados e o gerente pensam que a melhor proporção para a execução do trabalho, pensando em agregar os pontos positivos do modelo presencial e a distância, são 3 dias da semana a distância e 2 dias da semana de uma maneira presencial com todos os membros da equipe no escritório. Outro dos coordenadores possui uma opinião muito semelhante, porém ainda não é decidido da proporção ideal, estando entre 2 e 3 dias presenciais por semana. Por fim, um dos coordenadores alega que sua equipe consegue realizar todas suas atividades sem perda na qualidade do trabalho realizado de uma maneira totalmente a distância e que este é o caminho que a organização deveria seguir para o futuro.



## 5. Cenários e Aplicação do AHP

### 5.1 Cenários

O desenvolvimento dos cenários será baseado nas informações obtidas com as entrevistas e questionários e na bibliografia levantada sobre o tema, que aponta as vantagens e desvantagens do modelo de trabalho a distância.

Consolidando o que foi encontrado através da metodologia aplicada, a aplicação do questionário entre os analistas e estagiários, algumas importantes opiniões foram obtidas para elaboração de cenários para o trabalho futuro da organização: a maioria dos funcionários da gerência considera que não há diferença na qualidade do trabalho entregue no modelo a distância; poucos funcionários estão insatisfeitos com a forma de trabalho a distância; a falta de realização de *check-ins* diariamente em algumas coordenações da gerência; parte dos funcionários não se sentem seguros para sugerir temas e pontos de vista; diminuição na proatividade dos funcionários de outras áreas; alto número de reuniões desnecessárias; maior liberdade para cumprir horário do expediente; metade dos funcionários entrevistados gostariam de trabalhar 3 vezes por semana a distância e 2 dias presenciais enquanto 20% gostariam de trabalhar mais presencialmente do que a distância.

As principais vantagens levantadas com os funcionários do trabalho a distância foram o maior contato com a família, ausência do tempo de deslocamento para o trabalho. Em menor número, outras vantagens foram levantadas como a realização de reuniões instantâneas e mais eficientes, sem as necessidades de deslocamento entre salas ou prédios, e o horário mais flexível.

Como principais desvantagens levantadas com os funcionários através do questionário, temos a falta de interação e sensação de isolamento no modelo de trabalho a distância. Outros pontos relevantes levantados, porém, em menor número, foram a sensação de estar sempre disponível, menor proatividade de outros funcionários, maior dificuldade de passar informações de maneira precisa e a separação da vida pessoal e profissional.

Algumas das sugestões levantadas no questionário: maior quantidade de reuniões com a câmera aberta e com caráter mais informal, permitindo uma maior integração da equipe; aumento do número de tarefas compartilhadas entre membros da mesma equipe e; aumento no número de interações entre as coordenações da gerência.

Com as entrevistas realizadas com os coordenadores e com o gerente, tem-se que o trabalho que vem sendo realizado a distância é de alta qualidade e que todas as coordenações compraram a ideia da realização do trabalho a distância. Como dificuldades apontadas com essa forma de trabalho para os gestores, temos a maior dificuldade de integração entre os funcionários e problemas com a transmissão e recebimento de informações relacionadas a decisões gerenciais e tarefas a serem entregues, especialmente as que nunca haviam sido feitas pela área. Com relação ao melhor método de trabalho para o futuro da organização, há uma relativa divisão de opiniões, enquanto um dos coordenadores pensa que o modelo ideal a ser seguido para o futuro da empresa é um trabalho totalmente a distância, outros dos coordenadores e o gerente pensam que um modelo de 3 dias a distância e 2 dias presenciais por semana é o mais adequado e o último coordenador entrevistado está ainda indeciso sobre a melhor divisão de dias (se 2 ou 3 dias presenciais durante a semana), pois considera importante a presença do trabalho presencial no dia a dia de uma área, uma vez que dessa forma a assimilação da cultura e desenvolvimento de laços entre os funcionários são facilitados.

A partir dessas informações, os seguintes cenários foram elaborados para o futuro do trabalho dentro da gerência:

#### **5.1.1 Cenário 1: Modelo de trabalho totalmente a distância**

O primeiro cenário planejado para a organização é a utilização de um modelo totalmente a distância, porém com algumas mudanças em relação ao que foi utilizado na organização durante a pandemia em 2020, buscando levar em consideração as opiniões e sugestões dos funcionários levantadas no questionário e fatores importantes levantados nas bibliografias pesquisados para propor uma melhor forma de execução do trabalho totalmente a distância.

Uma primeira mudança seria a instauração de *check-ins* diários dentro de cada coordenação com todos os membros da equipe, fato que não ocorre em todas as coordenações da gerência. A importância da realização é o fato de que eles proporcionam uma equipe mais integrada e coesa, facilita o acompanhamento das tarefas da equipe e os integrantes se sentem parte de algo maior. Além disso, nesse *check-ins* diários naturalmente acabam surgindo sugestões e dicas dos próprios membros da equipe sobre a melhor forma de realizar uma determinada tarefa ou quais pessoas de outras áreas contatar para ajudar na sua realização.

Obviamente, haverá dias que nem todos os membros da coordenação conseguirão participar ou não será possível realizar essa reunião, o importante é ter um padrão de todos os dias ter uma reunião com todos os membros da equipe.

Outro ponto relacionado com a realização dos *check-ins* é o estímulo às interações entre os membros. Nos *check-ins* naturalmente acabam ocorrendo conversas e os laços entre os funcionários são estreitados, crescendo também o senso de pertencimento de todos a equipe e o bom ambiente entra a área.

Outra que irá se alternar nesse cenário é a tendência de os funcionários não serem muito proativos e de realizarem uma grande quantidade de reuniões que acabam consumindo tempo e não agregam muito para as suas entregas. Tornar parte da cultura da gerência solicitar ajuda ou marcar reuniões apenas quando estas forem extremamente necessárias pode ser parte da solução de um melhor aproveitamento do tempo de trabalho e maior proatividade dos funcionários, porém isso talvez esbarre na maior dificuldade em assimilação de cultura característico do modelo a distância.

Por fim, nesse primeiro cenário proposto haverá um maior estímulo à interação entre os diferentes funcionários da equipe, diminuindo assim sua sensação de isolamento durante o expediente. Ações como promover um maior número de reuniões sobre temas relacionados a coordenação e a gerência que não necessariamente envolvem a realização de uma tarefa dando assim uma visão mais ampla da área para os funcionários, aumento da realização de tarefas conjuntamente entre membros da equipe estimulando a interação entre os pares e confraternizações digitais como cafés da manhã em grupo ou *happy hour* vão ser mais presentes dentro da gerência.

