

**CATEGORIA 2: Sustentabilidade; meio ambiente; mobilidade sustentável;  
gestão; comunicação com o usuário e formação profissional.**

**TÍTULO: DESAFIO DA GESTÃO DE EQUIPES EM HOME OFFICE NO CCO -  
CENTRO DE CONTROLE OPERACIONAL DO METRÔ DE SÃO PAULO**

## **INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como objetivo apresentar as ações que foram tomadas no Centro de Controle do Metrô-SP-CCO, advindas das necessidades, em termos de gestão de pessoas, criadas com o afastamento dos empregados com mais de 60 anos e pertencentes ao grupo de risco, e também da necessidade de manter as equipes que permaneceram trabalhando motivadas e focadas nas metas e na continuidade dos serviços prestados pela empresa. O surgimento da pandemia requereu urgência nas medidas e a proposta foi que os empregados afastados, dentro do possível fizessem o denominado *home office*. Porém, muitos destes empregados desenvolviam atividades operacionais e necessitavam de equipamentos, *softwares* e instrumentos que permaneceram no centro de controle. Foi necessário adaptar as atividades dos empregados para que eles pudessem produzir e sentirem-se úteis, mesmo trabalhando na modalidade de *home office*.

Os centros de controle são considerados áreas fundamentais para vários tipos de organização que necessitam monitorar e controlar suas operações em tempo real. Diversas organizações utilizam centros de controle para manter a integração dos seus sistemas e das áreas operacionais. Sistemas como aeroportos, portos, usinas hidrelétricas, bancos, estradas, grandes complexos de edifícios, fábricas, plataformas de petróleo possuem centros de controle.

Em relação ao nosso foco, o Metrô de São Paulo, podemos afirmar que, durante as 24 horas do dia, toda a operação, em horário comercial ou não, depende do trabalho das equipes do CCO, para realizar o monitoramento, controle e integração das equipes das estações, Tráfego, Segurança e Manutenção, tanto nos pátios quanto ao longo da via.

Assim, neste artigo, o objetivo principal é descrever o contexto do ambiente de trabalho, bem como demonstrar os efeitos sentidos pelos dois grupos de empregados: os afastados sem possibilidade produtiva e os afastados em regime de home office. Detalharemos as ações tomadas pela gestão para diminuir as sensações indesejadas dos empregados de não se sentirem membros produtivos da organização, da possibilidade de aumento da ansiedade e do estresse, da falta da rotina, da falta de pertencimento, do contato com os colegas de trabalho e até da falta de não poder resolver os problemas diários rotineiros a uma operação tão complexa, exercendo suas habilidades e fazendo parte dos resultados e das soluções implementadas.

## **DIAGNÓSTICO**

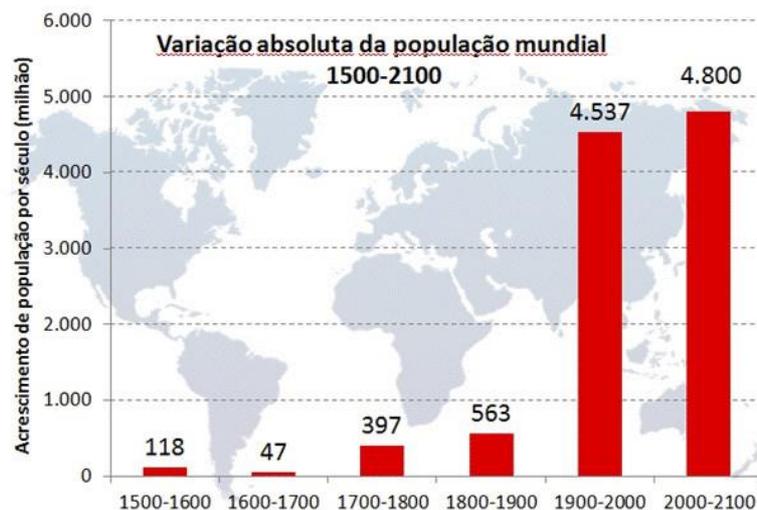
Inegavelmente, a pandemia gerada pela COVID-19, e a consequente quarentena a que

o mundo foi submetido, está ocasionando mudanças de paradigmas que, até há pouco tempo, nem eram discutidas ou não eram tratadas como prioridade. Entre esses paradigmas está a possibilidade de trabalho em *home office*. No Metrô de São Paulo as discussões em torno do tema, já haviam se iniciado pelo incentivo da gerência de recursos humanos, mas ainda se encontravam em estudo, implantações piloto e limitadas a determinadas áreas e funções.

