http://journal.unoeste.br/index.php/cs/index
DOI: 10.5747/cs.2021.v5.n2.s140
ISSN on-line 2526-7035

Colloquium Socialis

Submetido: 10/08/2021 Aceito: 26/08/2021

TRABALHO HOME OFFICE DEVIDO A PANDEMIA: UMA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS GESTORES DE EMPRESAS INCUBADAS

Vitoria Cristina Magalhaes da Silva, Joao Lucas de Souza Maximiano

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, Presidente Prudente, SP. E-mail: vitoriamagalhaes2709@gmail.com

RESUMO
A motivação é um dos fatores que influenciam nos resultados obtidos pelas empresas, portanto se faz necessário compreender a motivação dos gestores e colaboradores, porém a motivação com ênfase nos gestores carece de bibliografia. O objetivo desse artigo foi analisar como o home office por necessidade devido à pandemia influenciou na motivação dos gestores de empresas incubadas no interior do estado de São Paulo. A metodologia deste estudo se caracteriza sendo qualitativa, de natureza exploratória com a utilização de uma pesquisa bibliográfica sistemática e estudo de caso. O instrumento de coleta de dados foi por meio da aplicação de questionários abertos on-line pelo *Google forms*, os dados coletados foram estudados qualitativamente pela a análise de conteúdo de Lawrence Bardin (2011) e o Software Atlas TI 9.0. Entre a amostra de participantes da pesquisa foi constatado como principal resultado a nítida divergência de percepções em relação à motivação dos gestores após a adoção do home office, há relato de aumento da motivação e desejo de permanecer trabalhando remotamente, assim como há um posicionamento neutro, e também crítico ao home office e seus impactos na motivação.
Palavras-Chave: Home office; Motivação; Gestores; Incubadora.

HOME OFFICE WORK DUE TO THE PANDEMIC: AN ANALYSIS OF THE MOTIVATION OF MANAGERS OF INCUBATED COMPANIES

ABSTRACT
Motivation is one of the factors that influence the results obtained by companies, so it is necessary to understand the motivation of managers and employees, but motivation with an emphasis on managers lacks bibliography. The aim of this article was to analyze how the home office by necessity due to the pandemic influenced the motivation of managers of incubated companies in the interior of the state of São Paulo. The methodology of this study is characterized as being qualitative, exploratory in nature with the use of a systematic bibliographic research and case study. The data collection instrument was through the application of open online questionnaires by Google forms, the collected data were studied qualitatively by Lawrence Bardin's (2011) content analysis and the Atlas TI 9.0 Software. Among the sample of research participants, the main result was the clear divergence of perceptions in relation to the motivation of managers after adopting the home office, there is a report of increased motivation and desire to remain working remotely, as well as a neutral position, and also critical of the home office and its impact on motivation.
Keywords: Home office; Motivation; Managers; Incubator.

INTRODUÇÃO

Com a chegada da Pandemia de COVID-19 em meados do ano de 2020, muitas restrições foram impostas no intuito de frear o avanço do vírus em todo o mundo. Tornou-se necessário uma grande adaptação nas relações pessoais e de trabalho, destacando como uma das grandes mudanças impostas pela pandemia o

distanciamento social entre as pessoas, que por consequência alterou a forma como as pessoas se relacionam e como as empresas trabalham.

Em março de 2020 a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou que o mundo estava vivendo uma pandemia com a nova coronavírus, em seguida muitos estados criaram decretos estaduais com restrições de distanciamento social para prevenção contra o COVID-19. Como por exemplo, o estado de São Paulo no Decreto Nº 64.881, de 22 de março de 2020 "Fica decretada medida de quarentena no Estado de São Paulo, consistente em restrição de atividades de maneira a evitar a possível contaminação ou propagação da coronavírus, nos termos deste decreto." (SÃO PAULO, 2020).

Após os decretos estaduais muitas empresas foram obrigadas a mudarem a forma de trabalhar, passando a adotar o regime de home office como uma das opções. Essas empresas se adaptaram em um curto espaço de tempo a uma nova realidade que acelerou mudanças, mas no curto prazo simbolizava uma opção para não precisarem fechar as portas. Com essa situação, as maiorias das empresas criaram medidas e planejaram todo o cenário para que os colaboradores pudessem continuar a trabalhar (SILVA; MOREIRA, 2020).

Consequentemente aos recentes acontecimentos muitas empresas aderiram ao home office, entre elas empresas incubadas. Essas empresas estão nas fases iniciais do seu empreendimento e recebendo suporte externo para conseguirem operar no mercado, essa característica maximiza os desafios somados as dificuldades de gestão em um período pandêmico.

O cenário do home office decorre de um crescimento constante ao longo dos anos, muitas empresas passaram a adotar essa forma de trabalho por ser uma alternativa mais flexível aos seus funcionários, sendo uma alternativa para atender o distanciamento social determinado nos decretos. Segundo Chiavenato (2014), o home office se caracteriza na ocasião em que os envolvidos não precisam se locomover até a organização, o mesmo vem ganhando vários adeptos, pois através da tecnologia o gestor e os colaboradores podem interagir com todos os stakeholders da empresa.

Com as empresas aderindo ao home office ocorreram mudanças na forma de trabalho, muitas pessoas passaram a misturar o local destinado ao trabalho, com o seu habitual local de lazer e de descanso. Em decorrência do trabalho sendo realizado de forma remota dentro das casas dos colaboradores se obteve grandes mudanças na rotina, onde as casas passaram a ser também "lugares-dentro-de-outros-lugares" (OLIVEIRA, 2020).

Após a adaptação da empresa para esse novo cenário imposto pela pandemia começou-se a analisar a motivação dos gestores dentro do novo regime de home office adotado pela empresa. A motivação está diretamente relacionada ao trabalho, ela funciona como uma mola propulsora, quando os gestores se encontram motivados a aumentar o seu rendimento dentro da empresa (FERREIRA; DIAS, 2017).

