



NETLOG 2021

International Conference on Network
Enterprises & Logistics Management

Migração do *Back Office* para o *Home Office* em uma empresa de manutenção industrial, predial e gestão de ativos.

Frigato, CCF; Piva, DP; Fernandes, DF; Felix, FF; Nivaldo NL

CUFSA – Centro Universitário Fundação Santo André.

Resumo

De um dia para outro, devido à pandemia, as escolas, o comércio, as igrejas, os parques, os cinemas, os restaurantes, bares e academias fecharam. As pessoas estavam dentro de suas casas, com medo do desconhecido. E as empresas? Elas esperaram diretrizes dos governantes e órgãos competentes para saber o rumo que dariam aos seus colaboradores e atividades. Algumas empresas já estavam com projetos de implementar o *Home Office* parcial ou integral e aproveitaram a situação para acelerar este processo, para que as operações não parassem. O *Home Office* entrou em vigor com a nova lei trabalhista de 2017, mas a aderência deste é muito mais complexa do que podemos imaginar. Algumas empresas sofrem com barreiras culturais, que muitas vezes retardam o crescimento destas, porém, o estado de pandemia mexeu com as estruturas e fez com que pensamentos retrógrados dessem espaço para o tal método, por questão de sobrevivência, literalmente. Este estudo tem como objetivo apresentar o processo de migração do *Back Office* para o *Home Office* de uma empresa de manutenção industrial, predial e gestão de ativos. O primeiro passo foi derrubar a barreira cultural por um comitê emergencial em decorrência da pandemia. Aos poucos os resultados foram aparecendo e sendo mensurados. As operações mantiveram-se estáveis, porém, alguns segmentos tais como shoppings centers, condomínios empresariais e educação, sentiram forte impacto financeiro com o fechamento brusco das atividades, mesmo assim, a perda foi proporcional, uma vez que o que se perdeu foi faturamento e não a margem de lucro.

Palavras-chaves: *Back Office, Front Office e Home Office.*

Abstract

Overnight, because of the pandemic, schools, commerce, churches, parks, cinemas, restaurants, bars and gyms were closed. People were inside their houses afraid of the unknown. And about companies? They waited for the government guidelines and competent bodies to know the direction they would take to their employees and activities. Some companies already had projects to implement the partial or full Work at Home, and seized the situation to accelerate this process so that the operations didn't stop. The Work at Home came into force with the new 2017 labor law, but its adherence is much more complex than we can imagine. Some companies suffer from cultural barriers, which often slow their growth, but the state of the pandemic has affected the structures and caused backward thoughts to fall into space for such a method, for the sake of survival, literally. This essay aims to present the migration process from Back Office to Home Office of a maintenance company. The first barrier was broken down in an emergency committee due to the pandemic. Little by little the results were appearing and being measured. The operations managed to remain stable, however, some segments such as Shopping Centers, business condominiums and education felt a strong financial impact with the abrupt closing activities, even so the loss was proportional, since what was lost was revenue and not profit margin.

Keywords: Back Office, Front Office and Home Office.

São Paulo, 20 – 30 de setembro de 2020

Introdução

A empresa estudada é nacional e sua B.U. (*Business Unit*, Unidade de Negócio) é Gestão de Ativos. Faz parte de um grupo familiar com aproximadamente 2.500 colaboradores e está no mercado brasileiro há pouco mais de 5 anos. Conta com uma gama de serviços disponibilizados, contemplando ações diretas, como manutenção de instalações elétricas, motores, bombas e em acessórios hidráulicos, bem como serviço de pintura e manutenção de equipamentos.

Toda migração de processo, postura ou direcionamento de *Back Office* (Retaguarda) para o *Home Office* (Teletrabalho ou Trabalho Remoto) no mundo corporativo pode ter grandes impactos a curto, médio ou longo prazo, por isso é importante que nesta migração se tenha a clara visão de todos os envolvidos.