O trabalho é uma das dimensões mais importantes do ser humano, as pessoas possuem vários papéis na sociedade e em diversas áreas da vida cotidiana. Somos pais, filhos, esposas, maridos, amigos e amigas..., mas é muito comum, ao perguntarmos para as pessoas quem são elas, e ouvirmos, como resposta, uma atividade laboriosa. As pessoas respondem: sou médico, sou professor, sou aposentado, sou policial, sou metroviário, trabalho no Centro de Controle do Metrô, entre outros. Isto acontece devido à importância que a sociedade dá ao trabalho exercido por cada um. Trabalhamos muitas horas diariamente, e por muitos anos na vida, o que torna o trabalho um importante balizador para toda uma rotina diária, sendo comum as pessoas dividirem o seu tempo entre trabalho, descanso (dormir) e outras coisas. Dividimos o ano entre período de férias e de trabalho, entre período de trabalho e aposentadoria. Por um lado, o excesso de trabalho normalmente gera estresse e prejudica a saúde, mas a falta dele, mesmo quando programada, pode ter efeitos nocivos. O trabalho em equipe, tão comum nos dias de hoje, é desafiador! Várias pessoas com formações e valores diferentes necessitam atuar juntas e integradas para atingir resultados comuns. O Centro de Controle do São Paulo tem, na sua equipe, 122 operadores e 11 supervisores, divididos em 6 escalas que se revezam para manter o funcionamento do sistema, 24 horas, 7 dias por semana. Durante a pandemia foi necessário afastar imediatamente 35 empregados entre

operadores e supervisores, alguns permanecendo reclusos, porém trabalhando integralmente ou parcialmente. Não demorou muito para a gestão perceber que seriam necessárias algumas adaptações para que os efeitos indesejáveis da falta da rotina do trabalho fossem mitigados. Assim, todos os esforços foram direcionados às duas equipes que precisavam de apoio. A equipe presente no Centro de Controle e a equipe em *home office*.

Antes de prosseguirmos na descrição do nosso estudo, torna-se fundamental conceituarmos Pandemia. Palavra de origem grega (**pan** - tudo, todo / **demos** - povo), ela define alguma doença muito contagiosa e que “escapou” de seu lugar de origem, alcançando dimensões planetárias. A primeira, reconhecida e registrada, foi uma pandemia de gripe, originada na China em 1580. Estatisticamente, há realmente a maior probabilidade dessas pandemias se originarem na Ásia, visto que essa região concentra aproximadamente 60% da população do planeta (principalmente, se considerarmos China e Índia juntos).



Fonte: Maddison, Historical Statistics of the World Economy: 1-2008 AD <http://www.gdpc.net/maddison/Maddison.htm>  
UN/ESA, World Population Prospects: The 2012 Revision, <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>

**Figura-1 Evolução da população Mundial Fonte: Maddison, 2008.**

## 26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



Durante a maior parte dos 200 mil anos de história do *Homo Sapiens* o crescimento populacional foi lento. Segundo dados históricos de Angus Maddison (famoso economista britânico, falecido em 2010), a população mundial era de 226 milhões de habitantes no ano 1 (um) da Era Cristã, e gastou mais de um milênio e meio para dobrar de tamanho. A população mundial chegou a 438 milhões de habitantes em 1500 e passou para 556 milhões em 1600, com um crescimento de 118 milhões de habitantes no século XVI. Em 1970, a população já era de 4 bilhões. Em 2000, aproximadamente 6 bilhões. Nesta Era da mais recente pandemia Covid-19, de 2019/2020, o planeta conta com mais de 8 bilhões de habitantes.

Em uma comparação superficial com os números acima, antes da atual pandemia, o Metrô de São Paulo transportava o equivalente à 1 (um) % da população do planeta dos anos 1500, por dia! Aproximadamente 4 milhões de passageiros! É muita gente! O equivalente a um terço da população da cidade de São Paulo, na atualidade! Para se ter uma ideia do que significa o Metrô de São Paulo no que diz respeito à transporte de massa, quando completou 50 anos, em 2018, desde sua fundação, passaram pelo sistema quase 30 bilhões de pessoas. Números gigantescos que certamente aumentam, e muito, a possibilidade de contágio, devido a aglomeração, principalmente nos horários de pico.

