



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A Gestão do Tempo em *Home Office* em uma Cooperativa de Crédito no Interior do estado de São Paulo e como ela Influencia positivamente na Motivação dos Colaboradores

Fabíola Daiana Barduche de Melo
Jhade Valadares Davilla
Joel Dimas da Silva(orientador)

RESUMO

Home office é um modelo de trabalho onde suas atividades são desenvolvidas dentro da residência do colaborador. Prática essa que cresceu significativamente com a chegada da COVID-19, pois devido ao decreto de isolamento social, as empresas precisaram buscar alternativas para continuarem ativas, aderindo então ao *home office*. Para que o novo método de trabalho seja satisfatório, se faz necessário manter seus colaboradores motivados e produtivos, e um dos pontos fundamentais para que isso ocorra é uma boa gestão do tempo, ou seja, planejar e controlar o desenvolvimento das atividades diárias dentro de um espaço de tempo que não ultrapasse a carga horária estabelecida. Diante disso o objetivo do presente trabalho é abordar e analisar como os funcionários de uma cooperativa de crédito estão desenvolvendo suas tarefas em *home office* e gerenciando seu tempo de forma efetiva; como a organização colabora e auxilia sua equipe para que este método seja possível. Para alcançar esses objetivos a metodologia utilizada foi o levantamento de referências bibliográficas,

identificando métodos de motivação, *home office* e a importância da gestão do tempo. Realizou-se uma pesquisa de campo de forma quantitativa com os colaboradores da cooperativa de crédito que se encontram em *home office*. Essas apontaram como os entrevistados estão se adaptando ao novo modelo de trabalho, as dificuldades e os benefícios encontrados, além de demonstrar como a empresa fornece todo auxílio necessário. Também se identificou que apesar do todo conforto, praticidade e suporte, grande parte opta por trabalhar de forma presencial, zelando pelo bom relacionamento e convívio com a equipe.

Palavras-chave: Trabalho. Planejamento. Incentivo. Cooperativismo.

ABSTRACT

Home office is a work model where activities are carried out within the employee's home. This practice grew significantly with the arrival of COVID-19, as due to the social isolation decree, companies had to look for alternatives to remain active, then joining the *home office*. For the new work method to be satisfactory, it is necessary to keep your employees motivated and productive, and one of the fundamental points for this to happen is good time management, that is, planning and controlling the development of daily activities within a period that does not exceed the established workload. Therefore, the objective of this work is to approach and analyze how the employees of a credit union are developing their tasks in the *home office* and managing their time effectively; how the organization collaborates and helps its team to make this method possible. To achieve these objectives, the methodology used was a survey of bibliographical references, identifying methods of motivation, *home office* and the importance of time management. A quantitative field research was carried out with the employees of the credit union who are in the *home office*. These pointed out how the interviewees are adapting to the new work model, the difficulties and benefits found, in addition to demonstrating how the company provides all the necessary assistance. It was also identified that despite all the comfort, practicality and support, a large part chooses to work in person, ensuring a good relationship and interaction with the team.

Keywords: Work. Planning. Incentive. Cooperativism.

Introdução

Gestão do tempo é o processo de planejamento e controle do desenvolvimento das atividades diárias dentro de uma quantidade de tempo gasto para tal execução. O gerenciamento se faz necessário para aumentar a efetividade, eficiência e produtividade uma vez que, seu objetivo é maximizar o benefício geral dentro de um conjunto de atividades dada a uma quantidade de tempo limitado.

A presente investigação apresenta dados sobre como está o desempenho com questão a produtividade e gestão do tempo dos colaboradores de uma cooperativa de crédito, onde está sendo utilizado o método de *home office* para uma parte da equipe. O motivo é a pandemia causada pelo COVID-19, que obrigou, nos últimos anos, muitas empresas a fecharem as portas e adotarem outros meios de trabalhar.

O *home office* desde então, vem crescendo muito e várias empresas aderiram o novo método de trabalho encarando de forma positiva e vantajosa em algumas áreas, principalmente no administrativo.

Quando se está trabalhando presencialmente muitas vezes não se percebe a importância da gestão do tempo para a qualidade de vida dos funcionários e até mesmo a qualidade de rendimento. Uma pausa para o almoço e horários bem estabelecidos fazem muita diferença no final.

Através desse estudo, buscou-se analisar como é planejado e organizado a carga horária pelo indivíduo que está desenvolvendo suas atividades em casa, ou seja, encontra-se em *home office*. Uma vez que, sabe-se quão fundamental é administrar seu tempo de forma que não ultrapasse o limite diário e ao mesmo tempo seja produtivo, pois mesmo tendo seu escritório em casa e todas as ferramentas de serviço disponíveis a todo tempo, existem várias distrações e formas diferentes para dispersar. Sendo assim, para que haja equilíbrio e vida fora do ambiente corporativo, se faz necessário uma adequada gestão do tempo.

Sabendo que, a motivação é tudo aquilo que impulsiona a natureza humana a conquistar e alcançar algum objetivo, como também dar energia para efetuar qualquer ação. Este impulso supracitado é o responsável para que as atividades e obrigações sejam realizadas com êxito, buscou-se também analisar o grau de motivação dos colaboradores que atualmente estão em *home office*, verificando se houve aumento ou redução deste fator tão importante no ambiente profissional e pessoal. Pelo fato de não ter contato físico com seus colegas de trabalho, por não poder tomar um café da manhã de forma harmoniosa e descontraída em equipe. Além de permanecer no mesmo ambiente em tempo integral.

Após análise da pesquisa, procurou-se desenvolver e apresentar soluções que possam contribuir para o melhor desempenho dos profissionais que atuam em *home office*, visando manter ou até mesmo aumentar sua motivação e administrar de forma produtiva e saudável seus horários de trabalho.