O papel do *Back Office* teve uma participação determinante nesta migração, sendo a principal área a ser desenvolvida e acompanhada, para que tudo concorresse para o sucesso e fluidez no suporte ao *Front Office* (Linha de Frente). O *Front Office* precisou ser totalmente amparado, para que tivesse condições perfeitas para executar o trabalho, uma vez que é a área que agrega valor ao cliente e colabora com o retorno financeiro à empresa.

A migração *Home Office* é uma forma de trabalho que até há alguns anos era pouco discutida em uma empresa de manutenção. O fato de a pandemia ter ameaçado o andamento das atividades da empresa fez com que ele fosse implantado muito antes do que o imaginado por muitos, mas o resultado foi satisfatório e a migração um sucesso.

2 Referencial teórico

2.1 *Back Office*

Quando se pensa em *Back Office*, imagina-se um escritório que dá suporte a uma área fabril, técnica ou de serviços, mas este conceito vai além destes segmentos. De acordo com Pradella, Furtado e Kipper (2012), para entendermos a gestão de processos dentro de uma organização, antes temos que entender os processos que a acompanham e farão diferença na estratégia a ser implementada, que são os processos primários, de suporte e de gestão, abaixo relacionados:

Processos primários: são as atividades diretamente ligadas na criação do produto ou serviço a ser entregue, podemos dizer que fazem parte do *Front Office*.

Processos de suporte: como o próprio nome diz, dão suporte aos processos primários, e o cliente não consegue ver seu trabalho, neste caso relacionamos ao *Back Office*.

Processos de gestão: são usados para medir, monitorar e controlar as atividades do negócio, e devem garantir o cumprimento das metas. Podemos correlacioná-los às duas fases anteriores, uma vez que, para garantir este cumprimento, os processos primários e de suporte têm que funcionar perfeitamente.

Anteriormente foi visto que para entender a engrenagem de uma companhia temos que saber os pilares que a farão alcançar seus resultados e permanecer competitiva. O papel do *Back Office*, dentro das companhias, com toda certeza alavanca os resultados, mas também pode ser derrubado caso não seja aplicado com processos bem definidos. Embora sejam atividades que não agreguem valor diretamente, a operação que agregará valor ao produto ou serviço (*Front Office*) será dirigida por esta retaguarda denominada como *Back Office* (Abbott & Lewry, 1999, p. 1).

Schultz (2019) ressalta a importância do *Back Office* para resolver qualquer tipo de imprevisto ou problema imediato e garantir o bom funcionamento da operação (*Front Office*). Em poucas palavras, ele sintetiza que o *Back Office* cuida dos processos que antecedem a entrega do produto ou serviço.

2.2 *Front Office*

O *Front Office* é a área da empresa responsável por estar na linha de frente com o cliente. Ele precisa estar estruturado com processos padronizados e consistência na entrega do serviço que diretamente agregará valor. Devido ao contato direto com o cliente, cria-se um ambiente de maior incerteza e variabilidade, ocasionando menor produtividade e controle mais difícil. Abbott e Lewry (1999) nos alertam que o tato, a diplomacia e a capacidade de transmitir hospitalidade são de suma importância, pois a imagem que o profissional do *Front Office* transmitir será a imagem da empresa.

Em empresas de prestação de serviços, o *Front Office* é essencial na estratégia da empresa. Os setores de frente são o carro chefe para o sucesso, uma vez que suas funções irão agregar valor diretamente a seu cliente. Mas o *Front Office* não funciona sem o *Back Office*, processos de suporte que o cliente não vê, mas contribui diretamente na entrega final. O Quadro 1 apresenta vantagens e desvantagens das atividades de *Front Office* e *Back Office*.