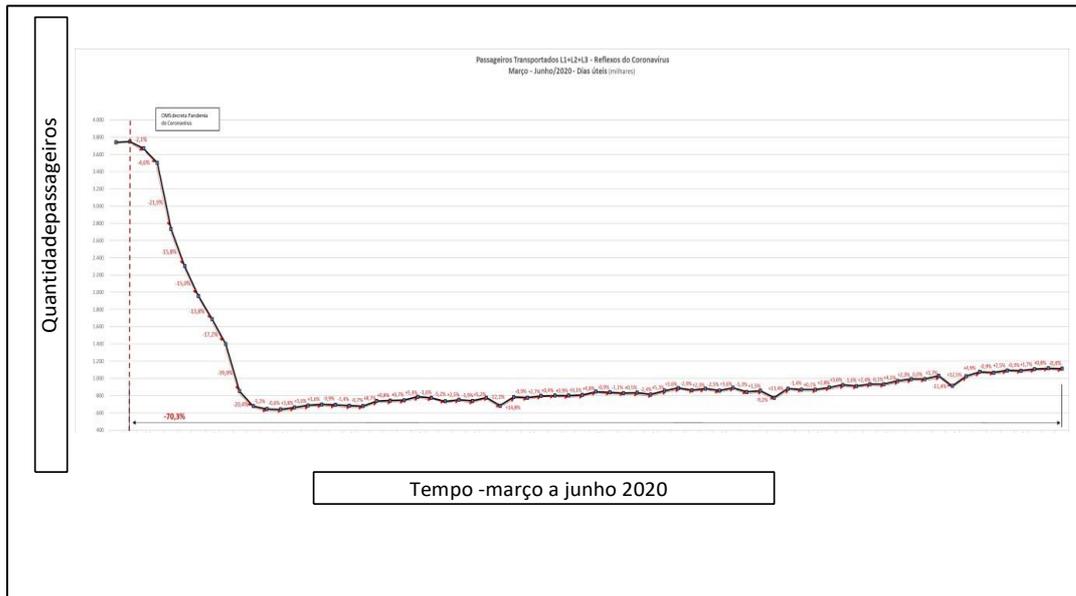
Certamente, a pandemia gerou impacto em todos os níveis sociais e econômicos, inclusive nos transportes. Como o Metrô lidou com tamanho desafio? Quais as consequências das determinações da OMS (Organização Mundial da Saúde) sobre um dos serviços de transporte mais confiáveis do país? Essas questões, muito complexas para se responder em poucas páginas, vão balizar a análise sobre os efeitos da quarentena imposta não para os passageiros, mas ao contingente de funcionários afastados por pertencerem ao grupo de risco

de maior contágio: idade igual ou superior a 60 anos e/ou alguma doença pré-existente que afete a imunidade do corpo humano.

A gestão do setor operativo estava diante de um imenso desafio: como lidar com os afastados? E, além disso, como cooptar e reforçar os laços de equipe entre os que ficaram trabalhando no centro de controle? Podemos pensar, de forma simplória, que os afastados são verdadeiros privilegiados que, mesmo sem alguma função, continuaram recebendo seus salários... Ou, quem continuou trabalhando em regime de *Home Office*, ficou tranquilo e confortavelmente em casa, sem enfrentar o já conhecido trânsito de São Paulo, sem passar a angústia do desafio de encontrar alguma vaga para estacionar ao lado do eu local de trabalho

Mas, antes de analisarmos essas questões, vamos nos ater ao imenso esforço que a gestão da Coordenação do Centro de Controle do Metrô de São Paulo realizou ao adaptar rapidamente a operação do sistema ao regime de quarentena e o consequente afastamento de quase 50% do quadro. Para sermos justos, citemos que o fluxo de passageiros, de um dia para o outro, também desabou em pouco mais de 70% daqueles 4 milhões diários citados anteriormente. Repentinamente, nos dias úteis, estávamos transportando, em média, 800 mil passageiros! Uma queda realmente brutal.

O impacto da queda de passageiros não é tão grande no CCO em termos de quantidade de empregados, pois o número de operadores é fixo por postos existentes, mas o nível de estresse e atividades reduz bastante com o sistema operando com menos trens e menor número de passageiros, inclusive podendo gerar uma diminuição no nível de atenção do operador.