### **5.1.2 Cenário 2: Mescla entre trabalho a distância e trabalho presencial**

No segundo cenário proposto, o modelo de trabalho padrão na gerência irá ser uma mistura entre o modelo presencial, que ocorrerá 2 dias por semana, e o modelo a distância, que ocorrerá em 3 dias por semana, seguindo assim a preferência da maior parte dos analistas e estagiários, do gerente e de um dos coordenadores. Os dias da semana em que o trabalho presencial irá ocorrer serão pré-estabelecidos, como forma de possibilitar a utilização do espaço físico da organização também com outras gerências e áreas.

O objetivo por trás desse cenário é de utilizar ao máximo os benefícios de cada modelo de trabalho (presencial e a distância) e diminuir as suas desvantagens, contrabalanceando os dois modelos.

Com a utilização deste cenário, em 3 dias da semana os funcionários irão realizar seus trabalhos diretamente de suas residências, trazendo para parte de sua semana todos os benefícios inerentes a esse modelo de trabalho. Assim sendo, eles não necessitarão de se locomover até o

local de trabalho, estarão mais próximos de suas famílias no dia a dia, conseguirão realizar horários mais flexíveis e não terão as interrupções típicas que acontecem no dia a dia de um escritório. Além disso, a maior utilização do trabalho a distância leva também a diminuição de custos da organização, como já comentado nas seções anteriores.

Os pontos positivos do modelo presencial também estarão presentes: maior tempo de convívio com a equipe, maior quantidade de interações, maior assimilação da cultura organizacional e do espírito de time, maior qualidade na troca de informações e respostas instantâneas de outros membros no escritório.

Comparando esse cenário com o primeiro cenário proposto, algumas ações deixam de ser necessárias pois já ocorrem de maneira satisfatória na forma de trabalho presencial, como por exemplo um maior estímulo a interação entre as pessoas ou a necessidade da realização de *check-ins* diários citados na seção anterior.

### **5.1.3 Cenário 3: Liberdade aos funcionários para escolherem onde desejam realizar o seu trabalho**

O terceiro cenário traz a possibilidade para o funcionário escolher se quer realizar o seu trabalho de maneira remota de onde quer que seja ou ir até o escritório e realizar o trabalho presencial, possuindo assim uma maior liberdade e satisfação individual com a realização de seu trabalho.

Um ponto importante nesse cenário é que a experiência dos funcionários no modelo presencial pode ser diferente do modelo presencial que vinha sendo utilizado na organização antes da pandemia, uma vez que a equipe inteira deverá ir até o local de trabalho para se criar um ambiente como era realizado anteriormente, fato que pode não ocorrer. É papel do gestor conversar e organizar sua equipe para assim tirar a maior quantidade de proveitos para o caso de sua equipe.

Como forma de avaliar esse cenário no caso da gerência, vão ser consideradas as respostas obtidas com a décima primeira pergunta do questionário enviado aos analistas e estagiários. Nessa questão as seguintes respostas foram obtidas: 17% do total de respondentes gostariam de exercer o trabalho em um formato totalmente remoto, 14% do total de respondentes gostariam de exercer o trabalho de maneira remota por 4 dias por semana, 49% do total de respondentes gostariam de realizar o trabalho de maneira remota por 3 dias na semana, 11% do total de respondentes gostariam de realizar o trabalho de maneira remota por 2 dias da semana, 6% do total de respondentes gostariam de realizar o trabalho remoto apenas um dia durante a semana

e 3% do total de respondentes gostariam de exercer o trabalho de maneira totalmente presencial, não utilizando mais o trabalho a distância.

#### **5.1.4 Cenário 4: Modelo de trabalho totalmente presencial**

O quarto cenário e último cenário proposto aborda a volta do trabalho totalmente presencial para a organização, apesar das declarações públicas e internas da organização apontando que dificilmente o trabalho voltaria ao que era antes da pandemia causada pelo COVID-19, ou seja, realizado de maneira totalmente presencial. Por diversos fatores, é importante avaliar a viabilidade deste cenário em comparação aos outros propostos, buscando enxergar se esta visão da empresa para o futuro do trabalho realmente é a melhor escolha, uma vez que algumas áreas dentro da organização podem obter diversas vantagens com esse modelo de trabalho, especialmente as áreas de trabalho colaborativo em que as interações são muito importantes, caso da consultoria interna da organização, a NEO.

Neste cenário, o modelo seguirá os princípios do *remote first*, ou seja, apesar do trabalho ser realizado de maneira totalmente presencial, algumas aplicações do trabalho remoto serão utilizadas quando assim for conveniente, por exemplo em reuniões com áreas que estão localizadas em outros escritórios não será necessário o deslocamento até novo polo.

## **5.2 Aplicação do AHP**

A aplicação do AHP para o caso da gerência começa com a definição do objetivo buscado com a aplicação do método, as alternativas possíveis para se chegar a este objetivo e os diferentes critérios para avaliação destas alternativas.

O objetivo buscado é encontrar um novo modelo de realização do trabalho para a gerência, ao passo que as diferentes alternativas são os quatro diferentes cenários propostos na seção 5.1. Com relação aos critérios, quatro foram os pensados para comparar os quatro cenários de uma maneira eficiente e lógica.

O primeiro critério pensado é a questão financeira, ou seja, o quanto cada alternativa de modelo de trabalho da gerência custa para a organização. Com a utilização do trabalho a distância não existem custos para a organização para manterem as pessoas realizando seu trabalho, uma vez que tanto a energia elétrica quanto a internet são pagas pela própria pessoa. O vale transporte também não é pago os funcionários, representando uma grande economia para a organização. Para efeito de comparação, em janeiro de 2020 para um funcionário da cidade

de São Paulo que tomava duas conduções (ônibus e metrô/trem) para ir até o local de trabalho, a empresa desembolsava cerca de dezesseis reais. Ademais, a empresa não arcaria mais com os gastos individuais de seus funcionários com energia elétrica, água e utensílios e alimentos (como papel sulfite, copos plásticos, água filtrada, café e biscoitos) no escritório corporativo.

Além disso, pensando em um panorama com a utilização do trabalho remoto permanentemente em todas as áreas administrativas do banco, a organização não possuiria mais o custo do aluguel, imposto e manutenção do espaço físico. Pensando na dimensão da empresa e na quantidade de funcionários e de prédios comerciais, isso representa uma grande economia. Por esse ser um ponto que envolve diretamente as receitas e custos da empresa, onde o objetivo da organização é sempre maximizar as receitas e diminuição dos custos, é importante se ter um critério que consiga avaliar as diferentes alternativas propostas frente a essa visão.