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens das atividades de *Front Office* e *Back Office*

<i>Front Office</i>	<i>Back Office</i>
Vantagens	
Maior possibilidade de venda cruzada	Maior eficiência operacional
Mais interação e relacionamento com o cliente	Libera tempo do <i>front office</i> para relacionamento melhor
Imagem de serviço pessoal é customizado	Maior consistência de qualidade por possível automação
Aumenta a sensação de controle pelo cliente	Favorece concorrência por preço
Favorece relacionamento mais próximo	Menor discernimento exigido da força de trabalho
Desvantagens	
Menor eficiência operacional	Menor possibilidade de venda cruzada
<i>Front office</i> dispersa com numerosas interações	Menos interação e relacionamento com o cliente
Menor consistência de qualidade	Imagem de serviço pessoal é padronizado
Aumenta a dependência de força de trabalho	Aumenta a distância da gestão para o cliente
Maior discernimento exigido da força de trabalho	

Schultz (2019) cita que o *Front Office* é toda parte visível de uma empresa por parte dos consumidores, como o pós-vendas, o atendimento ao cliente e o marketing. Corrêa e Corrêa (2005) colocam que as atividades de *Front Office* tendem a ter menor grau de estocagem, maior grau de intensidade e extensão no contato com o cliente, maior grau de simultaneidade entre produção e consumo e menor grau de objetivação na avaliação de desempenho, conforme indicado na Figura 1.

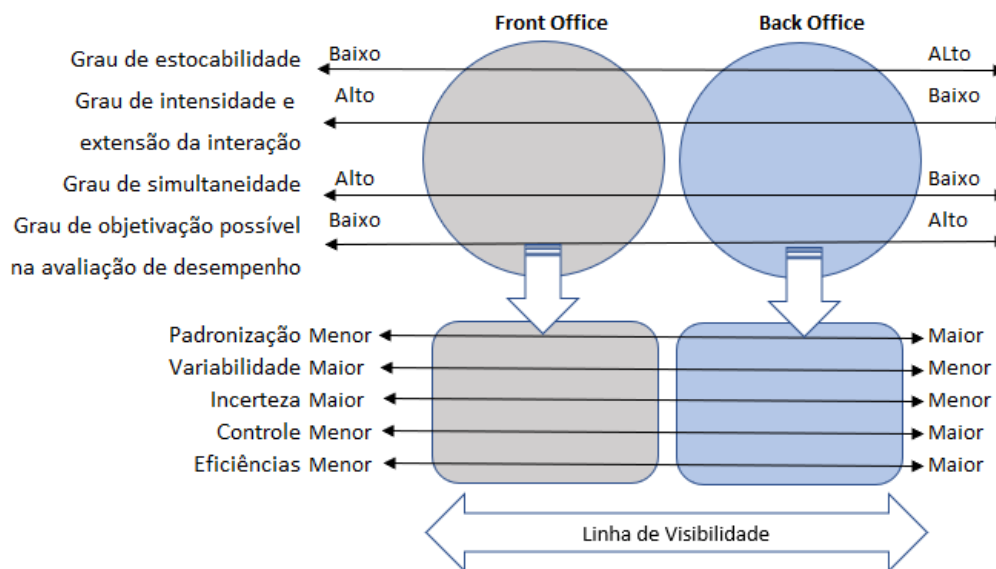


Figura 1. Atividades do *Front Office* e *Back Office*

2.3 Home Office

O *Home Office* é um tema discutido entre as empresas desde a década de 1990, e que com o passar dos tempos vem ganhando muita força. O *Home Office* tem como objetivo a flexibilização do trabalho, contemplando três cenários: local, horário e meio de comunicação. Conhecido também como teletrabalho, ou trabalho remoto, é uma forma de integrar pessoas, inclusive pessoas com deficiência (PCDs) ao mercado de trabalho, visando a qualidade de vida.

Segundo Van Der Heijden (2009), as estruturas das empresas são muito complexas, sendo necessário o incentivo do aprendizado de forma contínua pelas empresas, para lidarem com as novas tendências, unindo experiências já vividas e se adaptando às exigências do mercado em que atuam.

As empresas que visam este novo método de trabalho *Home Office* listaram as principais vantagens e desvantagens desta flexibilização, conforme o Quadro 2.