1 História do Cooperativismo

1.1 Conceito de cooperativa

Cooperativa de crédito é uma associação de pessoas, onde sua adesão é de forma livre e voluntária, ou seja, são abertas para todas as pessoas que desejam participar e que estejam alinhadas aos mesmos objetivos econômicos, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membros/cooperado.

Como as cooperativas não têm fins lucrativos, geralmente seus preços e taxas são mais acessíveis e competitivos em relação aos bancos comerciais. Além disso, anualmente as cooperativas convocam seus membros para comparecer e participarem da assembleia geral, momento este onde será decidida qual a destinação das sobras apuradas no exercício anterior. Normalmente uma boa parte dos lucros acumulados são distribuídas aos cooperados, na proporção da movimentação que cada indivíduo realizou no decorrer do ano em questão, sempre priorizando aqueles que estão mais fidelizados e realizam suas operações com a cooperativa.

Importante ressaltar que da mesma maneira que os membros recebem lucros, quando há prejuízos os mesmos também são rateados entre todos os cooperados, e sendo assim, assumindo o compromisso e responsabilidades sendo elas positivas ou negativas.

1.2 Início do cooperativismo

No ano de 1844, no interior da Inglaterra, em uma cidade chamada de Rochdale-Manchester, um grupo de 28 trabalhadores – sendo apenas uma mulher -, decidiram se unirem para montar seu próprio armazém, uma vez que, enfrentavam dificuldades em comprar o básico para sobreviverem nos mercados daquela região (HISTÓRIA,).

A ideia era simples, porém não tão fácil assim: comprar uma grande quantidade de alimentos, para se conseguir preços melhores e tudo que fosse adquirido, seria dividido entre o grupo de forma igualitária. Desta forma, nasceu então a “Sociedade dos Probos de Rochdale” – a primeira cooperativa moderna, que se iniciou de forma pautada por valores e princípios morais considerados, até os dias de hoje, a base do cooperativismo. Sendo eles, a honestidade, solidariedade, equidade e transparência (HISTÓRIA,).

A proposta do grupo prosperou e quatro anos após o início de suas atividades, a cooperativa contava com 140 membros. Em 1856, chegou a 3.450 sócios e com um capital social que saltou de 28 libras para 152 mil libras (HISTÓRIA, s.d.).

Somente em 1889 que oficialmente houve o movimento do cooperativismo no Brasil. Em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, tendo seu foco o consumo de produtos agrícolas. Mais tarde, surgiram outras em Minas e também nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (HISTÓRIA, s.d.).

A mais antiga e que ainda mantém suas atividades, tendo sua sede em Nova Petrópolis (RS), é a Cooperativa de crédito do Brasil: Sicred Pioneira, fundada em 1902, pelo padre suíço Theodor Amstad, com o intuito de melhorar

as vidas dos moradores do município, que até então não tinham acesso e não contavam com nenhum banco (HISTÓRIA, s.d.).

Em 2 de dezembro de 1969, o cooperativismo teve seu marco histórico, pois ganhou sua própria entidade de representação. Neste dia foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Mais tarde, a lei 5.764/71, regulamentou a criação de cooperativas com um regime jurídico próprio, visando o papel da OCB, porém destacando alguns pontos, como a restrição da autonomia dos associados. Com a Constituição de 1988 a restrição foi superada, pois proibiu a interferência do Estado nas associações, efetivando à autogestão do cooperativismo (HISTÓRIA,).

Foi somente em 1995 que o cooperativismo ganhou reconhecimento internacional, devido Roberto Rodrigues, ex-presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras, ter sido eleito o primeiro não europeu a presidir a Aliança Cooperativista Internacional (ACI), fato que contribuiu muito para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras (HISTÓRIA,).

No ano de 2005, a formação do Sistema OCB se completa com a criação da entidade que representa o sindicato das cooperativas. Em atuação há 11 anos, a CNCoop - Confederação Nacional das Cooperativas, vem defendendo os interesses da categoria econômica e coordenando o Sistema Sindical Cooperativista (HISTÓRIA,).

Atualmente, o SICOOB conta com mais de 2.500 pontos de atendimento, em 23 estados brasileiros, reunindo 5 milhões de sócios. O SICREDI conta com mais de 1.700 pontos de atendimento, em 22 estados brasileiros, reunindo 5 milhões de sócios. A UNICRED conta com cerca de 200 pontos de atendimento, em 8 estados brasileiros, reunindo 300 mil sócios. A CECRED conta com cerca de 150 pontos de atendimento, em 3 estados brasileiros, reunindo 900 mil sócios. A CRESOL conta com cerca de 400 pontos de atendimento, em 9 estados brasileiros, reunindo 500 mil sócios, entre outras cooperativas que certamente há em todo território brasileiro (O QUE É, 2016).

2 Home Office

O *home office* caracteriza-se como uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Estas evoluções, como o desenvolvimento e o uso frequente da Internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

O home office começou a se popularizar com o aumento do uso da internet e das novas tecnologias, agora não preciso que o funcionário esteja presente no local para que desempenhe suas funções. O que proporciona mais autonomia para decidir onde desenvolver seu trabalho com flexibilidade de horário (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

O *Home office* caracteriza-se pela utilização de um espaço residencial, para o desenvolvimento de atividades profissionais, com horários que podem ser mais flexíveis. Concluindo, é considerado *home office*, todo aquele trabalho que é desempenhado em ambiente em que também se reside (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

A modalidade *home office*, tem sido bem aceita e disseminada por todo o mundo, principalmente hoje, em tempos de pandemia, onde todos tiveram que reaprender e se adaptar com os novos meios de viver. É considerado um trabalho que vem caminhando junto ao avanço tecnológico, além de ser amplamente viável economicamente, tanto para o empregado quanto para o empregador (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

3 Motivação

3.1 Conceito de motivação

Motivação pode ser considerado como um impulso que leva o indivíduo a realizar uma ação com o intuito de alcançar um objetivo. Considera-se também como motivação o desejo consciente de se obter algo, e desta forma, uma determinante da maneira como a pessoa se comporta. (NASCIMENTO, 2012).