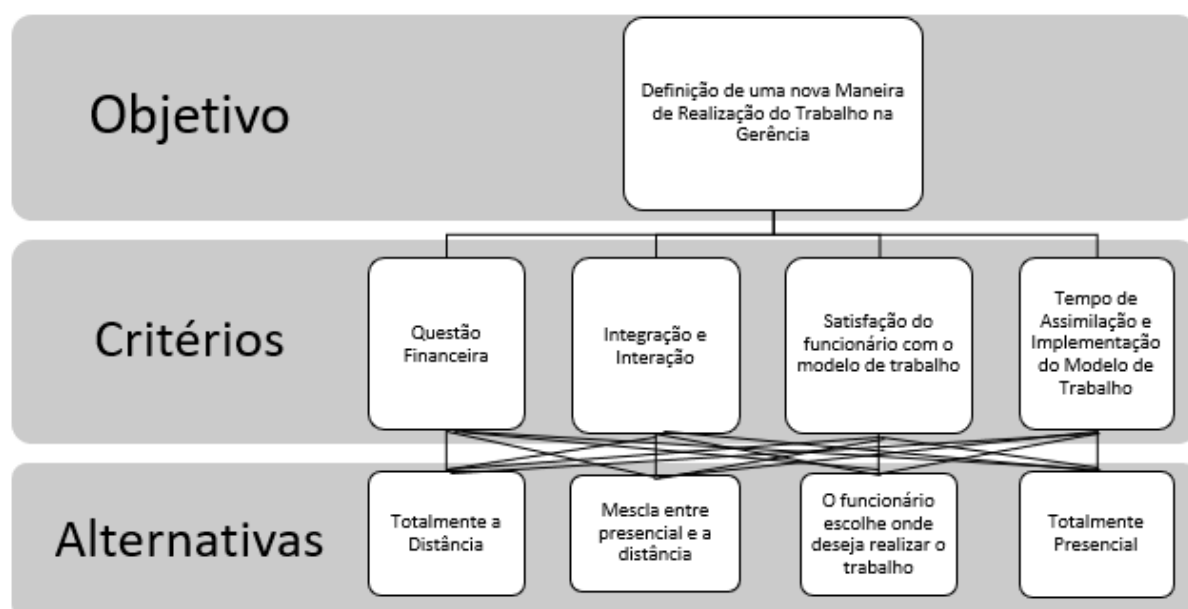
O segundo critério é o de Integração e Interação. Esse critério envolve toda a questão da qualidade e clareza na troca e transmissão de informações e dados, senso de pertencimento do funcionário a equipe e a sensação de isolamento. Essa questão foi citada tanto nas respostas ao questionário enviado para os funcionários quanto nas entrevistas realizadas com os gestores da gerência como um ponto negativo advindo da utilização do trabalho a distância. Alguns pontos realmente são de fácil percepção quanto às desvantagens do trabalho a distância frente ao presencial, que proporciona interações naturais entre os funcionários como conversas paralelas e brincadeiras durante o expediente, o que acaba aliviando a carga de trabalho, além de proporcionar reuniões informais ou mesmo brainstormings levantando sugestões e indicações sobre a melhor forma de conduzir um trabalho. Esse critério então se faz necessário como forma de avaliar as alternativas propostas, uma vez que impacta diretamente a forma com que o trabalho é organizado e o espírito interno de equipe.

O terceiro critério planejado é a satisfação do funcionário com o modelo de trabalho, uma que isso tem influência direta em seu apazimento com seu trabalho e se traduz em uma maior produtividade e entusiasmo do funcionário para com a realização de seu trabalho. Essa questão apesar de ter um impacto direto no trabalho, uma vez que funcionários mais satisfeitos tendem a desempenhar melhor com suas tarefas, é difícil de se mensurar, uma vez que a preferência é subjetiva. A maneira mais adequada encontrada para comparar as alternativas com relação a esse critério é a partir das respostas obtidas na questão 11 do questionário, que obteve dados sobre a quantidade de dias da semana que as pessoas preferem exercer o trabalho a distância e o trabalho presencial.

Finalmente, o quarto e último critério para comparações das alternativas de solução é o tempo de assimilação e implementação do modelo de trabalho por parte dos funcionários.



Quanto menor o tempo de assimilação da forma com a qual o trabalho é realizado na área por parte do funcionário, em menos tempo ele se integra com a equipe e começa a dar resultado. Outro tópico abordado neste critério, é o tempo de implementação do modelo de trabalho, pensando no panorama atual da gerência que está realizando o seu trabalho totalmente de forma remota, com algumas exceções em situações inesperadas, levaria um certo tempo para os funcionários conseguirem trabalhar na carga máxima em uma eventual troca no modelo de trabalho.



**Figura 4 - Hierarquia do método AHP elaborada para o caso da gerência**

**Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Gartner (2001)**

A etapa seguinte da aplicação do AHP é a criação de uma matriz de comparação para posterior comparação entre os diferentes critérios. A matriz de comparação entre os critérios elaborada para o caso abordado está expressa na tabela abaixo, lembrando que os valores seguem a escala de preferência entre os critérios proposta por (Saaty, 2001) e exposto na seção 3 do presente trabalho.

Tabela 2 - Matriz de comparação entre os critérios

| <b>Matriz de Comparação</b>                 | <b>Questão Financeira</b> | <b>Integração e Interação</b> | <b>Satisfação do Funcionário</b> | <b>Tempo de Assimilação e Implementação</b> |
|---|---------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---|
| <b>Questão Financeira</b>                   | 1                         | 1/3                           | 2                                | 5   |
| <b>Integração e Interação</b>               | 3                         | 1                             | 4                                | 7   |
| <b>Satisfação do Funcionário</b>            | 1/2                       | 1/4                           | 1                                | 3   |
| <b>Tempo de Assimilação e Implementação</b> | 1/5                       | 1/7                           | 1/3                              | 1   |

**Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Saaty (2001)**

As avaliações dos critérios foram realizadas pelo próprio autor do trabalho segundo a seguinte lógica: o critério com maior importância (ou seja, o com maior soma de pesos) é a interação e interação da equipe (critério 2), haja visto que tem impacto indireto na produtividade e realização de tarefas dentro da área e é a questão principal que afasta um posicionamento prévio da organização sobre seu futuro do trabalho ser completamente a distância. Ele possui importância moderada frente ao critério 1 (questão financeira), de moderada a forte importância frente ao critério 3 (Satisfação do funcionário com o modelo de trabalho) e importância muito forte frente ao critério 4 (tempo de assimilação e implementação do modelo de trabalho por parte dos funcionários).

O segundo critério com maior soma de pesos é a questão financeira (critério 1), obviamente o objetivo da organização é o máximo possível de lucro, porém para chegar a este, para o autor é mais importante que a organização opere bem seus processos internos do que simplesmente cortar os custos o máximo possível e não oferecer as melhores condições de trocas de informação para o seu funcionário. Por esse motivo, o critério possui uma importância moderadamente menor. Ainda assim, este critério possui importância entre igual e moderada

em comparação ao critério 3 (satisfação do funcionário com o modelo de trabalho) e importância forte frente ao critério 4 (tempo de assimilação e implementação do modelo de trabalho por parte dos funcionários).