Quadro 2. Vantagens e Desvantagens do *Home Office* para as Empresa e Colaboradores

Vantagens	Desvantagens
Diminuir custos com colaboradores	Comunicação clara e objetiva
Maior clareza nas metas definidas	Dificuldade na qualificação dos colaboradores
Redução nas faltas de colaboradores	Processos trabalhistas, fragilidades das leis atuais
Redução dos custos operacionais	Disseminar a cultura da organização
Aumento no número de colaboradores de acordo com as estratégias da organização	Assegurar o <i>Compliance</i>
Flexibilidade do local a ser trabalhado pelo colaborador	Assegurar os termos de confidencialidade
Redução no stress	Maior controle dos colaboradores
Colaboradores mais motivados	Avanço tecnológico
Redução significativa no tempo de deslocamento dos colaboradores	Gestor não consegue acompanhar o desempenho do colaborador
Trabalho mais focado sem muitas interrupções	Redução da interação entre os colaboradores

Mello (1999) relata também que *Home Office* é qualquer método de trabalho a ser realizado fora das instalações físicas das empresas, tendo como auxílio os sistemas de comunicação das mesmas.

Este conceito traz dúvidas quanto a sua aplicação, mostrando situações das definições entre a empresa e o colaborador, devido a uma construção abstrata.

Segundo Hom (2106), o Quadro 3 apresenta estudos estatísticos relacionando o avanço e a tendência do *Home Office* em organizações multinacionais.

Quadro 3. 10 Estatísticas sobre o *Home Office* nas Multinacionais e no Mundo

Questão	Estatística
1. Mais produtividade	86% dos entrevistados dizem que é melhor trabalhar sozinho para “alcançar o máximo de produtividade”.
2. Mais eficiência	30% Disseram que o teletrabalho permitiu realizar mais em menos tempo. 24% dos entrevistados disseram que foram capazes de realizar mais em aproximadamente a mesma quantidade de tempo.
3. Menos estresse	82% dos colaboradores <i>home office</i> relataram níveis mais baixos de estresse. 80% Dos trabalhadores relataram moral mais elevada trabalhando de casa, enquanto que 69% faltaram menos ao trabalho.
4. Menos rotatividade	16 mil funcionários descreveram a política <i>home office</i> como “altamente rentável” para a empresa.
5. Menos gastos com escritórios	US\$ 78 milhões , economizou a Aetna US\$ 10 a 15 milhões de economia anual pela American Express Dois exemplos de grandes empresas que relataram que economizaram com o teletrabalho.
6. Mais engajamento	87% dos trabalhadores remotos se sentem mais conectados com o uso de vídeo conferência. O arsenal de ferramentas tecnológicas é o que faz toda a diferença.
7. Melhor para o meio ambiente	200 milhões de quilômetros reduzidos de viagens ao ano 35 mil toneladas de gases do efeito estufa deixaram de ser emitidos 7.400 carros a menos no trânsito - Relatório da Dell (2016) mostra que os colaboradores que trabalham remotamente reduziram suas viagens.
8. Atende às demandas dos trabalhadores mais jovens	68% dos jovens se interessam por um trabalho remoto.
9. É a onda do futuro	23% dos funcionários relataram fazer parte do trabalho remotamente.
10. É um fenômeno global	79% dos trabalhadores do conhecimento informam que trabalham em casa 60% dos trabalhadores remotos parciais deixariam seu emprego atual por uma posição remota em tempo integral.

Segundo Mohsin (2020). o *Home Office* no Brasil permitiu uma flexibilização que outrora era desejada por organizações, mas que teve sua adaptação antecipada devido à pandemia. Dados estatísticos dessa atividade são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4. 7 Estatísticas sobre o *Home Office* no Brasil