Ela também é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços para que se alcance determinada meta. A

intensidade refere-se ao quanto de esforço a pessoa se dispõe, e é um dos elementos mais comentados quando se fala em motivação. Porém, uma intensidade mais elevada não garante resultados favoráveis de desempenho profissional, a menos que seja canalizada em uma determinada direção à organização. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Sendo assim, é necessário considerar a qualidade do esforço, tanto quanto a sua intensidade. O esforço que se deve buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da empresa e que esteja coerente com os esses objetivos. Os indivíduos motivados mantêm-se focado na realização de suas atividades até que seus objetivos sejam atingidos. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

O tema é abordado por vários autores, com intuito de analisar as necessidades externas e internas de cada indivíduo no qual influenciam o comportamento humano. Diversas teorias foram desenvolvidas, e ainda hoje sofrem adaptações, pois cada vez mais, se compreende a importância de envolver toda a equipe dentro dos processos da empresa e mantê-los motivados.

Contudo, a motivação circunda fenômenos emocionais, biológicos e sociais, sendo o processo responsável por iniciar, direcionar e manter condutas pertinentes ao cumprimento de objetivos.

3.2 Teorias Clássicas de Motivação

3.2.1 Teorias motivacionais de Abraham Harold Maslow

Desenvolvida por Abraham Harold Maslow, a teoria nomeada de Hierarquia das Necessidades, é uma das mais conhecidas quando vamos tratar de motivação. Nela são classificadas as necessidades humanas de forma lógica e prática, auxiliando os resultados de forma objetiva dentro das organizações (MASLOW, 1997 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Maslow (1997 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014) firma que os sentimentos de falta de algo, mais identificados como as carências humanas, eram relacionadas desde as mais básicas, exemplificando aquelas que eram indispensáveis para o bem estar no qual são ditas como as necessidades

fisiológicas e para a sobrevivência. Como também se refere aquelas mais elevadas, como a autorrealização pessoal.

Maslow (1997 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014) utilizou os níveis de uma pirâmide para estruturar sua teoria, em que cada um deles aponta um grau de necessidade, sendo a base determinada como “primárias”, seguido pelas “secundárias” e ocupando o topo da estrutura aquelas que são referentes à realização pessoal.

Maslow (1997 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014, p. 197) fez uma separação dessas cinco etapas de necessidades como sendo superiores e inferiores. As necessidades de nível inferior são ligadas àquelas fisiológicas e de segurança, já as necessidades de nível superior, estão diretamente ligadas à estima, à vida social do indivíduo e a sua autorrealização. Sendo elas:

- Fisiológica: fome, sede, moradia, higiene pessoal e outras necessidades básicas corporais.
- Segurança: proteção referente a danos físicos e emocionais.
- Social: aceitação, afeto, amizade, sentimentos de pertencer a um grupo.
- Estima: fatores internos como o respeito próprio, autonomia, realizações e externos como status, atenção, reconhecimento.
- Autorrealização: inclui crescimento, alcance do próprio potencial, autodesenvolvimento.

Segundo ele, “... à medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, podem deslocar seu desejo para as aspirações cada vez mais elevadas.” (MASLOW, 2014), ou seja, conforme cada necessidade é alcançada, automaticamente a próxima se torna dominante, assim o indivíduo muda de nível, até chegar ao topo de pirâmide. De acordo com a teoria de Maslow, antes de motivar alguém, se faz necessário identificar em qual nível da hierarquia a pessoa se encontra, tendo assim um foco direcionado para tal nível ou para o superior.

3.2.2 Teoria da Motivação Frederick Herzberg

A teoria desenvolvida por Herzberg, denominada de Teoria dos dois fatores, refere-se ao nível de rendimento dos colaboradores no seu ambiente de

trabalho no qual tende a variar conforme a sua satisfação, onde se identifica seus sentimentos e atitudes diante do ambiente organizacional, além dos fatores que levam a sua motivação e/ou desmotivação (HERZBERG, 2003 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Para essa teoria ser concluída, Herzberg (2003 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014) investigou a seguinte questão “O que as pessoas desejam do trabalho?”. Ele solicitou aos colaboradores para que eles descrevessem detalhadamente situações em que se sentiram “bem” ou “mal” referentes ao seu trabalho como um todo.

E assim com essas informações, Herzberg foi capaz de classificá-la em dois fatores, os chamados higiênicos e motivacionais. De acordo a sua conclusão era evidente que os momentos no qual as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram de forma significativa diferentes daquelas relacionadas aos momentos em que se sentiram mal (HERZBERG, 2003 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Fatores higiênicos são aqueles que dizem respeito às condições do ambiente de trabalho, ou seja, condições físicas, como salário, política da organização, benefícios sociais, oportunidade de crescimento profissional, clima organizacional, entre muitos outros aspectos. Os referidos são capazes de evitar que os indivíduos se sintam desmotivados. Esses fatores em sua ausência trazem a desmotivação, mas quando estão presentes não são contados como um elemento motivador. Podem ser conhecidos também como “extrínsecos”. (HERZBERG, 2003 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

De acordo com Herzberg (2003 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014) os “fatores de higiene operam independentemente dos fatores de motivação. Um indivíduo pode ser altamente motivado em seu trabalho e estar insatisfeito com o ambiente corporativo”.