A satisfação do funcionário com o modelo de trabalho (critério 3) é o terceiro com a maior soma de pesos. Obviamente o autor considera que a satisfação do funcionário é muito importante no ambiente de trabalho, porém pensando no ponto de vista da área, composta majoritariamente por pessoas próximas a faixa dos trinta anos, que estão iniciando sua vida corporativa é muito fácil trocar para uma área dentro da empresa que possua um *fit* maior com seu perfil de preferências, pensando em um cenário que o modelo de trabalho não é igual para todas as áreas do banco. Outro ponto é justamente pelo fato de estarem próximos de seu ingresso ao mercado de trabalho, bastaria os funcionários procurarem oportunidades em empresas nas quais o modelo de trabalho os apetece. Inclusive, é bastante comum na gerência a formulação de um plano de carreira com os objetivos profissionais de cada funcionário e que, muitas vezes, sugerem ao funcionário procurar uma vaga em uma área que tenha mais o seu perfil. Ainda assim, esse critério possui importância moderada frente ao critério 4 (tempo de assimilação e implementação do modelo de trabalho por parte dos funcionários).

O critério com menor soma de pesos é de tempo de assimilação e implementação do modelo de trabalho por parte dos funcionários, o quarto critério. Isso ocorre por dois motivos: em primeiro lugar, os funcionários da equipe se mostraram extremamente adaptáveis e flexíveis com a troca para o modelo a distância devido a pandemia, começando a performar bem em pouco tempo e; é natural e esperado tanto para um novo funcionário quanto para a área em geral um determinado tempo para adaptação ao novo modelo de trabalho. Obviamente que o quanto antes esta adaptação ocorrer melhor, porém ela ainda demandará um tempo, que com certeza é planejado pelo gestor, no caso da adaptação do funcionário sua nova função, e pela empresa, no caso da adaptação da gerência ao novo modelo de trabalho.

O próximo passo é a determinação do vetor de prioridades para esses critérios, que é feito somando-se os pesos de cada elemento da linha  $i$  da matriz  $A$ . Os valores obtidos devem então ser normalizados. A normalização consiste na divisão do peso de cada critério da matriz pelo somatório dos pesos de todos os critérios. O vetor de prioridade e o vetor normalizado estão expostos na tabela abaixo

Tabela 3 – Vetor de Prioridade e Vetor de Prioridade Normalizado para os critérios

| Matriz de Comparação                 | Pesos                 | Vetor de Prioridade | Vetor de Prioridade Normalizado |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------------|
| Questão Financeira                   | $1 + 1/3 + 2 + 5$     | 8,33                | 0,29                            |
| Integração e Interação               | $3 + 1 + 4 + 7$       | 15,00               | 0,52                            |
| Satisfação do Funcionário            | $1/2 + 1/4 + 1 + 3$   | 3,75                | 0,13                            |
| Tempo de Assimilação e Implementação | $1/5 + 1/7 + 1/3 + 1$ | 1,68                | 0,06                            |
| <b>Total</b>                         | <b>-</b>              | <b>28,76</b>        | <b>1</b>                        |

Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Saaty (2001)

O passo final da comparação entre os critérios é a verificação da coerência dos dados em cada etapa através do índice de inconsistência. Para tanto é utilizada a equação 3, com  $\lambda_{\max}$  sendo o autovetor da matriz A, calculado pela multiplicação da soma dos valores de critérios das colunas pela soma dos critérios das linhas normalizados, e com n sendo o número de critérios sendo comparados, no caso 4.

O índice de inconsistência encontrado nessa etapa foi de 0,684%, número considerado adequada por Saaty (1970), uma vez que é menor que 10%, sendo possível o prosseguimento com a aplicação do método.

O próximo passo na aplicação do método é a comparação das diferentes alternativas segundo os diferentes critérios, de uma maneira idêntica as formas com as quais os critérios foram comparados, com o objetivo final de cálculo do vetor de prioridade normalizado e validação com o índice de inconsistência. As tabelas de comparação das alternativas segundo os critérios levantados estão expostas abaixo junto com seus respectivos vetores de prioridades normalizados e o índice de inconsistência (CI):

Tabela 4 - Comparação das alternativas segundo o critério 1

| Questão Financeira              | Cenário 1 | Cenário 2 | Cenário 3 | Cenário 4 | Vetor de Prioridades | Vetor de Prioridades Normalizado |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|----------------------------------|
| <b>Cenário 1</b>                | 1         | 3         | 6         | 8         | 18,00                | 0,54                             |
| <b>Cenário 2</b>                | 1/3       | 1         | 4         | 5         | 10,33                | 0,31                             |
| <b>Cenário 3</b>                | 1/6       | 1/4       | 1         | 2         | 3,42                 | 0,10                             |
| <b>Cenário 4</b>                | 1/8       | 1/5       | 1/2       | 1         | 1,83                 | 0,05                             |
| <b>Total</b>                    | 1,63      | 4,45      | 11,50     | 16,00     | 33,58                | 1,00                             |
| <b><math>\lambda</math> max</b> | 4,28      |           |           |           |                      |                                  |
| <b>CI</b>                       | 0,09      |           |           |           |                      |                                  |

Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Saaty (2001)

Com relação ao critério 1, questão financeira, temos que o cenário 1 (trabalho totalmente a distância) foi o que apresentou o maior vetor de prioridade normalizado, ou seja, é o que apresenta maiores vantagens com relação a esse critério. Isso é facilmente explicado, uma vez que com um modelo de trabalho totalmente a distância, a empresa deixa de ter diversos custos relacionados aos funcionários (como o pagamento de vale transporte e despesas no local físico da empresa e que são pagos por ela, como por exemplo com energia elétrica e água). Além disso, não existem custos com o espaço físico, uma vez que os funcionários exercem seus trabalhos diretamente de suas residências.

O cenário 2 (mescla entre trabalho a distância e trabalho presencial) é o que apresenta segunda maior nota neste critério. A ideia é que os funcionários vão estar no escritório apenas 40% do tempo de trabalho, diminuindo consideravelmente os custos relacionados com as suas

presenças no escritório. Além disso, como as pessoas têm dias específicos para irem até o escritório, o espaço de trabalho pode ser compartilhado entre diversas áreas, reduzindo assim os custos relacionados ao espaço físico.

Quanto ao cenário 3, onde as pessoas escolhem a forma de trabalho que desejam, seja ela presencial ou a distância, apesar de haver uma queda dos custos dos funcionários no local físico, afinal haverá funcionários que não irão ao local físico, os custos relacionados ao espaço do local físico ainda existirá, uma vez que ele deve comportar todos os funcionários se estes desejarem ir trabalhar presencialmente. Esse custo é considerável especialmente no aluguel de escritórios em localizações de fácil acesso (próximos a estações de metrô e trem), onde o metro quadrado costuma ser mais elevado.