Por meio do home office os gestores passaram a trabalhar em um novo cenário onde pode possibilitar uma diminuição do stress dos gestores e dos colaboradores gerado pelas normas impostas pelo local de trabalho, removendo o custo do transporte e viabilizando também um maior tempo no seio familiar (PINTO, 2020). Com o home office o stress dos colaboradores tende a diminuir, pois não precisam sair de suas casas, atenua a pressão com relação ao horário, vestimentas e regras da empresa.

Com base no contexto atual determinado pelas mudanças decorridas da pandemia COVID-19, foi estabelecido como problemática o questionamento de como o home office influenciou na motivação de gestores de uma amostra de empresas incubadas no interior do estado de São Paulo?

A resposta prévia utilizada como hipótese parte da premissa que o home office influenciou de forma geral positivamente na motivação dos envolvidos organizacionais, isto, pois possibilitou um maior tempo das pessoas em casa, reduzindo o stress referente ao local de trabalho e por consequência aumentando a motivação. Pontua-se que essas influências se determinam com base na soma de inúmeros fatores, inclusive as estratégias adotadas pela empresa.

O objetivo geral deste artigo foi compreender como o home office devido à pandemia influenciou na motivação dos gestores de empresas incubadas no interior do estado de São Paulo. Para alcançá-lo, foi necessário desenhar quatro objetivos específicos, são eles: Compreender o ambiente organizacional da amostra; conceituar home office com base nas literaturas recentes; Revisar teoricamente a

motivação de gestores; Levantar na perspectiva dos gestores participantes os principais impactos na motivação devido ao home office e a pandemia.

Este estudo se justifica sendo relevante cientificamente, pois devido à pandemia de COVID-19 se acelerou mudanças em processos organizacionais com ênfase no trabalho remoto que já se tratava de uma tendência, inclusive segundo o sociólogo Polonês Bauman (2007), vivemos “tempos líquidos” em que todas as relações sociais são voláteis. Tendo em vista que nessa temática os estudos existentes não direcionam a ênfase para os gestores e a suas motivações.

As pesquisas das áreas de ciências sociais aplicadas estão identificando a importância da motivação no trabalho, assim como o trabalho tornou-se fundamental para a vida dos seres humanos e para a organização socioeconômica vigente. Todos esses aspectos correlacionados explicitam a relevância social e pessoal da realização deste estudo sendo uma bibliográfica atual e confiável adicionado à literatura do tema.

O artigo está organizado através de subdivisões, sendo elas além desta: a “metodologia” na qual apresenta os passos metodológicos do estudo, após inicia-se a “fundamentação teórica” na qual atinge grande parte dos objetivos específicos; em seguida tem a “análise de discussão dos resultados” que consta dados inéditos da pesquisa empírica realizada, e por fim encerra se o documento com as “considerações finais” que em síntese é um encerramento do artigo visando responder o problema de pesquisa e verificar se a hipótese inicial se confirmou.

METODOLOGIA

Segundo Demo (2010, p.14) pesquisar implica se arriscar em novas fronteiras, a qual se coloca teorias atuais em dúvida no intuito de revê-las a todo instante em rumo ao caminho do conhecimento. Mas para isso, com o intuito de obter cientificidade e atualidade, torna-se necessário empregar elementos formais como essa seção do artigo, que tem o intuito de expor ao leitor o escopo metodológico utilizado, detalhando a abordagem do estudo, o tipo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos de análise e uma breve descrição da localidade pesquisada.

Este estudo adotou a abordagem qualitativa, devido à natureza do objeto pesquisado ser maioritariamente subjetivo, exigindo dos pesquisadores um olhar para o fenômeno ocorrido com a utilização de uma visão lógica e racionalidade dedutiva (GIL, 2002). A tipologia de pesquisa utilizada foi à exploratória, de acordo com Köche (2012) e Severino (2007) esse tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema em questão, permite que os autores formulem hipótese e utilizem o Know-How no intuito de se aprofundar na investigação científica.

Quanto à coleta de dados, foi realizado em dois momentos, inicialmente buscou-se por artigos científicos na base de dados *SciELO* (Scientific Electronic Library Online) como fonte secundária da pesquisa com o objetivo de auxiliar na elaboração do referencial teórico. Essa busca por bibliográfica se caracteriza de forma sistemática de acordo com Conforto, Amaral e Silva (2011), pois possui critérios para inclusão de seleção, neste estudo específico é obrigatório ser um texto disponível na base de dados da *SciELO*, deve estar publicado em língua portuguesa dentro de um espaço temporal dos últimos dez anos e ser resultado da busca dos descritores booleanos (“Home Office”), (“Motivação” *AND* “Gestores”) e ("incubadora") AND ("empresas").

Quadro 1. Resultado da busca bibliográfica sistemática na base de dados *SciELO*.

Descritores	1º Etapa de seleção	2º Etapa de seleção
(“Home Office”)	04	03
(“Motivação”) *AND* (“Gestores”)	21	03
("incubadora") *AND* ("empresas")	04	02
Total	29	08

Fonte: Os autores (2021).

Na primeira etapa de seleção consta a quantidade de artigos encontrados na base de dados com todos os critérios de inclusão pré-definidos atendidos, na segunda etapa de seleção tratasse da quantidade selecionada após a realização da leitura rigorosa dos títulos e resumo

encontrados na etapa anterior com o intuito de filtrar apenas os textos que se adequem ao escopo deste estudo. Observa-se que são apenas oito artigos, exibindo assim a demasiada carência de estudo do tema com essas intersecções.

No segundo momento da coleta de dados buscou-se realizar a pesquisa empírica por meio de um estudo de caso, ou seja, investigar uma situação concreta que pudesse possibilitar a coleta de dados inéditos sobre o objeto. As autoras Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.29) definem que os estudos de casos ocorrem "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento". Os participantes do estudo não foram identificados para atender a Resolução nº 510 de 07 de Abril de 2016 na qual não foram registradas e nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP.