Questão	Estatística
1. Quantas pessoas trabalham em Home Office?	3,8 milhões de brasileiros Mesmo antes da pandemia, brasileiros já trabalhavam em <i>Home Office</i> .
2. A grande maioria dos profissionais preferem trabalhar de casa?	98% dos profissionais Gostaria de trabalhar remotamente ao menos uma vez na vida.
3. Os profissionais são mais felizes?	71% dos colaboradores São mais felizes trabalharem remotamente.
4. A produtividade aumenta?	78% dos colaboradores Se sentem mais produtivos no trabalho <i>Home Office</i> .
5. Qual é o maior desafio no modelo de trabalho Home Office?	1 em cada 5 brasileiros Listaram as distrações causadas pela presença da família como o maior desafio do <i>Home Office</i> .
6. Adesão por parte das empresas brasileiras?	48% das empresas brasileiras O <i>Home Office</i> se tornou padrão.
7. Previsões para o futuro pós pandemia?	30% cresça após a pandemia A tendência é que no Brasil o <i>Home Office</i> cresça após a pandemia

Em um cenário pós-pandemia no mercado brasileiro, expressa que o *Home Office* será tendência, Quadro 5.

Quadro 5. Estatísticas das empresas sobre o *Home Office* após a pandemia no Brasil

50%	Disseram que a experiência com o <i>Home Office</i> superou as expectativas
44%	Afirmaram que o resultado ficou dentro do esperado
36%	Disseram que não pretendem manter o trabalho a distância após o fim da pandemia

3 Metodologia de pesquisa

O estudo apresentado definiu como método para validação da efetividade para a migração do *Home Office* a análise dos indicadores de eficácia no atendimento das ordens de serviço e o indicador de qualidade e quantidade de atendimentos de ordens de serviço.

As métricas escolhidas são predominantes para a avaliação do nível de atendimento, e balizam para medição da eficácia do processo, garantindo que a empresa não sofresse impactos financeiros e indisposições junto ao cliente.

A seção 4.1, Redução no *Back-Log* de atendimentos técnicos, informa a metodologia utilizada, a tabulação dos dados obtidos e seu resultado.

4 Discussão dos resultados

A migração para o *Home Office* assegurou o cumprimento do fluxo de processos já existentes na empresa. Para ilustrar o processo de manutenção de instalações elétricas, motores, bombas, acessórios hidráulicos e manutenção de equipamentos, elaborou-se um mapeamento, apresentado na Figura 2.

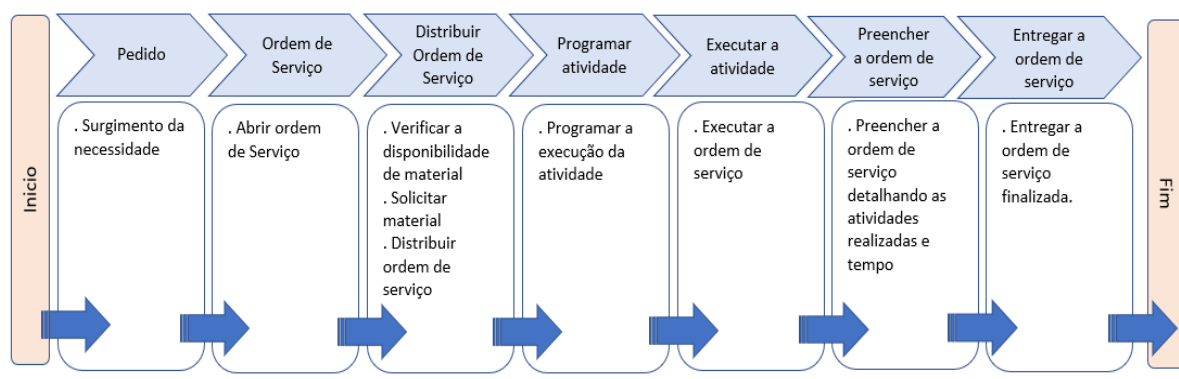


Figura 2. Mapeamento do processo da empresa estudada

O maior desafio no começo do estudo foi estruturar as funções (pessoas) e processos, e adaptá-los junto à uma nova realidade, algo que com certeza seria novo para os gestores e, principalmente, às pessoas do *Back Office* que estavam diretamente envolvidas em todas as etapas.

Acredita-se que sem metas não seria possível fazer gestão, então, para medição destes resultados, foram traçadas duas metas: *back-log* e SLA (Atendimento: o que é importância e como implantar).