Finalmente, o cenário 4 é o que apresenta pior nota no critério, nota esta esperada uma vez que não há diminuição de custo nesta forma de trabalho, uma vez que todos os funcionários estarão no local físico nesta forma de trabalho.

Tabela 5 - Comparação das alternativas segundo o critério 2

| <b>Integração e Interação</b>   | <b>Cenário 1</b> | <b>Cenário 2</b> | <b>Cenário 3</b> | <b>Cenário 4</b> | <b>Vetor de Prioridades</b> | <b>Vetor de Prioridades Normalizado</b> |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------------|---|
| <b>Cenário 1</b>                | 1                | 1/5              | 1/3              | 1/7              | 1,68                        | 0,05                                    |
| <b>Cenário 2</b>                | 5                | 1                | 3                | 1/2              | 9,50                        | 0,31                                    |
| <b>Cenário 3</b>                | 3                | 1/3              | 1                | 1/5              | 4,53                        | 0,15                                    |
| <b>Cenário 4</b>                | 7                | 2                | 5                | 1                | 15,00                       | 0,49                                    |
| <b>Total</b>                    | 16,00            | 3,53             | 9,33             | 1,84             | 30,71                       | 1                                       |
| <b><math>\lambda</math> max</b> | 4,24             |                  |                  |                  |                             |   |
| <b>CI</b>                       | 0,08             |                  |                  |                  |                             |   |

**Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Saaty (2001)**

Com relação ao segundo critério, o cenário 4 é o que apresenta maior nota em comparação com os outros. O fato do trabalho ser totalmente realizado presencialmente facilita tanto a troca de informações e conhecimento, fortalece o espírito de equipe, uma vez que todos estão juntos no mesmo local físico, e estrema laços de amizade entre os funcionários do time, que durante o expediente conversam sobre coisas do dia a dia.

O cenário 2 vem logo em seguida, como explicação para ser o segundo cenário segundo o critério temos o fato de que muitas das vantagens levantadas pelo cenário 4, já são notadas com 2 dias da semana trabalhando presencialmente em um escritório. É possível ainda otimizar esses dois dias de trabalho presencial, dando um foco maior para as atividades da equipe nestes dias em tarefas como a troca de informações, idealização e desenvolvimento de projetos em conjunto e reuniões.

A razão da terceira colocação do cenário 3 com relação a esse critério é de que com o modelo de trabalho proposto não é garantido que os membros da sua equipe vão realizar o trabalho presencialmente em um determinado dia, sendo necessário recorrer a aplicativos de comunicação a distância. Já a última posição do cenário 1 se explica pelo modelo de trabalho utilizado (trabalho remota), que acaba dificultando a troca de informações e interação a equipe, como levantado na obtenção de dados. Apesar do modelo proposto ter algumas modificações com relação ao que vinha sendo empregado na empresa, ainda perde para formas de trabalho em que as pessoas conversam presencialmente.

**Tabela 6 - Comparação das alternativas segundo o critério 3**

| Satisfação do funcionário com o modelo de trabalho | Cenário 1 | Cenário 2 | Cenário 3 | Cenário 4 | Vetor de Prioridades | Vetor de Prioridades Normalizado |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|----------------------------------|
| <b>Cenário 1</b>                                   | 1         | 1/3       | 1/5       | 2         | 3,53                 | 0,12                             |
| <b>Cenário 2</b>                                   | 3         | 1         | 1/3       | 4         | 8,33                 | 0,29                             |
| <b>Cenário 3</b>                                   | 5         | 3         | 1         | 6         | 15,00                | 0,52                             |
| <b>Cenário 4</b>                                   | 1/2       | 1/4       | 1/6       | 1         | 1,92                 | 0,07                             |
| <b>Total</b>                                       | 9,50      | 4,58      | 1,70      | 13,00     | 28,78                | 1                                |
| <b><math>\lambda</math> max</b>                    | 4,24      |           |           |           |                      |                                  |
| <b>CI</b>  | 0,08      |           |           |           |                      |                                  |

**Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Saaty (2001)**



O terceiro critério tem como vencedor o cenário 3, como era esperado, uma vez que com esse modelo de trabalho o funcionário escolhe a forma com que quer realizar seu trabalho e, portanto, sua satisfação é a máxima com relação a este critério. Um ponto válido de se comentar é de que apesar do funcionário escolher a forma com que vai realizar o trabalho, isso não quer dizer que sua experiência será a ideal nesse modelo de trabalho. Por exemplo, se ele escolher trabalhar presencialmente e alguns colegas importantes para suas tarefas decidirem trabalhar a distância, ele não possuirá a mesma experiência caso os colegas realizassem o trabalho presencial.

A definição da posição dos outros critérios foi baseada na resposta à questão de número 11 do questionário enviado aos funcionários. Nessa questão, metade dos respondentes afirmaram que gostariam de realizar o trabalho a distância por 3 dias na semana, daí a segunda posição do cenário 2 no critério. De maneira semelhante, poucos respondentes gostariam de realizar o trabalho totalmente remoto e ainda menos de realizar o trabalho totalmente presencial, daí a terceira e quartas posições dos cenários 1 e 4, respectivamente.

Tabela 7 - Comparação das alternativas segundo o critério 4

| <b>Tempo de Assimilação e Implementação</b> | <b>Cenário 1</b> | <b>Cenário 2</b> | <b>Cenário 3</b> | <b>Cenário 4</b> | <b>Vetor de Prioridades</b> | <b>Vetor de Prioridades Normalizado</b> |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------------|---|
| <b>Cenário 1</b>                            | 1                | 1/4              | 1/2              | 1/5              | 1,95                        | 0,08                                    |
| <b>Cenário 2</b>                            | 4                | 1                | 2                | 1/2              | 7,50                        | 0,31                                    |
| <b>Cenário 3</b>                            | 2                | 1/2              | 1                | 1/3              | 3,83                        | 0,16                                    |
| <b>Cenário 4</b>                            | 5                | 2                | 3                | 1                | 11,00                       | 0,45                                    |
| <b>Total</b>                                | 12,00            | 3,75             | 6,50             | 2,03             | 24,28                       | 1,00                                    |
| <b><math>\lambda</math> max</b>             | 4,07             |                  |                  |                  |                             |   |
| <b>CI</b>                                   | 0,02             |                  |                  |                  |                             |   |

**Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Saaty (2001)**

Com relação ao critério final, a lógica utilizada foi de que o trabalho presencial e a presença da equipe facilitam a integração de novos membros com o time e a assimilação do método de trabalho e da cultura organizacional. Assim sendo, o cenário 4 obteve maior nota nesse quesito, uma vez que o trabalho é totalmente realizado presencialmente, seguido do cenário 2, que tem um modelo bem estruturado de trabalho presencial. O cenário 3 fica na terceira posição, uma vez que apesar de oferecer a opção de trabalho presencial todos os dias, nem todas as pessoas vão querer utilizar essa forma de trabalho. Finalmente, o cenário 4, por ter um modelo totalmente a distância leva a pior nota.