Ainda sobre os participantes do estudo que contribuíram com informações por meio de um questionário aberto no *Google Forms* elaborado pelos autores deste artigo com o intuito de atender os aspectos éticos e de confidencialidade, bem como a necessidade de distanciamento imposto pela situação global de distanciamento social, advindos da pandemia de COVID-19. Como critério obrigatório para inclusão da participação, a pessoa deveria ser gestor (a) de uma empresa incubada no interior do estado de São Paulo que esteja trabalhando neste período pandêmico na modalidade home office.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo já foram abordados teoricamente da seguinte forma: Köche (2002) enfatiza que as pesquisas bibliográficas procura explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas, aponta também que elas são indispensáveis para todas as pesquisas sociais, sendo uma das formas de emergir no assunto. Já o questionário aberto de forma online foi exposto por Gil (2002, p. 116) como sendo um instrumento no qual os pesquisadores traduzem os objetivos da pesquisa em itens bem redigidos e que serão respondidos pela amostra social específica participante, o autor destaca que não existe um procedimento formal para a elaboração de questionários.

Para analisar qualitativamente os dados coletados por meio do questionário aberto disponibilizado pelo *Google forms,* foi utilizado o software atlas TI 9.0 e as técnicas do livro de Lawrence Bardin (2011). Esse método intitulado de "análise de conteúdo" pode ser resumido em quatro etapas cruciais, são elas: 1- *Pré-análise* (Leitura flutuante, formulação de hipótese e direcionamentos analíticos); 2- *Exploração do material*; 3- *Tratamento dos resultados* (Interpretações, inferências e síntese dos resultados); e por fim 4- *Utilizações dos resultados* (Neste arquivo, será o texto redigido na seção quatro de "Análise e discussão").

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empresas incubadoras: Origem e função empresarial.

Muitas empresas entram no mercado com dificuldades de gerenciar contas, pedidos e compras de matéria-prima, muitas vezes não realizaram uma pesquisa de mercado para investigar se o produto e/ou serviço da empresa terá demanda. Ou seja, grande parte dos empreendimentos entram prematuras no mercado, consequentemente muitas empresas não sobrevivem ao primeiro ano aberto devido à falta de planejamento.

Para suprir essa falta de preparo das empresas ao ingressarem no mercado surgiram as empresas incubadoras, as mesmas são uma importante ferramenta para o surgimento de novos negócios. Segundo Silva *et al.* (2012) as empresas incubadoras fornecem para os novos negócios apoio para as fases iniciais, ajudando na network, padronização de processos, parte financeira, capital inicial e infraestrutura.

Ainda na ótica de Silva *et al.* (2012) incubadoras são responsáveis por uma parte essencial em projetos embrionários, sendo responsável por auxiliar na preparação para a inserção no mercado. Ao final do processo de incubação as empresas saem financeiramente viável, autossustentável, com estratégias delimitadas, processos operacionais implementados e públicos-alvo definidos.

Através de empresas incubadoras novos negócios recebem suporte inicial para as primeiras fases, com isso ao ingressarem no mercado estarão muito mais preparadas, conseguindo sobreviver. Para a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada às empresas que passam pelo processo de incubação possuem um potencial muito maior de sobreviver ao mercado, por ter um apoio inicial com mentoria e desenvolvimento de processos, criam um grande diferencial para essas empresas (ANPROTEC, 2016).

No Brasil as empresas incubadoras surgiram em 1982, porém começaram a ganhar espaço em 1987 após a realização do evento "Seminário Internacional de Parques Tecnológicos" no Rio de Janeiro. No mesmo ano foi inaugurada a ANPROTEC, que foi criada para representar as empresas incubadoras e parques tecnológicos brasileiros, por meio dela são gerados muitos incentivos, como capital inicial, estudo sobre o produto ou serviço da empresa e editais de fomento para novas ideias de negócios.

Segundo um estudo publicado no evento Innovation Summit Brasil (evento que debateu sobre "Ecossistemas de Inovação: criativos, conectados e competitivos"), divulgado no dia 12 de agosto de 2019, mostra que o Brasil possui 363 incubadoras de negócios inovadores e cinquenta e sete aceleradoras, a grande maioria localizada na região sudeste do país. Hoje as incubadoras no Brasil possuem um papel de fundamental importância, por meio delas muitas empresas conseguem se desenvolver e se preparar para atuar autonomamente no mercado.

Segundo Engelman, Fracasso e Brasil (2011) os principais motivos para o surgimento das incubadoras no Brasil é o grande incentivo para o empreendedorismo no país, fatores como a cooperação entre universidade e sociedade e governo é fundamental para o crescimento de novas ideias de negócios.

Home office: Definição e expansão no Brasil.

Em 1970 surgiu uma nova forma de trabalho onde o colaborador pode aplicar sua força de trabalho remotamente em sua casa, sua adesão ocorreu por consequência da crise do petróleo, o intuído era diminuir gastos com o deslocamento até o trabalho. O termo home office ou teletrabalho foi apresentado pela primeira vez pelo autor Niles (1975) que significa trabalhar em casa se comunicando com a empresa por meios de telecomunicação.

O trabalho home office começou a ganhar espaço em 1990, sendo adotado em sua grande maioria por empresas privadas, esse aumento na utilização dessa nova modalidade de desenvolver o trabalho se deve aos grandes avanços tecnológicos. Com a ampliação tecnológica ocorreu uma evolução na forma de trabalho passando a ser menos manual e mais intelectual, consequentemente muitas empresas conseguem adotar o home office com o colaborador produzindo no aconchego do seu lar (MELEK, 2017; BASSO; BARRETO JÚNIOR, 2018).

Para Boonen (2008) a crise econômica mundial foi a principal responsável pela criação do home office, definindo essa forma de trabalho como descentralizada. Já Filardi, Castro e Zanini (2020) complementam conceituando que o home office é uma forma de trabalho onde o colaborador pode trabalhar à distância, ou seja, pode trabalhar de qualquer lugar fora da empresa e utilizando tecnologias para se comunicar e trocar informações com outros colaboradores.

Corroborando com essa definição, Rafalsky e Andrade (2015) expõem o home office como uma forma de trabalho onde o colaborador pode atuar na empresa de forma remota e em qualquer lugar utilizando tecnologias para se comunicar com o escritório. Por meio do home office pode se proporcionar uma flexibilidade para o colaborador e a empresa com relação aos horários, diminuição de custos com deslocamento, aumento de tempo com os familiares (AZAR; KHAN; EERDE, 2018).