4.1 Redução no *Back-Log* de atendimentos técnicos

O *back-log* é um termo utilizado para acompanhamento das Ordens de Serviço. Ele mede a eficácia do atendimento, através do acúmulo de Ordens de Serviços ou não.

Com muito empenho da equipe e gestão, foi possível reduzir o índice para 1% em meio a tantas dificuldades, conforme aponta o Gráfico 1.

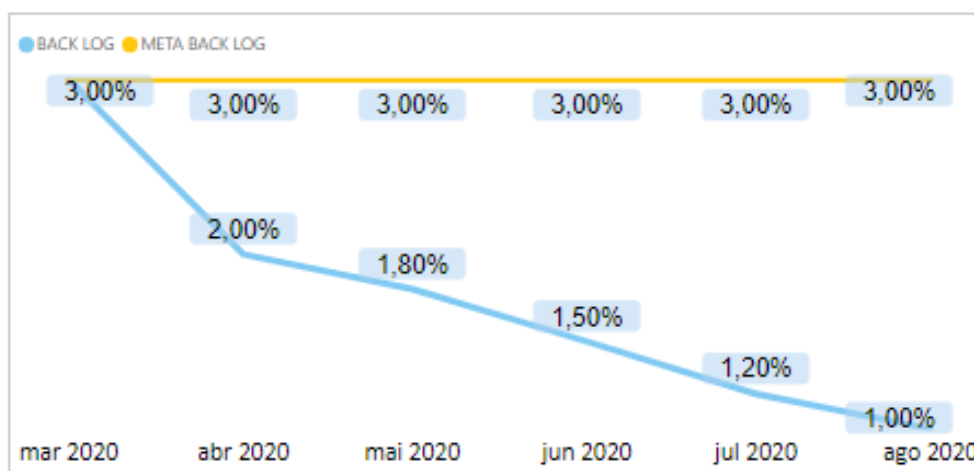


Gráfico 1. *Back Log*

Antes da pandemia e do regime de *Home Office*, existia uma meta de *back-log* de atendimento de 3%, ou seja, apenas 3% das ordens de serviço poderiam ainda estar abertas, e a preocupação da empresa seria manter este índice, pois era um indicador que influenciaria na fatura mensal.

4.2 SLA de atendimento técnico.

Segundo Strowitzki (2019) o SLA é uma sigla para *Service Level Agreement*, ou Acordo de Nível de Serviço. Ele é um modelo de contrato utilizado por empresas de diversos segmentos para mensurar, predominantemente, a qualidade e quantidade no atendimento de uma Ordem de Serviço. No tipo de negócio, há o comprometimento com o cliente com uma eficácia de atendimento, segundo a criticidade da área e ou equipamento pré-estabelecido em contrato, mas o tempo médio de atendimento é 1 hora para atendimentos críticos, 4 horas para atendimentos intermediários e 24 horas para atendimentos normais. E graças a muito empenho foi possível superar em números e atingir todos os SLA's, conforme demonstrado nos Gráfico 2, Gráfico 3 e Gráfico 4.