**Figura-2 Curva de Queda da demanda dias úteis durante a Pandemia Fonte: Metrô-SP, 2020.**

Vamos recordar os fatos: no dia 31 de dezembro de 2019, a China divulga o primeiro alerta sobre o novo Coronavírus. Quase dois meses depois, o primeiro caso de contágio foi confirmado na cidade de São Paulo. No dia 11 de março de 2020, a OMS, Organização Mundial da Saúde, decreta pandemia do Coronavírus. Pouco depois, no dia 17 de março, é decretada situação de emergência no Município de São Paulo.

**Quadro-1 Distribuição da equipe do CCO/CC15 Metrô-SP durante a pandemia**

	QUADRO	Afastados Idade ou Risco	Afastado Covid ou Suspeita	LM ou Aux.Doença	Treinamento virtual	Afastados + Treinamento	DISPONÍVEL	%AFASTADOS
<b>CCO</b>	<b>105</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>48,57%</b>
<b>CC15</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>31,25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>56</b>	<b>65</b>	<b>46%</b>

**Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.**

## **26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA**

### **7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**



Em menos de uma semana, a partir da decretação da pandemia, o Metrô deveria afastar todos os funcionários com idade igual ou acima de 60 anos e/ou aqueles que fazem parte do grupo de risco, com doenças que afetam a imunidade (diabetes, pressão alta, entre outras). Os postos distribuídos entre CCO e CC15 totalizam 15 (14 consoles e mais o Supervisor do CCO). No período pré e durante a pandemia e a consequente quarentena, a necessidade mínima de funcionários continuou a mesma. Apesar da previsão de saída de funcionários no PDV, em maio de 2020, a situação era relativamente confortável com novos funcionários chegando e já em treinamento (os números acima já contemplam esses números). Devido à oficialização das regras da quarentena, houve, assim, queda brusca do número de funcionários necessários aos postos. Assim, a primeira decisão da gestão foi negociar com os OTM4 a alteração da escala, decisão acertada, como veremos a seguir. Importante... na tabela acima também consta a previsão de contágio e afastamento de 10% do quadro que permaneceu trabalhando durante a pandemia. Esse planejamento foi fundamental, pois realmente alguns funcionários foram afastados posteriormente e confirmados com Covid-19.

Sem dúvida, a decretação da pandemia testou - e ainda testa - a resiliência, engajamento e senso de planejamento dos funcionários operativos: foi criado um comitê para centralizar as decisões e as informações sobre os afastamentos, facilitando assim, com visão global, uma melhor alocação dos recursos. Como citado anteriormente, com a diminuição drástica do número de funcionários, a escala usual do CCO, 6x1x2x3 (6 equipes de aproximadamente 14 operadores e um supervisor em cada uma, trabalhando 6 horas), foi transmutada para 4x2x4 (5 equipes de 14 e um supervisor, trabalhando 08h30), o que, na prática, significou a redução de uma equipe aumentando a produtividade. Esse processo

somente foi possível justamente com a compreensão e o comprometimento de todos do quadro operativo. Os soldados que ficaram no quartel estavam motivados para a batalha! Mas, e os que foram para casa? Como mantê-los emocionalmente bem, e com a sensação real de estarem sendo cuidados?

Segundo a conhecida teoria do psicólogo americano Abraham Maslow (1908 - 1970), o “homem” é o único animal da natureza que valoriza as relações sociais, o reconhecimento de seus pares (status) e as realizações pessoais, acima dos demais fatores de sobrevivência, ou fisiológicos (comida e proteção e/ou segurança). Maslow soube captar a hierarquia das necessidades humanas e seu significado para o desenvolvimento das várias dimensões da sociedade, inclusive nas relações trabalhistas. O ser humano certamente tem um laço emocional com seu trabalho que ultrapassa a mera relação empresa x empregado e esforço x salário e, com certeza, em grande parte de sua vida, precisa sentir-se útil, produtivo, em um ambiente no qual é cuidador e cuidado, quase que ao mesmo tempo. Enfim, é um ser em que o vínculo afetivo com sua organização é de suma importância para que todos os aspectos psicológicos positivos sejam reforçados e mantidos.



Figura-3 Teoria da Motivação de Maslow Fonte: Medium.com, 2020.

Assim, observando claramente esses fatores, os gestores iniciaram diversas estratégias para fazer frente ao grande desafio imposto pela pandemia e consequente afastamento de parte de seus funcionários.