O teletrabalho é uma modalidade que já está em ascensão no Brasil, como demonstra os dados disponibilizados pelo autor Daniel Mello na Agência Brasil (2020) entre 2016 e 2017 o número de adeptos ao home office aumentou 16,2% e entre 2017 e 2018 cresceu 21,1%. Com a chegada da pandemia COVID-19 o número de empresas que adotaram o home office como uma nova forma de trabalho, para não fecharem as portas e protegerem seus colaboradores, representa 46% das empresas brasileiras (MELLO, 2020).

Em estudos recentes destacam como vantagens a melhoria na qualidade de vida, redução com gastos, redução de tempo entre deslocamento casa-trabalho, horários mais flexíveis, aumento na produtividade. Apresentam como desvantagens o aumento nas horas de dedicação ao trabalho, solidão, mistura entre ambiente de trabalho e de descanso, transferência de custos para o colaborador (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Motivação de gestores: Conceito, teoria de Maslow e importância organizacional.

Motivação é derivante da palavra motivo e ação, ou seja, é uma força interna ao ser humano que o leva a agir em determinadas situações, a palavra é derivada do latim *movere*,

que traduzindo quer dizer mover. Para Minicucci (1995) a motivação significa ação de mover, ela ocorre quando algo leva alguém a se movimentar em busca de um objetivo já definido para suprir uma necessidade.

Já para Park e Word (2012) a motivação é definida como um guarda-chuva, ou seja, captam as forças internas e transformam em ação. Essas forças internas são definidas para (OLIVEIRA, 2018) como variabilidade intra e interindividual o que está relacionada com o comportamento e capacidade do ser humano em lidar com as exigências ambientais que levam a ação em determinadas situações.

A motivação possui diversos estudos e teorias ao longo de muitos anos, Maslow (1943, 1954, 1973) propôs a teoria da hierarquia das necessidades, a qual pode ser aplicada tanto no local de trabalho quanto na vida pessoal. A teoria baseia-se na ideia de que o ser humano possui necessidades pessoais e profissionais divididas em hierarquias com cinco níveis distintos, sendo que as das bases da pirâmide hierárquica devem ser satisfeitas antes das necessidades de níveis mais altos.

Nessa teoria as necessidades devem ser satisfeitas para alcançar a auto realização, segundo Maslow (1943, 1954, 1973) existem cinco principais categorias de necessidades a seguir: a) Fisiológica. b) Segurança. c) Social. d) Estima. e) Autorrealização. Para alcançar a auto realização existem forças inativas, ou seja, a motivação que impulsionam a pessoa a buscar esses objetivos de forma hierárquica.

A motivação dentro de uma organização é um dos fatores essenciais que podem determinar o sucesso da mesma e gerar vantagem competitiva em relação a outras organizações. A motivação no trabalho está diretamente relacionada com o comportamento dos colaboradores e gestores, para alcançar o sucesso é necessário que todos estejam motivados a alcançar o objetivo da organização (OLIVEIRA, 2018).

Os gestores são motivados principalmente por fatores externos como tarefas, equipe, recursos disponíveis e a capacitação da equipe (SEILER *et al.*, 2012). A motivação dos gestores é fundamental para o sucesso da organização, pois um gestor motivado estimula os seus colaboradores a alcançar resultados positivos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

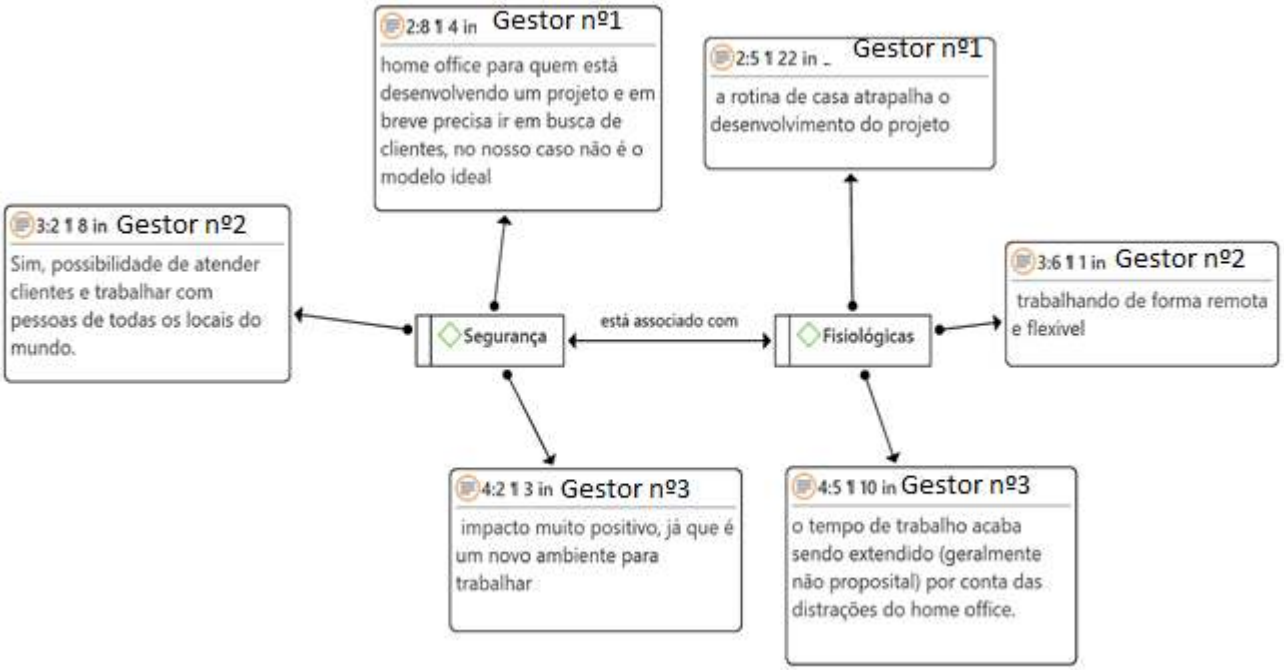
A empresa incubadora disponível para realização do estudo de caso está localizada no interior do estado de São Paulo, na região de divisa entre os estados do Mato Grosso e Paraná. Esta incubadora possui a missão de transformar ideias de negócios em empresas que possam se auto sustentar quando ingressarem no mercado, com propósito de incentivar o crescimento regional em conjunto com a inovação.