Os Fatores Motivacionais são aqueles que, quando presentes, podem causar certa motivação, em contrapartida, quando ausentes, podem provocar a insatisfação do indivíduo. Nestes fatores se encaixa o reconhecimento, crescimento profissional, autorrealização, grau de desafio nos quais os indivíduos são expostos, sua capacidade de realizá-los, a liberdade de decidir

como serão realizadas as atividades e suas habilidades pessoais, ou seja, se refere aqueles que estão ligados aos objetivos do colaborador, podendo estar em relação com sua carreira e seu cargo, além das atividades exercidas dentro do ambiente organizacional (HERZBERG, 2003 apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Caso a organização tenha o aumento de produtividade, como também da satisfação de seus colaboradores, é sinal que esses itens supracitados foram sanados.

3.2.3 Teoria X e Y de Douglas McGregor (Teoria oposicionista)

Nesses dois conceitos antagônicos, criado pelo economista e professor americano Douglas McGregor, acredita-se que os colaboradores possuem dois tipos de personalidades e características, bem opostas, que se identificadas permite motivar de forma mais assertiva. Esta parte do pressuposto de que o indivíduo X, possui uma aversão natural ao trabalho e as responsabilidades, sendo necessário receber ordens superiores para assim executar suas tarefas. É um indivíduo indolente, sem ambições, prefere ser dirigido e manter uma rotina. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Já o indivíduo Y, são encarados como indivíduos altamente competentes, que gostam de trabalhar, sentem satisfação e são aplicados no que fazem. Possuem iniciativa, aceitam responsabilidades e desafios e são capazes de auto direção. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

A partir dessa definição para cada funcionário é possível saber como motivar da melhor forma cada um deles, para um indivíduo X a motivação é dada através do menor esforço, com supervisão do líder e remuneração, e para o indivíduo Y a motivação é dada pelo maior esforço, com maior participação nas decisões, fazendo com que ele utilize de sua criatividade e proatividade. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

3.2.4 Teoria da autoeficácia

A teoria da autoeficácia é o conceito principal da teoria cognitiva. Em psicologia é a certeza de que cada indivíduo pode ser capaz de realizar certa atividade. Ela envolve acreditar no fato de que se houver empenho é possível

governar acontecimentos que geram o efeito desejado, ou seja, é possível afirmar que quanto mais alguém a possuir, maior será a sua confiança na realização excelente de alguma tarefa. A autoeficácia tem um fator importante na psicoterapia. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Os indivíduos com baixa autoeficácia apresentam maior chance na diminuição de seus esforços ou na desistência completa, em contrapartida aqueles que possuem elevada autoeficácia possuem maiores chances de vencer os desafios com mais vontade. Também é possível afirmar que aqueles indivíduos com maior nível de autoeficácia são capazes de responder aos *feedbacks* negativos de uma forma mais motivada e determinada, já àqueles com baixa tem maior chance de perder seu empenho quando o recebem. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

De acordo com Bandura (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014), além das habilidades a autoeficácia também requer força de vontade diante da crença na capacidade de ter uma certa conduta, no qual é uma importante ligação entre o saber e o fazer. Ela sempre estará ligada às crenças de cada ser humano, diante de tudo que lhe envolve, seus valores e suas potencialidades.

Bandura (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014), desenvolveu uma teoria no qual diz que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia, são elas: a mestria própria, aprendizagem por observação, persuasão verbal e excitação emocional.

Contudo, a teoria da autoeficácia não se trata de ter capacidades, mas de acreditar que as possui, ou seja, refere-se a crença de cada indivíduo sobre acreditar em suas próprias habilidades já existentes ou naquelas que se pode adquirir por meio de seu próprio esforço. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

3.2.5 Teoria do reforço

É uma teoria que prevê alguns fatos como a qualidade e quantidade do trabalho, absenteísmo, esforço repetitivo, falta de pontualidade e certos índices de acidente. Ela explica o comportamento humano tendo como base experiências ou histórico de esforços. De acordo com a Teoria do reforço de Skinner, reforços são eventos que tornam uma reação mais frequente, no qual

pode aumentar as chances de verdadeiramente vir a ocorrer. Segundo essa teoria o comportamento dos indivíduos pode sofrer influência e ser controlado através de recompensas dos elementos requisitados, ao passo que podem ser ignoradas as ações não desejadas. Skinner diz que o comportamento dos indivíduos é capaz de ser controlado e informado por extenso período de tempo com sentimento de liberdade. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

De acordo com algumas técnicas, Skinner mostra que a Teoria do reforço pode ser aplicada naqueles esforços com objetivo de mudanças nas organizações, no qual pode-se ser definido em dois princípios, no primeiro as pessoas agem com pensamentos de forma gratificante e recompensadora, já no segundo o comportamento humano pode sofrer grande influência e determinar a gestão das recompensas que estarão associadas. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Contudo, a teoria do reforço enxerga o ambiente como causa do comportamento humano, concentrando-se nos acontecimentos quando há uma ação qualquer, fornecendo meios para que possamos analisar o que controla o comportamento humano, enfatizando considerações sobre suas motivações. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

3.2.6 Teoria da expectativa

Uma teoria desenvolvida por Victor Vroom (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014), onde afirma que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará um certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre a pessoa. Em outras palavras, um colaborador sente mais prazer, mais motivação em realizar tarefas que resultará em recompensas organizacionais, ele acredita que ao efetuar determinada tarefa terá uma avaliação satisfatória sobre seu desempenho, gerando assim uma bonificação, um reajuste salarial, uma promoção. E que essas recompensas satisfarão seus objetivos pessoais.