### **Quadro-2 Estratégias e ações para enfrentamento do COVID**

<b>Nº</b>	<b>ESTRATÉGIA OU AÇÃO IMPLEMENTADA</b>
1	Formação de um comitê para controle de todas as estratégias para adaptação da empresa e seus funcionários às determinações dos órgãos de saúde;
2	Afastamento imediato dos funcionários classificados dentro do grupo de risco;
3	Adaptação de alguns funcionários dentro do regime de <i>Home Office</i> ;
4	Medidas de higienização dentro do ambiente de trabalho e desenvolvimento de comunicação para estímulo dos cuidados necessários para evitar contrair a doença dentro ou fora da empresa;
5	Providências médicas e administrativas para os funcionários que tenham suspeita ou que efetivamente contraíram a doença;
6	Medição diária da temperatura de todos os funcionários presentes na sala de controle, com afastamento dos casos com temperatura igual ou acima dos 37,5 °C;
7	Assistência psicológica aos empregados;
8	Contato constante com os afastados para saber suas necessidades e estados físicos e psíquicos;
9	Reuniões frequentes entre os gestores, de forma não presencial, utilizando o aplicativo <i>Teams</i> . Objetivo: discutir e avaliar o processo de adaptação do Centro de Controle à nova realidade;
10	Formação de um comitê para controle de todas as estratégias para adaptação da empresa e seus funcionários às determinações dos órgãos de saúde;

**Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.**

A implantação das medidas citadas no quadro-1, apesar de rápidas, requereram muito esforço e empenho da gestão e de toda a equipe. Segundo Pressfield (2005), nosso maior inimigo e, por isso, também inimigo das organizações, é a dimensão psíquica denominada por ele de resistência. Neste sentido, a resistência é uma força de repulsão, de negatividade, base psicológica que nos impede o acesso à energia necessária para fazermos nosso trabalho e atingir nossos objetivos. É a típica “força” que nos empurra para a procrastinação, o “deixar para depois” aquilo que podemos fazer hoje. Questão fundamental: como os gestores enfrentariam esse inimigo invisível? Reforçando a gravidade da pandemia e focando no extremo profissionalismo do metroviário, cujo trabalho determinado e implacável seria a

parte imprescindível para a travessia da tormenta que nos cercava. Se todos nos uníssemos, nossa vitória seria tão certa quanto a rotação da Terra! Inexoravelmente, o metroviário, mais uma vez, faria jus à sua competência, com trabalho duro, dedicação e resiliência.

Ainda, segundo Pressfield, para lidar com as forças que nos empurram para baixo, devemos ter humildade, perseverança, constância, disponibilidade e seriedade. Estes todos, sentimentos evocados, lembrados e cultivados, repetidamente, pelos gestores do Centro de Controle. E, neste clima de comunhão para enfrentarmos esse inimigo chamado Coronavírus Covid-19, pudemos observar, em alto grau, o significado do trabalho para o ser humano. A importância de se sentir útil, de ter uma rotina, de pertencer à uma instituição e produzir por ela e para ela.

Não passou despercebido, no contexto emocional da pandemia e das consequências da quarentena, o quanto seria importante conscientizar a todos sobre a importância do trabalho em nossas vidas. Filho (1994), escreveu um artigo muito interessante, no qual cita que *“... o trabalho, essencialmente, é uma ação própria do homem mediante a qual transforma e melhora os bens da natureza, com a qual vive historicamente em insubstituível relação. Nesse sentido, pode-se afirmar que o homem trabalhou sempre...”*. Segundo o autor, as fontes de dignidade do trabalho devem buscar-se, principalmente, não em sua dimensão objetiva, e sim na sua dimensão subjetiva. O valor do trabalho não reside no fato de que se façam coisas, mas de que são coisas feitas pelo homem. Neste sentido, o trabalho faz parte indiscutível do desenvolvimento psíquico do ser humano, caracteriza, qualifica e diferencia a alma humana dos outros seres.

O psicanalista John Bowlby (1907-1990) desenvolveu a teoria que o apego é inato do ser humano. Nós nos aproximamos das pessoas de maneira instintiva para criar vínculos que possam ser úteis tanto para nós quanto para os demais. O ser humano cria laços, necessários ao seu bem estar, com a família, com os vizinhos, e, também, com os colegas de trabalho, alguns se tornando amigos para o resto da vida. O “apego”, e por isso mesmo, o senso de pertencimento e coletivismo, é, sem dúvida, uma das condições do domínio humano sobre o planeta Terra. Bowlby, em alinhamento com Maslow e sua pirâmide das necessidades humanas, afirmou que a necessidade do apego era para criar condições de um vínculo relativamente duradouro, objetivando o estabelecimento de um terreno mental e emocional seguro ao homem, cercado pela sensação de pertencimento e fortalecimento do coletivo (afinal, sozinho, o homem nunca foi tão forte e veloz na natureza, como outros animais). Ou seja, laços fortes entre os seres humanos, enobrecimento da força do coletivo, a sensação de utilidade e respeito perante seus pares, são aspectos formadores das dimensões conscientes e inconscientes da psique humana.