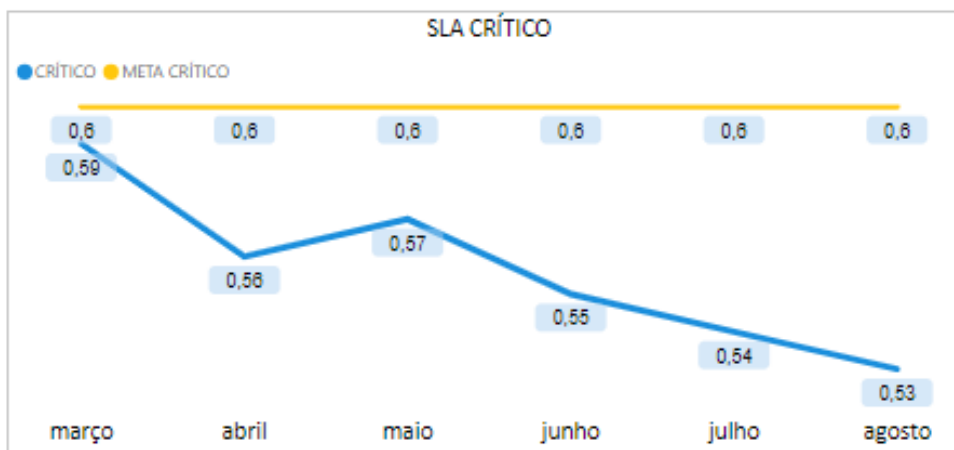


Gráfico 2. SLA Crítico (Meta de atendimento em até 60 minutos)

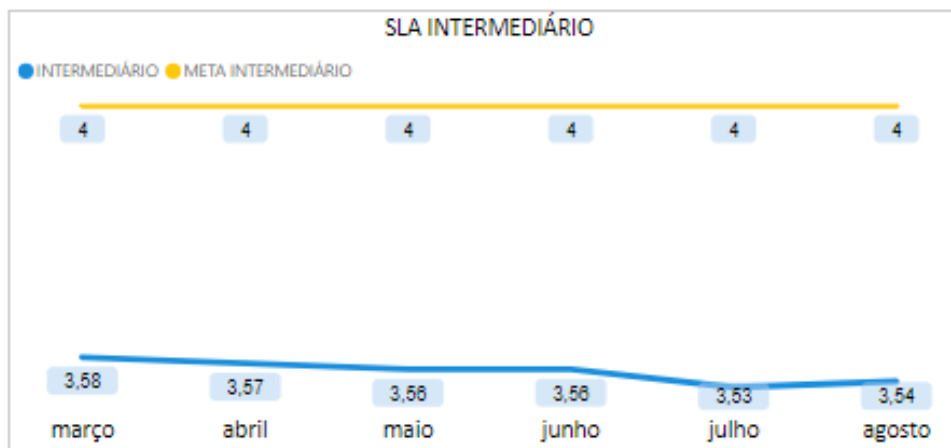


Gráfico 3. SLA Intermediário (Meta de atendimento em até 4 horas)

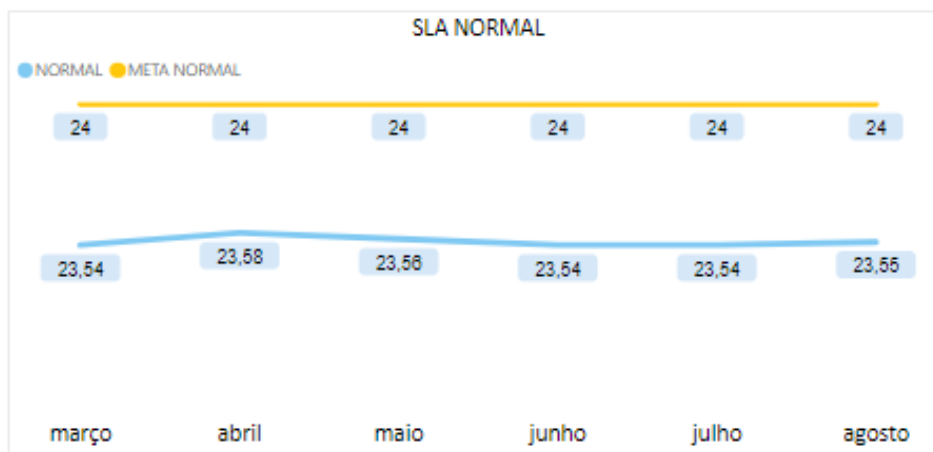


Gráfico 4. SLA Normal (Meta de atendimento em até 24 horas)

Com essas medições podemos notar que a qualidade do serviço não foi afetada, mesmo com todas variáveis que o momento apresentou.

5 Considerações finais

A tendência mundial de flexibilização do trabalho pós-pandemia altera o contexto interno das empresas de *facilities*, modificando as suas condições de trabalho e influenciando mudanças na empresa, nos colaboradores e com abrangências as leis trabalhistas.