Como os índices de inconsistência estão adequados para cada etapa, ou seja, todos menor que 10% conforme Saaty prega em sua bibliografia, é possível seguir com a aplicação do AHP. O próximo passo então é a construção de uma matriz consolidada(B), pela justaposição das

matrizes das alternativas para cada critério, na ordem em que os critérios estarão alinhados na matriz hierárquica dos critérios(ou vetor de prioridades normalizado, a matriz C construída anteriormente), correspondendo cada coluna da primeira a cada linha desta última. Basta então multiplicar a matriz C pela matriz B e encontrar a melhor alternativa para o caso proposto.

**Tabela 8 - Matriz B**

| <b>Matriz B</b>  | <b>Questão Financeira</b> | <b>Integração</b> | <b>Satisfação</b> | <b>Tempo de Assimilação</b> |
|------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Cenário 1</b> | 0,54                      | 0,05              | 0,12              | 0,08                        |
| <b>Cenário 2</b> | 0,31                      | 0,31              | 0,29              | 0,31                        |
| <b>Cenário 3</b> | 0,10                      | 0,15              | 0,52              | 0,16                        |
| <b>Cenário 4</b> | 0,05                      | 0,49              | 0,07              | 0,45                        |

**Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Saaty (2001)**

**Tabela 9 - Matriz C**

| <b>Matriz C</b>   | <b>Vetor de Prioridades Normalizados</b> |
|-------------------|--|
| <b>Critério 1</b> | 0,29                                     |
| <b>Critério 2</b> | 0,52                                     |
| <b>Critério 3</b> | 0,13                                     |
| <b>Critério 4</b> | 0,06                                     |

**Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Saaty (2001)**

**Tabela 10 - Consolidação das alternativas para o caso proposto**

| <b>Solução</b>   | <b>Pontuação</b> |
|------------------|------------------|
| <b>Cenário 1</b> | 0,2045           |
| <b>Cenário 2</b> | 0,3063           |
| <b>Cenário 3</b> | 0,1835           |
| <b>Cenário 4</b> | 0,3056           |

**Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Saaty (2001)**

A partir da matriz do método AHP e dos critérios selecionados, o cenário 2 é a melhor opção a se seguir para o caso da área estudada e ele está alinhado com as preferências da equipe de analistas e estagiários, de dois dos coordenadores e do gerente, que pensam que a utilização de uma mescla entre os dois modelos é o ideal para a gerência. Os próximos passos para a gerência são a realização de um estudo mais aprofundado sobre a maneira mais de implementar essa forma de trabalho junto a empresa e a realização de discussões internas buscando solucionar possíveis problemas advindos da execução deste modelo de trabalho.

O cenário 4 fica em 2º lugar, praticamente empatando com o cenário 2 com a análise realizada. Porém, devido aos recentes posicionamentos da organização e da gerência de favorecer e de tornar mais presente o método de trabalho a distância frente ao presencial, ele é desconsiderado e um estudo aprofundado de sua aplicação é descartado. A sua utilização seria viável caso ele ficasse muito à frente dos outros cenários, o que não ocorre com a metodologia desenvolvida.

Ainda assim, para áreas em que o trabalho em conjunto, a comunicação e a troca de informações precisas são essenciais, como o caso do NEO, a consultoria interna da organização, este modelo se mostra o mais adequado, uma vez que modelos de trabalho a distância apresentam desvantagens nestes aspectos.

## 6. Conclusão

O presente trabalho se propôs a avaliar diversos cenários de modelos de trabalho para a gerência a partir do método AHP e selecionar o modelo que mais agrega valor para o futuro da empresa, com o objetivo de dar algum tipo de auxílio nas decisões de negócio da organização, que está passando por um momento de definição de um novo modelo de trabalho após experiências positivas com o trabalho a distância obrigatório devido à pandemia.

A aplicação do método para o caso da gerência, que seguiu as recomendações e indicações da literatura especializada no assunto consultada, foi realizada sem grandes percalços, gerando duas alternativas cujas pontuações foram muito semelhantes: cenário 2 (Mescla entre trabalho a distância e trabalho presencial), que teve a maior pontuação ainda que ligeiramente maior a alternativa com segunda maior pontuação e; cenário 4 (Modelo de trabalho totalmente presencial).

Todavia, essa situação dos dois melhores cenários terem notas muito semelhantes não foi observado pelo autor em nenhum exemplo de aplicação de método e exigiu uma análise individual do autor sobre os dois cenários. O autor decidiu então preterir o cenário 4, dado a posição da empresa de realização de estudos e experimentações sobre novas formas de trabalho que estão em andamento pela organização e prometem substituir o trabalho totalmente presencial, que vinha ocorrendo antes da pandemia.

O cenário 4, seria o escolhido se possuísse uma nota muito mais elevada que os demais cenários, o que não ocorre com a aplicação do método AHP no caso da gerência. Ainda assim, para determinadas áreas da organização, que necessitam de troca de informações precisas e desenvolvem projetos em equipe, essa é a opção mais adequada de modelo de trabalho visto que suas principais vantagens estão justamente nestas características citadas.

Talvez, este problema com a aplicação do método pudesse ter sido evitado se o método fosse desenvolvido não apenas por uma pessoa, no caso o autor, consultando gestores da organização para a avaliação dos critérios e alternativas, uma vez que possuem mais experiência e base para avaliar cada uma das diferentes alternativas de modelo de trabalho. Ou ainda, essa alta nota do cenário 4 apenas reforça a importância da troca de informações e do convívio diário entre os funcionários para o melhor andamento de uma equipe.

Quanto a solução encontrada, ela está muito de acordo com a percepção tanto dos gestores (no caso o gerente e de dois dos coordenadores entrevistados para a realização do trabalho) quanto de parte dos analistas e estagiários (que selecionaram essa divisão de dias presenciais e a distância a alternativa mais votada em uma das questões do questionário enviado

para eles). A aplicação do método só reforça essa visão e passa a impressão de que esse realmente é o uma alternativa viável para o futuro da área. Obviamente estudos e testes mais aprofundados são necessários e devem ser realizados com calma, para que a implantação ocorra da forma mais efetiva possível e não prejudique o andamento do trabalho na área. O importante é que o método AHP reforça a visão dos gestores e teve uma aplicação satisfatória, tendo o trabalho cumprido com seu objetivo.