Atualmente a incubadora está com sete projetos em desenvolvimento, sendo que três deles estão sendo desenvolvidos de forma presencial durante a pandemia de COVID-19, outros três projetos estão parados por serem projetos que dependem da atividade presencial devido ao público consumidor e cadeia de suprimentos. No começo da pandemia os projetos foram migrados para o modelo home office, porém atualmente somente um deles continua nesse modelo, os outros não se adaptaram.

Para um maior entendimento de como o home office influenciou na motivação dos gestores com projetos em incubadoras, foi disponibilizado um questionário no *Google Forms*, contendo onze questões abertas relacionadas ao home office. Obtivemos um total de três gestores participantes, como critério de sigilo ético eles foram identificados como gestores nº 1, 2 e 3.

O gestor nº 1 aderiu ao home office no final de 2020 e início de 2021, em torno de cinco meses, porém a empresa não se adaptou ao modelo voltando para forma presencial, o mesmo ocorreu com o gestor nº 3 que aderiu ao home office por aproximadamente três meses. Quanto ao gestor nº 2, ele adere ao home office e não pretende voltar ao modelo presencial.

Figura 1. Percepção dos participantes sobre as necessidades de segurança e fisiológica.

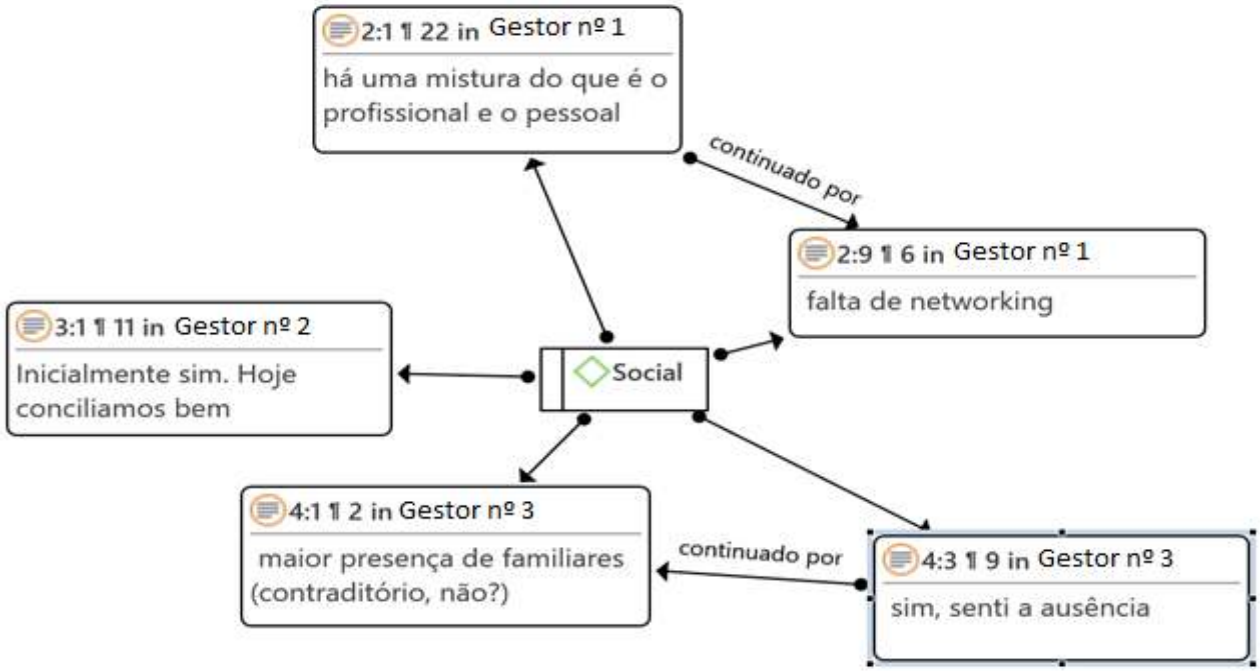


Fonte: Os autores (2021).

Na figura 1, os participantes foram questionados diretamente se devido a adoção do modelo home office eles se sentiram mais seguros e quais alterações na forma de trabalho. A necessidade fisiológicas e de segurança dentro do modelo de Maslow (1943) fazem parte das necessidades primárias da hierarquia da motivação, o gestor nº 1 relatou que o home office não é o modelo ideal para sua empresa, pois a mesma está em desenvolvimento precisando buscar novos cliente, portanto não se sentiu seguro no home office. Como contraponto para o gestor nº 2 o home Office proporcionou segurança e a possibilidade de atender diversos clientes de todos os locais. Na percepção do gestor nº 3 se sentiu seguro dentro do modelo home office, proporcionando um novo ambiente de trabalho. Suprimindo, o gestor nº 1 não sentiu segurança com modelo home office diferentemente dos gestores nº 2 e 3, com o modelo suas relações sociais aumentaram proporcionando um novo ambiente de trabalho.

Para os gestores n° 1 e 3 esse novo modelo de trabalho interfere nas suas vidas pessoais, o gestor nº 3 relata que com o home office, aumentou o tempo dedicado ao trabalho pois existem distrações, como familiares, amigos e outros. Já para o gestor nº 2 o home office proporciona uma forma flexível de trabalhar. Portanto, correlacionando com a teoria da pirâmide de Maslow (1943), os gestores nº 1 e 3 não estão satisfeitos em como o home office atende às suas necessidades motivacionais primárias, diferentemente do gestor nº 2.