Essa teoria tem um foco mais individualizado, pois cada indivíduo deseja e tem necessidades diferentes das outras. Há na teoria da expectativa três elementos fundamentais que somados dá-se a motivação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014), sendo eles:

- *Valência*: Valor ou peso que o indivíduo dá para a recompensa oferecida. Neste elemento é necessário avaliar se a recompensa é de desejo para o colaborador, pois não fará diferença o bonificará com algo que ele não goste e/ou não deseje. O fato dele não se empolgar com o prêmio, não o motivará a realizar suas tarefas com eficiência e resultado esperado pela organização.
- *Expectativa*: Probabilidade da ação levar ao resultado desejado, ou seja, não será viável estabelecer uma meta onde o cumprimento dela talvez seja impossível. O fato de o colaborador acreditar que aquela meta imposta não é alcançável, não causará motivação para que o mesmo possa realizá-la, pois ele não terá expectativa de que a ação dele irá gerar um resultado positivo.
- *Instrumentalidade*: Percepção de que a obtenção de um resultado está associada à uma recompensa, ou seja, o indivíduo sabe que o trabalho dele irá gerar resultados e recompensas, pois a meta estabelecida talvez não dependa apenas dele e sim de outros fatores globais, como medidas do governo, economia.

O indivíduo entende que certa quantidade de esforço o levará ao desempenho para alcançar determinada meta, a através desse desempenho o levará ao resultado desejado e esperado, gerando assim uma recompensa. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

3.2.7 Motivação Intrínseca

Conhecida também como motivação interna, é um fator próprio de cada indivíduo onde surgem-se sentimentos pertinentes à pessoa. Esse conceito está relacionado aos interesses individuais que podem ser modificados de acordo com a sua escolha pessoal. Em geral, a motivação interna está diretamente ligada a metas e projetos pessoais, onde desperta no indivíduo estímulos para enfrentar os desafios do cotidiano afim de alcançar determinado objetivo. Ela não depende de terceiros, e sim da força de vontade de cada um em manter esse sentimento ativo para que desta forma possa conquistar o crescimento pessoal e profissional através de seus esforços e determinação (MARQUES, 2018).

Motivação interna, permite que a pessoa escolha uma atividade para desenvolver sem qualquer razão especial, a não ser pela própria vontade em fazê-la, com o intuito de causar a si mesmo uma satisfação (MARQUES, 2018).

3.2.8 Motivação Extrínseca

Também conhecida como motivação externa, é um fator motivacional provocado por situações da interação do indivíduo com o meio que habita. Dessa maneira a motivação extrínseca é o que delibera a cultura dos grupos (MARQUES, 2018).

Uma estratégia que vem sendo muito desenvolvida nas empresas, que gera resultados satisfatórios, são os treinamentos contínuos, onde o colaborador tende a adquirir e aprimorar conhecimentos de maneira proveitosa, para assim colocá-los em prática, trazendo inovações e soluções para o ambiente de trabalho, e até mesmo em seu meio familiar.

Sem dúvida, a maneira mais conhecida de se motivar extrinsecamente é através de recompensas tangíveis ou materiais, sendo elas: remuneração salarial, promoções, benefícios adicionais (plano de saúde e odontológico) e premiações direcionadas a metas cumpridas. Apesar de todos esses meios motivacionais, acredita-se que o mais importante e o que gera maior satisfação, é o *feedback* positivo/construtivo e o reconhecimento profissional em momentos adequados.

Contudo, a motivação extrínseca é de grande valia dentro das organizações, pois pessoas motivadas trabalham com mais satisfação e eficácia, resultando em metas satisfatórias, lucros, e um bom clima organizacional. Esse tipo de incentivo certamente contribui para manter os colaboradores engajados e atua como um fator complementar, o que significa que, não se pode depender exclusivamente da motivação extrínseca, e sim, sempre manter um equilíbrio e encorajar a automotivação (MARQUES, 2018).

4 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo é a melhor maneira de identificar e analisar a motivação dos colaboradores que se encontram em *home office* ou aqueles que já passaram por esta experiência. Através dela, detectamos a percepção das

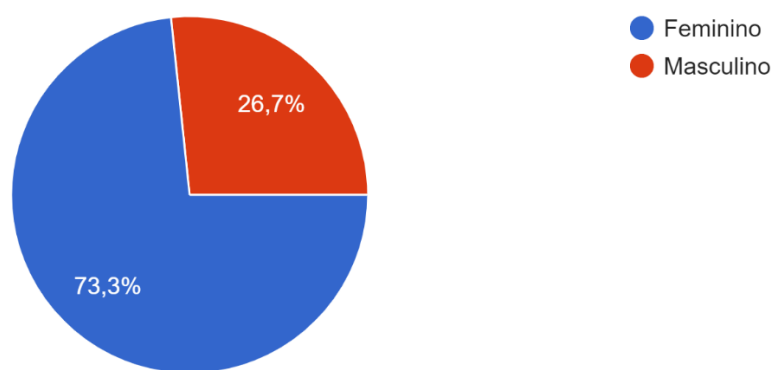
pessoas analisando as respostas que nos auxilia a entender como elas se sentem em relação a função que desempenham no dia a dia em *home office*.

Além de perceber como a empresa pode valorizar seus funcionários e fazer assim com que possam trabalhar de forma mais produtiva, quanto mais motivados estão os funcionários, melhor será seu rendimento e produtividade. Por isso esta pesquisa se torna importante, já que através dela é possível identificar as lacunas a serem recompostas.

A pesquisa teve caráter quantitativo, foi aplicada para trinta colaboradores da Cooperativa de Crédito, que deram o aceite no questionário, onde ficou garantido a preservação das informações e os dados que somente foram utilizados para o trabalho de conclusão de curso e não houveram gastos monetários da parte dos participantes.

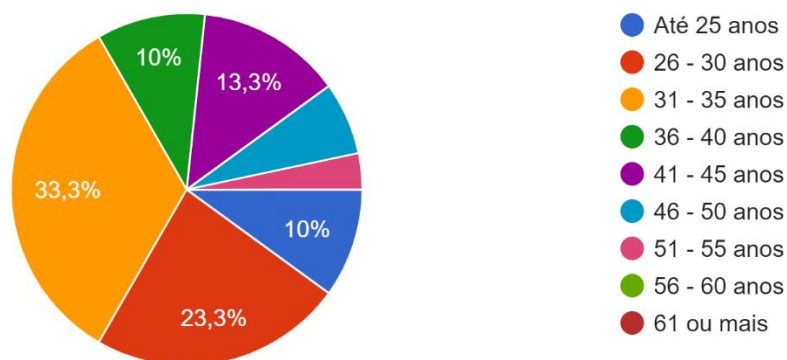
Inicialmente foi questionado a respeito do sexo e da idade dos participantes, da totalidade de funcionários que respondeu o questionário, 73,3% destes são mulheres e 26,7% se encontra na faixa etária de 26 a 35 anos. Como pode ser observado nos gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 – Qual é o seu sexo?