Além disso, o tópico do trabalho se mostra muito relevante no cenário corporativo atual, no qual as empresas foram obrigadas a perceber devido a uma pandemia que conseguem realizar suas atividades satisfatoriamente de uma maneira que não a presencial, que traz também muitos benefícios impossíveis no modelo presencial.

Finalmente, a realização do trabalho, apesar de ter sido trabalhosa, foi extremamente proveitosa por parte do autor, uma vez que conseguiu tanto aplicar conceitos desenvolvidos durante a sua formação como engenheiro de produção de uma maneira prática quanto realizar um projeto em um ambiente que faz parte, no qual realizou seu estágio profissional.

## Referências

- Adelmann, L. **An Experimental Investigation of the Relative Effectiveness of Multiattribute Weighting Techniques.** Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 33, pg 243-262
- Alexander, M. **Decision-Making using the Analytic Hierarchy Process.** Paper SD-04. SESUG. 2012.
- Alghaithi, A. **Improving Remote Employees' Organisational Productivity – Practical Guidelines for Identifying and Managing Bottlenecks in Today's World.** IOSR Journal of Business and Management. vol. 22, n. 2, p. 63-74. 2020.
- Allen, T. D; Golden, T D.; Shockley, K. **How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings.** Psychological Science. Public Interest a Journal of the American Psychological Society, v. 16, n. 2, 2015.
- Barbuto, A; Gilliland, A; Peebles, R; Rossi, N; Shrout, T. **Telecommuting: Smarter Workplace.** Ohio State University. 2020.
- BBC BRASIL. **Coronavírus: o que está permitido e proibido na quarentena em São Paulo.** 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52014377>>. Acesso em: 02/06/2020.
- Bloom, N.; Liang, J.; Roberts, J.; Ying, Z. J. **Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment.** Quarterly Journal of Economics, ed. 130, pag:165–218. 2015.
- Choudhury, P. **Work-from-anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility.** Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper num. 19-054. 2020.
- GARTNER, I. R. **Avaliação Ambiental de Projetos em Bancos de Desenvolvimento Nacionais e Multilaterais: evidências e propostas.** Brasília. Universa. 2001
- Hartwitch, F. **Weighting of Agricultural Research Results: Strength and Limitations of the Analytic Hierarchy Process(AHP).** Universität Hohenheim. 1990.
- Irwin, A. **Remote Work in the context of the COVID-19.** University of Aberdeen. 2020.
- Kenton, W. **Home Office.** 2020. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/h/home-office.asp>>. Acesso em: 19/09/20.

Larson, B; Vroman, S; Makarius, E. **A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers.** Harverd Business Review. 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>>. Acesso em: 10/10/20

LOHMAN COMPANY. **PROS AND CONS OF TELECOMMUTING.** 2020. Disponível em: <<https://www.lohmancompany.com/enewsletter/article/pros-and-cons-of-telecommuting/>>. Acesso em: 19/09/2020.

MEMORY. **What makes a remote-first company culture.** 2020. Disponível em: <<https://memory.ai/timely-blog/remote-first-company-culture>>. Acesso em: 19/09/20.

Miller, L. **Team Management: The Core Practice of A High Performance Organization.** 2020.

OWL LABS. **The State of Remote Work Report by Owl Labs.** 2019.

Paul, K. **Twitter announces employees will be allowed to work from home forever.** 2020. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/technology/2020/may/12/twitter-coronavirus-covid19-work-from-home>>. Acesso em: 20/08/2020.

Pearce, K. **What is Social Distancing?.** 2020. Disponível em: <<https://hub.jhu.edu/2020/03/13/what-is-social-distancing/>>. Acesso em: 19/09/20.

Saaty, T. L. **How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process.** European Journal of Operational Research, ed. 48, p. 9-26. 1970.

Saaty, T.L. **Decision Making for Leaders**, 3 ed., RWS Publications. 1998.

Saaty, T. L. **Método de Análise Hierárquica**, Tradução de Wainer da Silveira e Silva, McGraw-Hill, Makron, São Paulo. 2001

Sreejesh, S; Mohapatra,S; Anusree M R. **Business Research Methods.** Springer. 2013.

STRENGTHSCAPE. **Importance of leadership in organizational development.** 2020. Disponível em: <<https://strengthscape.com/importance-of-leadership-in-organizational-development/>>. Acesso em: 26/09/2020.

Williams, A. **How to...Write and analyse a questionnaire.** Journal of Orthodontics, Vol. 30, p. 245-252. 2003.



## **Apêndice A - Questionário enviado para a gerência**

### **Análise do trabalho a distância no Banco Itaú Unibanco**

Sou o Caio Arioli de Oliveira, estagiário na área de eficiência da organização e a proposta para o meu trabalho de conclusão de curso em engenharia de produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo é a análise e o estudo sobre a utilização do trabalho remoto em uma gerência da organização.

O seguinte questionário tem o objetivo de obter dados, opiniões e impressões dos diversos colaboradores para tornar possível a realização dessa análise. Esse que é um tema que ganha cada vez mais importância nos tempos atuais e tende a ser o futuro para diversas organizações. O objetivo da obtenção dos dados é simplesmente educacional, visando trabalhar os dados obtidos através de técnicas obtidas durante minha formação universitária. As respostas serão anônimas e o trabalho final será disponibilizado para a gerência ou organização, se assim for solicitado.

É sempre bom frisar que este é um trabalho independente da organização, não sendo oficial do banco, apenas possuindo seu consentimento se o presente trabalho não explorar assuntos confidenciais ou relacionados a estratégia da organização para o futuro e que até o momento não foram divulgados através de canais oficiais da organização ou ditos publicamente.

**Pergunta 1 - Múltipla Escolha - Qual seu tempo de carreira profissional?**

**Possíveis Respostas:** Menos de 2 anos / Entre 2 e 5 anos / Entre 5 a 10 anos / Mais de 10 anos

**Pergunta 2 - Escala Likert 7 Pontos - Analise a seguinte frase: "O nível de qualidade e produtividade do trabalho realizado no modelo de trabalho a distância diminuiram com relação ao modelo presencial".**

**Resposta:** Vai de 1(Discordo Totalmente) a 7(Concordo Totalmente)

**Pergunta 3 - Escala Likert 7 Pontos - Qual seu nível pessoal de satisfação com o trabalho a distância?**

**Resposta:** Vai de 1(Extremamente Baixo) a 7(Extremamente Alto)

**Pergunta 4 - Múltipla Escolha - Você realiza Check-Ins com seu gestor?**

**Resposta:** Sim, diariamente / Alguns dias da semana apenas / Não

**Pergunta 5 - Múltipla Escolha - Você se sente seguro para sugerir temas e pontos de vista em assuntos pertinentes dentro de sua equipe de trabalho?**

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 6 - Múltipla Escolha** - Você sente que a proatividade de outros funcionários(fora ou dentro da sua área) piorou com o trabalho a distância?