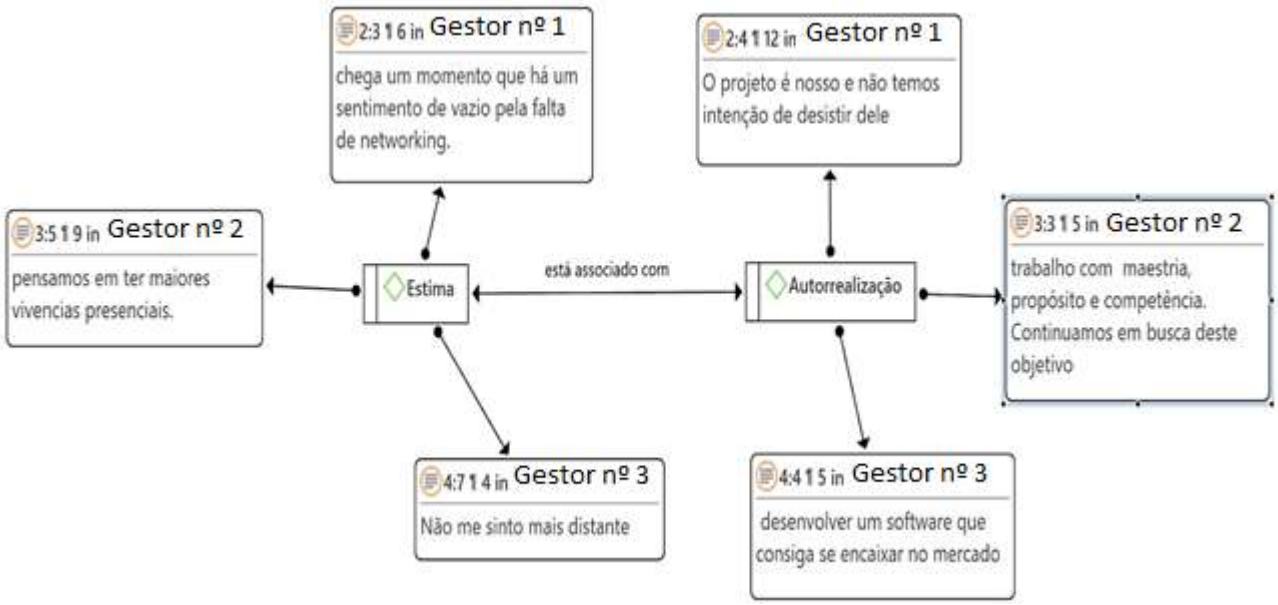
Figura 2. Percepção dos participantes sobre os impactos do home office nos relacionamentos sociais



Fonte: Os autores (2021).

Os participantes foram questionados sobre em como o home office interferiu nas suas relações sociais. O gestor nº 1 relatou que com o home office ocorreu uma mistura entre sua vida pessoal e profissional, interferindo diretamente em suas relações sociais, relatou também que por estar trabalhando de forma remota se sentia ausente do contato direto com outros gestores e colaboradores, já o gestor nº 2 respondeu que inicialmente ocorreu uma interferências nesses relacionamento porém hoje o mesmo consegue conciliar vida pessoal e profissional no mesmo local. Para o gestor nº 3 após a adoção do modelo remoto o relacionamento com sua família aumentou, porém a ausência de se relacionar com os colegas é sentida. Nesse ponto é possível observar que o home office interferiu nos relacionamentos sociais dos gestores seja essa interferência de forma positiva no caso dos gestores nº 2 e 3 e negativa no caso do gestor nº 1.

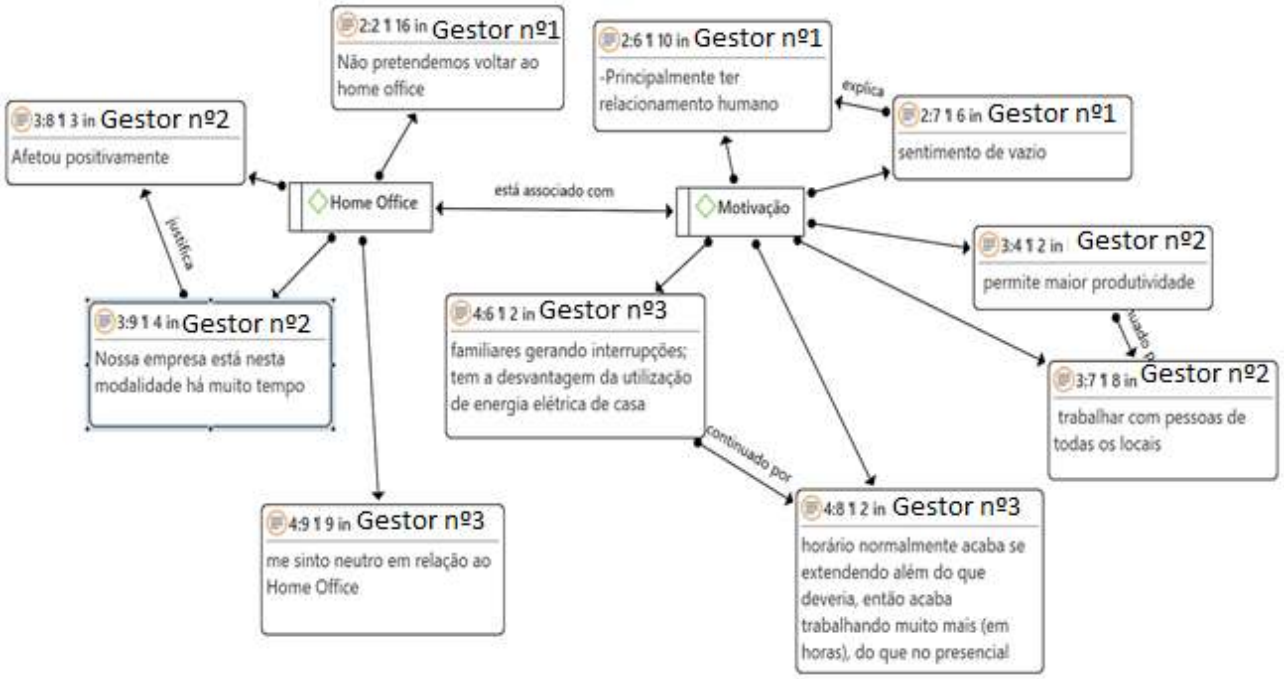
Figura 3. Percepção dos gestores sobre as necessidades de estima e auto realização.



Fonte: Os autores (2021).