Fonte: DAVILLA; MELO (2021).

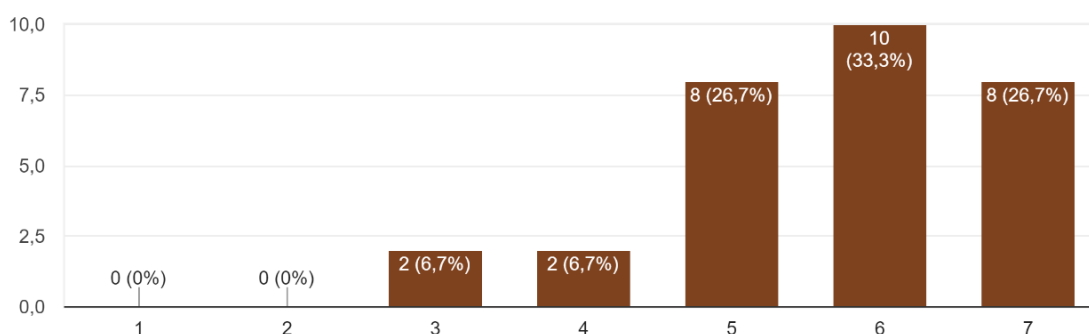
Gráfico 2 – Qual é sua idade?



Fonte: DAVILLA; MELO (2021).

O foco das perguntas foi a qualidade do gerenciamento de tempo, já que é de suma importância em vários âmbitos e tem ligação direta com a produtividade. Com base na pesquisa realizada é possível observar no Gráfico 3 que mais de 50% dos funcionários entrevistados garantiram que conseguem gerenciar seu tempo de forma satisfatória.

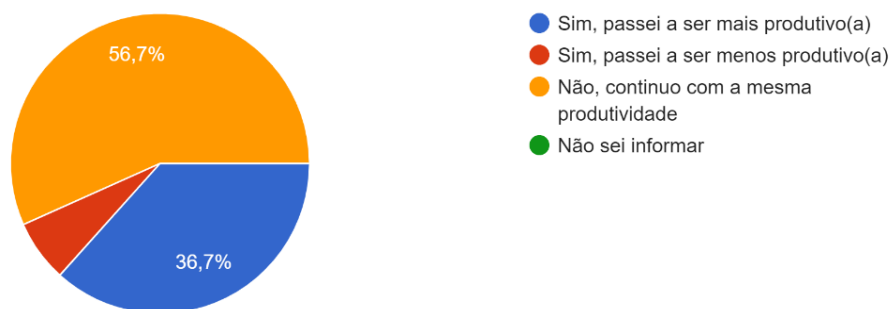
Gráfico 3 – Você consegue gerenciar seu tempo em *home office*? (Sendo 1 quando não consegue e 7 quando consegue muito)



Fonte: DAVILLA; MELO (2021).

É possível demonstrar a ligação entre gerenciamento de tempo e produtividade analisando os resultados demonstrados no Gráfico 4, que expõe na maior parte dos colaboradores, uma constância ou melhora na produtividade. As respostas estão em consonância com o que foi apresentado no gráfico anterior (gráfico 3), já que 56,7% dos funcionários mantiveram sua produtividade e outros 36,7% obtiveram aumento na mesma.

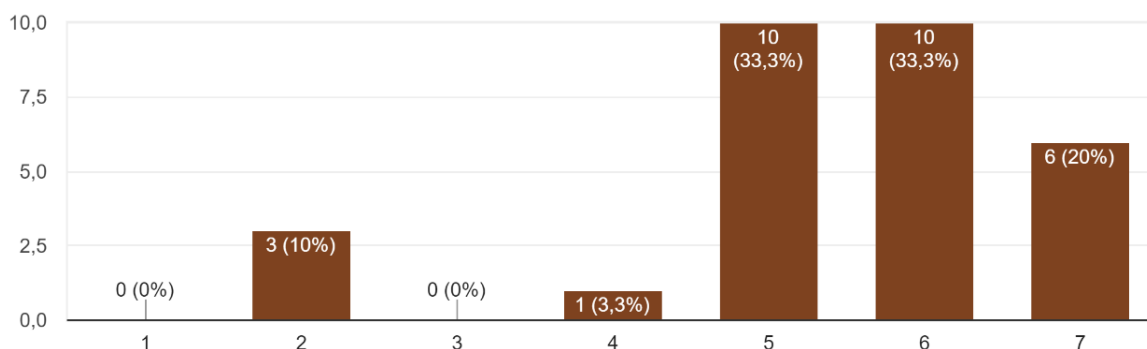
Gráfico 4 – Sua produtividade foi afetada com o *home office*?



Fonte: DAVILLA; MELO (2021).

O *home office* acabou em partes distanciando funcionários de gestores, isso é um ponto que deve ser cuidadosamente verificado em cada empresa pois o apoio e direcionamento são o caminho para um funcionário bem motivado e produtivo. Pensando nisso, foi feito a análise de quão motivados estão os funcionários que estão em condição de *home office*, os dados são apresentados no gráfico 5 onde os mesmos, mostraram estar motivados com o *home office*, com apenas 13,3% abaixo de 5 pontos.