Os resultados deste estudo não abrangem plenamente todo o trabalho *Home Office*. No entanto, os dados apresentados trazem uma contribuição importante para o tema que está em ascensão, fazendo com que as empresas implementem alternativas similares de trabalho, mapeando os pontos positivos e negativos, criando condições que mitiguem as dificuldades tanto para a empresa como para o colaborador.

É importante ressaltar que este tipo de trabalho *Home Office* requer uma avaliação individual de cada colaborador, que por muitas vezes abrangem seus familiares. O desempenho do colaborador passa a ser medido pela sua capacidade de entregar a tarefa conforme condições colocadas pela empresa, com acompanhamento focado pelos gestores da organização.

Estudos futuros e estatísticas globais podem contribuir significativamente para esta discussão, podendo considerar outros ramos de atividades e estilos de pessoas, trazendo mais possibilidades da ingressão no trabalho. Constatou-se também através deste ensaio que o resultado pode ser mais positivo após a quebra de um paradigma, pois através da dificuldade pode-se identificar novas oportunidades, onde observa-se, através dos resultados obtidos, a efetividade e o sucesso da migração para o *Home Office*.

O isolamento traz a oportunidade do aprimoramento dos profissionais através de cursos gratuitos que são oferecidos.

Finalmente, o que as empresas e colaboradores entendem como vantagens do trabalho *Home Office* está relacionado a uma maior autonomia ao empreendedorismo de si ou à possibilidade de afirmação da sua opinião.

6 Referências bibliográficas

Abbott, P., & Lewry, S. (1999). *Front office: procedures, social skills, yield and management* (2a ed)

Bloom, N. (2020, junho). How working from home works out. *SIEPR*. Recuperado de <https://siepr.stanford.edu/research/publications/how-working-home-works-out>.

Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2005). *Administração de produção e operações*. Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas.

Heijden, V. D. (2009). *Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hom (2016, agosto 24). 10 estatísticas sobre home office. *Hom*. Recuperado de <https://homeoffice.com.br/2016/08/24/10-estatisticas-sobre-home-office/>

Mello, A. (1999). *Teletrabalho (telework): O trabalho em qualquer lugar e em qualquer hora*. Rio de janeiro: Qualitymark.

Mohsin, M. (2020). 7 estatísticas sobre home office para o ano de 2020. *Oberlo*. Recuperado de <https://www.oberlo.com.br/blog/estatisticas-home-office>

Pradella, S., Furtado, J. C., & Kipper, L. M. (2012). *Gestão de Processos: Da teoria à prática*. São Paulo: Atlas.

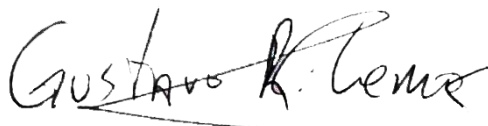
Schultz, F. (2019, junho 24). *Back office: Como a tecnologia contribui para a Gestão Estratégica*. Bom Controle. Recuperado de <https://bomcontrole.com.br/backoffice-gestao-estrategica/>.

Strowitzki, D. (2019, outubro 03). Metodologia ITIL no Help Desk: entenda como funciona. *Movidesk Blog*. Recuperado de <https://conteudo.movidesk.com/metodologia-til-help-desk/>

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE TEXTO

Eu, Gustavo Rodrigues Lemos, declaro, para os devidos fins, que revisei o artigo **Migração do Back Office para o Home Office em uma empresa de manutenção industrial, predial e gestão de ativos**, de autoria de Catia Frigato, Daniel Vitor Piva, Domício Fernandes Pereira Filho, Felipe Douglas dos Santos Felix, Nivaldo Luiz Palmeri, consistindo em correção gramatical, tradução, adequação de vocabulário, inteligibilidade, coerência e coesão textuais.

São Paulo, 09 de março de 2021



Revisor

Gustavo Rodrigues Lemos
Bacharel em Ciências e Humanidades, Bacharel em
Relações Internacionais e Mestrando em Economia
Política Mundial pela Universidade Federal do ABC.