Os gestores responderam sobre as questões relacionadas ao crescimento profissional e da empresa incubada e como o home office influenciou na sua gestão. O gestor nº 1 expõe que o home office impactou na sua gestão, se sentindo sozinho pela falta de contato, por outro lado a empresa incubada é uma realização pessoal nunca pensou em abandonar a empresa. Já para o gestor nº 2 o home office não interferiu no seu objetivo pessoal, com esse modelo ele vivenciou muitas experiências com pessoal do mundo inteiro. Enquanto para o gestor nº 3 não sentiu distanciamento com relação aos colegas de trabalho e não ocorreu alteração com relação aos seus objetivos. A auto realização e estima é o topo da pirâmide de Maslow (1943) e são consideradas necessidades secundárias, podendo ser alcançadas somente quando as anteriores forem supridas, diante dessa constatação, podemos observar que com a adoção do home office não ocorreu interferência na estima e nem na auto realização dos gestores nº 2 e 3, porém para o gestor nº 1 influenciou negativamente.

Figura 4. Percepção dos gestores sobre a motivação dentro do modelo home office.



Fonte: Os autores (2021).

Neste bloco de questões os gestores responderam sobre quais os principais aspectos que impactam na sua motivação e se a empresa continuaria adotando o modelo home office. Na visão do gestor nº 1 os principais aspectos que impactam na sua motivação estão relacionados com as suas relações, sentindo-se sozinho durante o trabalho, portanto ocorreu um impacto negativo em sua motivação e por isso ele não pretende continuar no modelo home office.

Diferentemente na percepção do gestor nº 2, os impactos em sua motivação estão relacionados em ter maior contato com diversas pessoas, aumentando a sua produtividade, sendo assim, resultando em impactos positivos que o estimula a se manter no modelo home office. Já para o gestor nº 3 com o home office seu horário de trabalho acaba se estendendo pelo fato de que em casa se possui inúmeras distrações, outro ponto que impacta a sua motivação é são os gastos operacionais serem bancados por ele, entretanto ele destaca que com esse modelo de trabalho ele conseguiu aumentar o tempo com sua família, se posicionando como neutro com relação ao home office.

As perguntas foram analisadas pelo prisma das cinco principais categorias relacionadas com o modelo proposto por Maslow (1943). Inicialmente foram analisadas questões relacionadas com as necessidades fisiológicas e de segurança, que seriam as duas necessidades primárias. Em seguida foram analisadas questões relacionadas com a necessidade social, ou seja, o relacionamento pessoal e profissional desses gestores e por último as necessidades de estima e auto realização. Os gestores responderam também questões relacionadas sobre sua motivação e sobre home office.

Observou-se que a motivação do gestor nº 1 diminuiu significativamente após a adoção do modelo home office, isso ocorreu principalmente pela falta de contato social com seus colaboradores, intersecção em relação ao local de trabalho e local de descanso no mesmo ambiente e o aumento no tempo dedicado ao trabalho. Por consequência a motivação do mesmo diminui, fazendo-o desejar voltar a trabalhar no modelo presencial.

Para o gestor nº 2 adoção do modelo Home Office aumenta sua motivação, isso, pois o mesmo relata que conseguiu conciliares os relacionamentos pessoais e profissionais, possibilitando vivenciar novas experiências com pessoas de todo o mundo, verificou-se um aumento em sua produtividade e um desejo de continuar trabalhando de forma remota por meio das tecnologias comunicacionais.

Por fim, o gestor nº 3 se posicionou de forma neutra com relação ao modelo home office, expondo que de forma positiva obteve-se maior tempo com seus familiares, porém sentia

falta do convívio com seus colaboradores, relatou que ocorreu um aumento nos seus gastos (água, luz e internet). Relatou que vivenciou o home office por cinco meses e decidiu voltar ao modelo presencial, ponderando que futuramente poderia adotar o home office novamente em casos de necessidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente que essa discussão não se esgota neste artigo, já que as temáticas relacionadas à gestão estratégica de pessoas possuem uma rica gama devida às distintas opiniões, percepções e ponto de vista. Também é notório o fato que as alterações nas relações trabalhistas estão se acentuando nas últimas décadas, impulsionadas devido às demandas sociais e empresariais amparadas nos avanços tecnológicos.

Ressalta-se nesta investigação a divergência entre as percepções e opiniões dos participantes sobre trabalhar na modalidade home office devido a pandemia de COVID-19. Obteve-se relato de boa aderência profissional e pessoal, relatos de neutralidade na qual existe a possibilidade de se adequar quando necessário e também opiniões críticas ao modelo de trabalho, o que influenciou diretamente na motivação destes gestores e na realização das atividades profissionais.

Entre as percepções positivas destaca-se como supostos na hipótese inicial que o home office proporciona maior tempo com a família em casa, mais conveniência e a possibilidade de trabalho com pessoas em diferentes lugares. Já as percepções negativas são explanadas a transferência dos custos operacionais aos trabalhadores, o sentimento de solidão, a falta de pertencimento com a empresa, o aumento da jornada trabalhada e o fato de misturar o ambiente de trabalho com o ambiente de descanso.

Com o intuito de responder a questão problema norteadora deste estudo, é observável que a motivação dos gestores participantes sofreu sim grandes influências após a adoção do home office devido inúmeros motivos que vão além das estratégias adotadas pela a empresa holisticamente, sendo assim necessário analisar cada trabalhador a luz de suas particularidades individuais.

Todos os objetivos propostos nestes estudos foram contemplados e as maiores contribuições deste trabalho possuem aplicabilidade prática no sentido de gerar reflexões sobre a importância da motivação dos gestores para o êxito empresarial, abrangendo também os diferentes aspectos motivacionais no trabalho remoto e as constantes mudanças nas relações trabalhistas que tornam o cenário complexo, volátil e incerto.

Na realização do artigo ocorreram dificuldades que foram superadas pelos autores e como característica científica há limitações, entre elas o instrumento de coleta de dados. O questionário foi selecionado devido o cenário mundial de pandemia de COVID-19, porém levando em consideração o tipo da pesquisa e o objeto investigado, a seleção de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa incubada no interior Paulista também se encaixaria e atingiria as individualidades com mais riqueza e detalhamento.