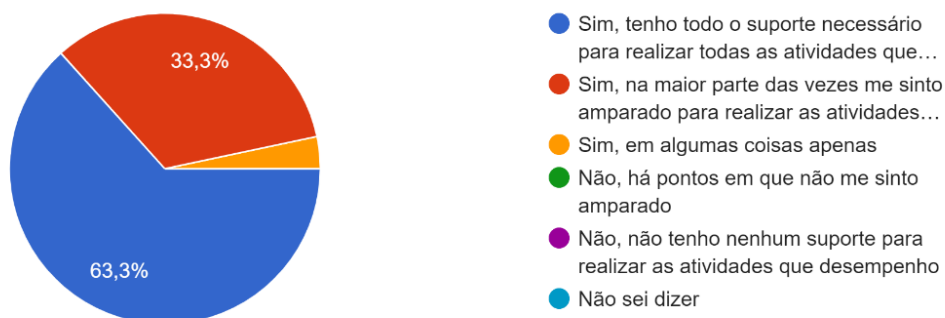
Gráfico 5 – Quanto você se sente motivado trabalhando em *home office*?



Fonte: DAVILLA; MELO (2021).

Sabe-se que para que um funcionário, sinta-se motivado e parte da empresa, é necessário ter um gestor presente que acompanhe o trabalho e entenda as dificuldades do dia a dia. No gráfico 6 é possível analisar que a Cooperativa tem conseguido dar a assistência necessária para seus funcionários em *home office*, 63,3% afirmam ter todo suporte necessário e outros 33,3% concordam que na maior parte das vezes recebem amparo para realizar suas atividades.

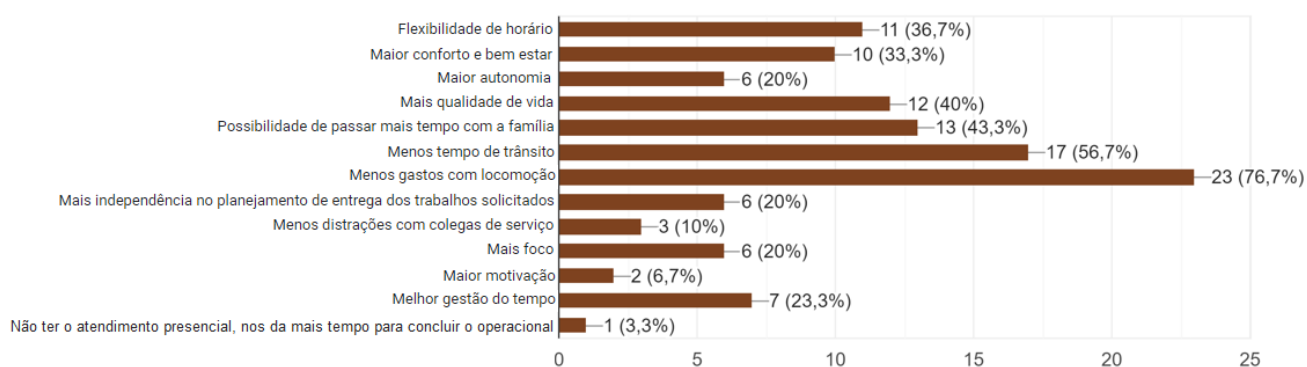
Gráfico 6 – Para você, a empresa consegue dar todo suporte necessário para o seu melhor desempenho?



Fonte: DAVILLA; MELO (2021).

Buscou-se saber também, quais os pontos considerados de maior relevância positiva para a nova modalidade de serviço, onde analisando o gráfico 7 foram pontuados principalmente, a diminuição dos gastos com locomoção, menor tempo gasto com trânsito, mais tempo para passar com a família, maior qualidade de vida, flexibilidade de horário e maior conforto.

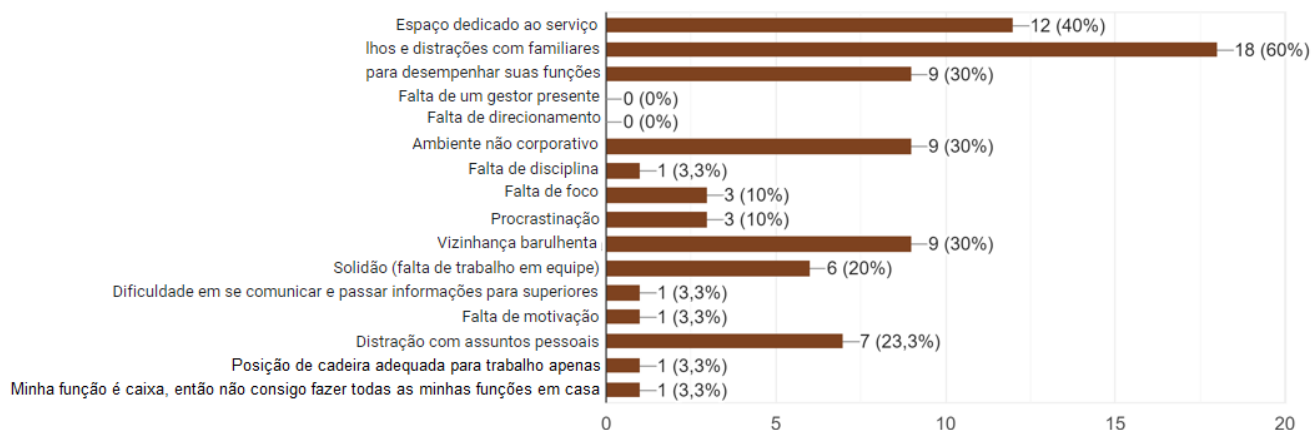
Gráfico 7 – Quais os pontos positivos do *home office* para você?



Fonte: DAVILLA; MELO (2021).

Já analisando o gráfico 8, foram apresentados os pontos de maior dificuldade dos trabalhadores, sendo eles os barulhos e distrações com a família e vizinhos, falta de espaço dedicado ao serviço, ambiente não corporativo e falta de equipamentos adequados.