**Resposta:** Sim / Não / Em alguns casos apenas

**Pergunta 7 - Múltipla Escolha** - Você considera que há um exagerado número de reuniões irrelevantes durante seu expediente e que impedem uma melhor aproveitamento do tempo de seu trabalho?

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 8 - Múltipla Escolha** - Você considera que houve um aumento na carga de trabalho no modelo de trabalho a distância comparado ao trabalho presencial?

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 9 - Múltipla Escolha** - Você começou a fazer hora extra / passou a fazer mais horas extras com o modelo de trabalho a distância?

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 10 - Múltipla Escolha** - Você possui, relativamente, uma maior liberdade para cumprir seus horários no modelo de trabalho a distância?

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 11 - Múltipla Escolha** - Você gostaria de exercer o seu trabalho remotamente permanentemente, se sim por quantos dias da semana?

**Resposta:** Por 5 dias na semana / Por 4 dias na semana / Por 3 dias na semana / Por 2 dias na semana / Por 1 dia da semana apenas / Não

**Pergunta 12 - Múltipla Escolha** - Você é a favor do posicionamento da empresa sobre a utilização do trabalho a distância no futuro através do modelo Remote First(preferência pelo modelo remoto quando assim for possível)?

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 13 - Múltipla Escolha** - A empresa proporciona uma estrutura adequada e supre de maneiras satisfatória às suas necessidades para com a realização de seu trabalho remotamente?

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 14 - Múltipla Escolha** - A empresa busca melhorar a forma com que o trabalho é realizado remotamente? Seja dando treinamentos, guias de boas práticas ou desenvolvendo a plataforma.

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 15 - Caixa de Seleção** - Aponte as principais vantagens advindas da realização do trabalho a distância.

**Respostas:** Maior contato com a família no dia a dia / Horário mais flexível / Ausência de

tempo de deslocamento / Ausência de Dress Code quando possível / Reuniões Instantâneas, não necessitando troca de sala ou mesmo de escritório / Maior liberdade para a realização do trabalho, sendo possível, por exemplo, escutar música durante o expediente / Ausência de supervisão, passando mais tranquilidade para a execução de tarefas / Menos Interrupções que ocorrem normalmente em um escritório

**Pergunta 16 - Caixa de Seleção** - Aponte as principais desvantagens advindas da realização do trabalho a distância.

**Respostas:** Sensação de estar sempre disponível / Falta de Interação com outras pessoas durante parte do expediente / Sensação de Isolamento / Dificuldade em enturmar-se com o restante da equipe ou área / Falta de proatividade de alguns funcionários / Dificuldade de passar uma informação ou questionamento de maneira precisa / Menor diferenciação da vida pessoal e profissional, por exemplo, grande utilização do celular pessoal para assuntos de trabalho / Falta de controle do expediente / Problemas de conexão com a plataforma ou servidor

**Pergunta 17 - Múltipla Escolha** - Você trocaria de empresa apenas pelo motivo de sua empresa atual não possuir a opção de trabalho a distância?

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 18 - Múltipla Escolha** - Qual o seu tempo de deslocamento médio para chegar ao seu local de trabalho?

**Resposta:** Menos de trinta minutos/ Entre trinta minutos e uma hora / Entre uma e duas horas / Mais de duas horas

**Pergunta 19 - Pergunta Aberta** - Aponte sugestões para a melhoria do trabalho a distância na gerência em que você está inserido/a.

**Apêndice B: Modelo do Piloto****Análise do trabalho a distância em uma gerência no Banco Itaú Unibanco**

Sou o Caio Arioli de Oliveira, estagiário na área de eficiência da organização e a proposta para o meu trabalho de conclusão de curso em engenharia de produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo é a análise e o estudo sobre a utilização do trabalho remoto em uma gerência da organização.

O seguinte questionário tem o objetivo de obter dados, opiniões e impressões dos diversos colaboradores para tornar possível a realização dessa análise. Esse que é um tema que ganha cada vez mais importância nos tempos atuais e tende a ser o futuro para diversas organizações.

O objetivo da obtenção dos dados é simplesmente educacional, visando trabalhar os dados obtidos através de técnicas obtidas durante minha formação universitária. As respostas serão anônimas e o trabalho final será disponibilizado para a gerência ou organização, se assim for solicitado. É sempre bom frisar que este é um trabalho independente da organização, não sendo oficial do banco.

**Pergunta 1 - Múltipla Escolha** - Há quanto tempo você trabalha na organização?

**Possíveis Respostas:** Menos de 2 anos / Entre 2 e 5 anos / Entre 5 a 10 anos / Mais de 10 anos

**Pergunta 2 - Escala Likert 7 Pontos** - Analise a seguinte frase: "Há diferença na qualidade do trabalho realizado no modelo de trabalho a distância".

**Resposta:** Vai de 1(Discordo Totalmente) a 7(Concordo Totalmente)

**Pergunta 3 - Escala Likert 7 Pontos** - Qual seu nível de satisfação com o trabalho a distância?

**Resposta:** Vai de 1(Extremamente Baixo) a 7(Extremamente Alto)

**Pergunta 4 - Múltipla Escolha** - Você realiza Check-Ins com seu gestor?

**Resposta:** Sim, diariamente / Alguns dias da semana apenas / Não

**Pergunta 5 - Múltipla Escolha** - Você se sente seguro para sugerir temas e pontos de vista em assuntos pertinentes dentro de sua equipe de trabalho?

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 6 - Múltipla Escolha** - Você sente que a proatividade de outros funcionários (fora ou dentro da sua área) piorou com o trabalho a distância?

**Resposta:** Sim / Não / Em alguns casos apenas

**Pergunta 7 - Múltipla Escolha** - Você gostaria de exercer o seu trabalho remotamente permanentemente, se sim por quantos dias da semana?

**Resposta:** Por 5 dias na semana / Por 4 dias na semana / Por 3 dias na semana / Por 2 dias na semana / Por 1 dia da semana apenas / Não

**Pergunta 8 - Pergunta Aberta** - Em sua concepção, o trabalho a distância é a tendência para o futuro de sua organização? Explique o motivo.

**Pergunta 9 - Múltipla Escolha** - Em sua opinião, a empresa supre de maneiras satisfatórias as suas necessidades para com a realização de seu trabalho remotamente?

**Resposta:** Sim / Não

**Pergunta 10 - Pergunta Aberta** - Aponte as principais vantagens da realização do trabalho a distância.

**Pergunta 11 - Pergunta Aberta** - Aponte as principais desvantagens da realização do trabalho a distância.

**Pergunta 12 - Pergunta Aberta** - Aponte sugestões para a melhoria do trabalho a distância na gerência em que você está inserido/a.