Como sugestão para estudos futuros, aponta-se dentro da intersecção entre os temas “home office” e “motivação de gestores” a possibilidade de expandir a amostra investigada, problematizar a motivação de retornar as atividades presencialmente após a pandemia, e por fim, realizar estudos comparativos entre diferentes localidades e idades.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas**. Disponível em: https://anprotec.org.br/site/. Acesso em: 06 jul. 2021.

AZAR, S.; KHAN, A.; EERDE, W. V. Modeling linkapes between flexible work arrangements. **Journal of Business Research**, v. 91(C), p. 134-143. 2018. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318302911. Acesso em: 06 ago. 2021.
https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.004

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. p. 57-131

BASSO, D. M.; BARRETO JÚNIOR, I. F. O teletrabalho e a supressão de seus direitos na Reforma Trabalhista. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 4, n.1, p. 59-76, 2018. Disponivel em: https://indexlaw.org/index.php/revistadtmat/article/view/4301/pdf. Acesso em: 06 ago. 2021.

https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2018.v4i1.4301

BAUMAN, Z. Vivemos tempos líquidos. Nada é para durar. [Entrevista cedida a] Adriana Prado. **Isto É online**, Edição n. 2636 17/07, 2007. Disponível em: https://istoe.com.br/102755_VIVEMOS+TEMPOS+LIQUIDOS+NADA+E+PARA+DURAR+/. Acesso em: 19 jun. 2021.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, dez/2002-jul./2003. p. 106-127, 2008. Disponível em: http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/download/104/97. Acesso em: 06 ago. 2021.

BRASIL.Ministério da Saúde. Plenário do Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de Abril de 2016**. Disponível em: https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=24/05/2016&pagina=44. Acesso em: 09 ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO, 8. 2011, Porto Alegre, **Anais** [...]. Porto Alegre, 2011. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2205710/mod_resource/content/1/Roteiro%20para%20revis%C3%A3o%20bibliogr%C3%A1fica%20sistem%C3%A1tica.pdf. Acesso em: 07 d jul. d 2021.

DEMO, P. Educação científica. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**. v. 1, n. 01, maio, 2014. Disponível em: https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/IC/article/view/10/421. Acesso em: 07 jul. 2021.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V. S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas**. Rev. eletrôn. Adm,** Porto Alegre,. v. 17 n. 3, set./dez., 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/read/a/bdzJ9vGJKTwnktbQBP9MCjx/?lang=pt. Acesso em: 06 ago. 2021. https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000300009

FERREIRA, G. B.; DIAS, C. C. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. **Psicologia e Saúde em Debate**, v. 3, . 2, p. 30-43, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.22289/V3N2A3. Acesso em: 06 jul. 2021. https://doi.org/10.22289/V3N2A3

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR [online]**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt#. Acesso em: 06 jul. 2021. https://doi.org/10.1590/1679-395174605

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do '*Home office*' em Empresas de Tecnologia da Informação**. Gestão & Conexões**, v.9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184. Acesso em: 06 jul. 2021. https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 31.. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a Pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Rev. Adm. Empres**., v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603. Acesso em: 06 jul. 2021. https://doi.org/10.1590/s0034-759020200603

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370- 396, 1943. https://doi.org/10.1037/h0054346

MELEK, M. A. **Trabalhista! O que mudou? Reforma Trabalhista 2017**. Ed. Estudo imediato. 1. ed. Curitiba: [s.n.],, 2017. ISBN: 8592056314

MELLO, D. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **AGÊNCIA BRASIL**, 2020. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por46-das-empresas-durante-pandemia. Acesso em: 06 jul. 2021.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NILLES, J. Telecommunications and Organizational Decentralization, **IEEE Transactions on Communications**, v. 23, n. 10, p. 1142-1147, Oct., 1975. Disponível em: http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2017/07/Telecomm-and-Org-Decentralization.pdf. Acesso em: 06 jul. 2021. https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687

OLIVEIRA, A. L. A espacialidade aberta e relacional do lar: a arte de conciliar maternidade, trabalho doméstico e remoto na pandemia de Covid-19. **Tamoios**, (Especial Covid-19), p.154-166, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.12957/tamoios.2020.50448. Acesso em: 06 jul. 2021.

OLIVEIRA, R. O. **A motivação dos gestores na criação de valor em commodities agropecuárias**. 2018. Tese (Doutorado em Administração com Concentração em Gestão Internacional) – ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing/SP, 2018. Disponível em: https://tede2.espm.br/handle/tede/479. Acesso em: 06 jul. 2021.

PARK, S. M.; WORD, J. Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 4, p. 705-734 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258179974_Driven_to_Service_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation_for_Public_and_Nonprofit_Managers. Acesso em: 06 jul. 2021. https://doi.org/10.1177/009102601204100407

PINTO, B. A. F. **Quando o trabalho habita o espaço da família: a experiência de gestão de fronteira no trabalho remoto a partir de casa**. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Porto Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto, 2020. Disponível em: https://hdl.handle.net/10216/129713. Acesso em: 19 jun. 2021.

RAFALSKY, J. C.; ANDRADE, A. L. Home Office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas psicol**., v.23, n. 2. 2015. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2015000200013. Acesso em: 08 jun. 2021. https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Decreto nº 64.881 de março de 2020**. Decreta quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências complementares. Disponível em: https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64881-22.03.2020.html. Acesso em: 19 jun. 2021.

SEILER, S. *et al.* An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey. **International Journal of Project Management**. v. 30, n. 1 p. 60–72, 2012. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786311000354?via%3Dihub. Acesso em: 06 ago. 2021. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.002

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. R.; MOREIRA, J. P. Infraestrutura Home Office. **Seminário de Tecnologia, Gestão e Educação,** v. 2, n. 2, p.2675-1623, out. 2020.. Disponível em: http://raam.alcidesmaya.com.br/index.php/SGTE/article/view/243. Acesso em: 06 jul. 2021.

SILVA, J. M. *et al.* Impacto das funções desempenhadas pelos gerentes nos resultados da incubadora: survey realizada na rede mineira de inovação **Production [online]**, São Paulo,SP, v. 22, n. 4, p. 718-733, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000067. Acesso em: 06 jul. 2021. https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000067