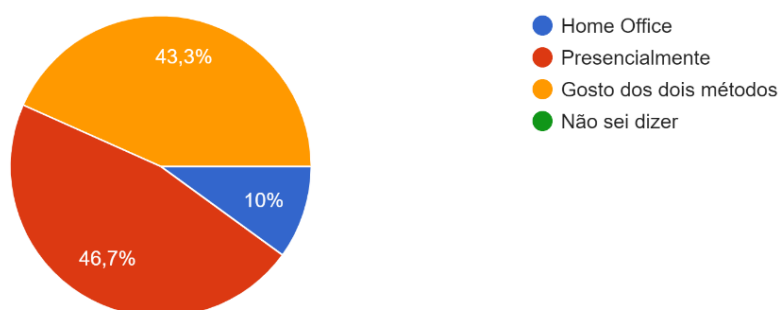
Gráfico 8 – Quais as suas maiores dificuldades encontradas trabalhando em *home office*?



Fonte: DAVILLA; MELO (2021).

Agora um ponto que foi surpreendente para as autoras, foi no último questionamento da pesquisa feita na empresa, onde foi indagado aos funcionários participantes qual era a preferência no método de trabalho. Mesmo obtendo resultados positivos quanto a produtividade, motivação e apoio gerencial, obteve-se um resultado de quase empate entre trabalhar presencial e trabalhar com os dois métodos, que pode ser observado no gráfico 9.

Gráfico 9 – Você prefere trabalhar em *home office* ou presencialmente?



Fonte: DAVILLA; MELO (2021).

Diante da resposta onde 46,7% preferiram o trabalho presencial, manifestou-se uma curiosidade que levou a realizar uma pesquisa informal para questionar o motivo desta resposta. Conseguiu-se realizar uma conversa com o gerente de uma agência, que através de observações, convivência e *feedback* com a sua equipe e demais colaboradores, relatou que há uma grande ligação entre os funcionários da cooperativa. O momento do café da manhã, a troca de sorrisos, olhares, conversas descontraídas com trocas diárias de experiências e

vivências, são pontos de extrema relevância para se obter um bom resultado em conjunto. Além disso, o fato de estar perto, estar em equipe para as tomadas de decisões e as festividades em datas comemorativas, também tornam o ambiente de trabalho um local mais prazeroso e agradável.

Considerações Finais

Com a inesperada pandemia da COVID-19, o poder público precisou tomar medidas severas de isolamento e distanciamento social. Com isso, as organizações foram em busca de alternativas para se manterem estáveis no mercado, com boa produtividade e consequentemente manter seus colaboradores empregados. A partir deste momento, o *home office* se tornou uma opção viável para atingir todos esses objetivos, mostrando para a sociedade que essa prática pode ser positiva, mesmo com algumas dificuldades tecnológicas.

Desta forma, a pesquisa buscou analisar como os colaboradores de uma cooperativa de crédito estão se adaptando ao novo modelo de trabalho. Uma vez que, sabe-se a importância de um bom gerenciamento do tempo quanto ao desenvolvimento das atividades e a importância de manter os funcionários motivados e produtivos.

De acordo com as análises feitas, percebeu-se que os colaboradores possuem um bom suporte vindo da gestão e estão bem amparados para realizarem as atividades em *home office*. Observou-se também que não houve redução motivacional significativa, pois mais de 66% dos entrevistados responderam estar motivados mesmo com o método de trabalho.

Apesar de todo suporte fornecido pela empresa, da flexibilidade de horário, do conforto de estar em casa, da redução de gastos com locomoção, da possibilidade de passar mais tempo com os familiares e maior independência no planejamento de entrega dos trabalhos solicitados, grande parte dos colaboradores preferem desenvolver suas atividades presencialmente, presando assim o convívio e o relacionamento com a equipe.

A partir desta dedução, há necessidade de aumento do engajamento entre os funcionários via *home office*, uma vez que o apontamento utilizado pelos funcionários para justificar a volta do presencial é a falta de relacionamento. Pode-se considerar, pausar para descontração, em uma sala de bate papo *on-line* reservada para isso. Tornaria o trabalho a distância mais leve e promoveria o relacionamento e as trocas de experiências dos colaboradores, além da possibilidade de organizar reuniões presenciais, seguindo as normas de segurança estabelecidas devido a atual situação, pois estas são de grande valia e agregam tanto no ambiente profissional quanto no pessoal.

Este trabalho nos apontou a importância não somente de uma gestão aplicada, mas também de um ambiente agradável que torne as tarefas do dia a dia mais leve, prazerosa e certamente mais produtivas.

Ficou claro que a cooperativa está no caminho certo, pois consegue de forma simples manter a motivação de seus colaboradores, mesmo quando estes estão em *home office*, garantindo assim a produtividade e crescimento da organização.

REFERÊNCIAS

HISTÓRIA do Cooperativismo. **Sistema OCB**, s/d. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 08 jun. 2021.

MARQUES, J. R. A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca. **IBC Coaching**, 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/>. Acesso em: 28 set. 2021.

MASLOW E A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES. **Portal administração**, 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>. Acessado em: 28 set. 2021.

NASCIMENTO, R: **Motivação**: saiba mais sobre o seu conceito, 2012. Disponível em: [Motivação: saiba mais sobre seu conceito \(administradores.com.br\)](https://administradores.com.br). Acesso em: 08 nov. 2021.

O QUE É uma Cooperativa de crédito. **Cooperativismo de crédito**, 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/>. Acesso em: 09 jun. 2021.

RAFALSKI, J.C.; ANDRADE, A.L. **Home Office**: Aspectos Exploratórios a partir de casa. Vol. 23. 2015

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 14 ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil Ltda, 2014. p. 196-218.

TASCHETTO, M.; FROENHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3. 2019.