Alinhada com esse pensamento, a gestão fez alguns questionamentos fundamentais: vencida a resistência dos funcionários operativos a adotar uma escala diferente, motivados a colaborar e trabalhar mais horas , mesmo com dificuldades de rendição dos postos, agora a atenção voltou para os afastados: se todo ser humano se apega de alguma forma ao seu trabalho, à rotina (que não necessariamente necessita ser monótona) e aos seus colegas da organização, quais aspectos seriam mais afetados no grupo dos afastados?

Após algumas discussões, listamos cinco aspectos sobre os quais deveríamos nos debruçar e enfrentar: aumento da ansiedade (piora da saúde mental), enfraquecimento dos

**26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA**  
**7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**



vínculos com a empresa, conflitos gerados com membros da família, sedentarismo (levando à piora da saúde física), alteração do sono.

Levando em conta nossa estrutura, o planejamento foi realizado da seguinte forma: 1-

Mapeamento das tarefas que poderiam ser realizadas em *Home Office* e a distribuição das

mesmas entre os funcionários em quarentena;

- 2- Contato telefônico, ou via aplicativo *Whatsapp*, constante com todos os afastados para verificação do estado geral do grupo. Casos preocupantes seriam avaliados em conjunto com a assistente social, que também poderia entrar em contato com o funcionário.
- 3- As informações coletadas foram inseridas em uma planilha desenvolvida para essa finalidade.

No momento em que esse artigo foi escrito, tínhamos 03 (três) funcionários em nível de supervisão trabalhando em *Home Office* com as seguintes tarefas: realização do ponto dos funcionários do CCO/CC15, controle das datas das férias desses funcionários e treinamentos / reciclagens com utilização do aplicativo *Teams*. 02 (dois) funcionários que já estavam em licença médica antes da pandemia, continuavam afastados e 24 (vinte quatro) funcionários afastados ficaram sem função estabelecida. Todos foram e continuam sendo monitorados pela gestão de forma contínua, para se sentirem cuidados e próximos à organização.

Em pouco tempo, a gestão percebeu que os funcionários da ativa, no CCO, também precisavam de atenção e reforçou medidas que já estavam sendo adotadas.

**Quadro-3 Medidas para reforço da motivação e acolhimento dos empregados alocados no CCO**

Nº	Medidas para reforço da motivação e acolhimento dos empregados alocados no CCO
1	Estimulação de ambiente descontraído;
2	Distribuição de EPI's como máscaras e óculos de proteção;
3	Medição constante da temperatura corporal;
4	Gestão sobre os funcionários afastados com suspeita ou que efetivamente foram contaminados com o Coronavírus.
5	Atualização das medidas adotadas em monitores de TV, instalados na sala de controle.
6	Teste PCR em todos os funcionários da ativa (serve para detectar a presença do vírus no organismo humano, através da análise de secreções coletadas no nariz e na garganta do paciente).

**Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.**

Houve uma iniciativa do departamento de recurso humanos e de comunicação que foi bastante marcante com o incentivo dos empregados afastados gravarem mensagens para os empregados da ativa, apesar das pessoas não se sentirem muito à vontade, alguns empregados gravaram vídeos e enviaram textos com mensagens encorajadoras para os empregados na ativa o que teve um impacto bastante positivo também.

## **ANÁLISE DE RESULTADOS**

A epidemia foi decretada oficialmente em 23/03/2020. Desde então, praticamente todo o planeta buscou adaptar-se as novas condições buscando velhas e as mais novas e criativas soluções. No Metrô de São Paulo, desde o início, optou-se por preservar os empregados com 60 anos ou mais e também aqueles com algum tipo de comorbidade. No Centro de Controle, em determinados momentos, havia apenas 65% dos empregados ativos. Só para se ter uma ideia, no início da pandemia, haviam 122 empregados, sendo 18 destes, recém promovidos e que necessitavam ser habilitados. Restando, portanto, 104 empregados

para operarem o CCO e o CC15. Dos 11 supervisores, 04 também foram afastados, o que dificultou ainda mais o desafio da gestão. Dos empregados afastados, 10% apresentaram sintomas iniciais de ansiedade, mas praticamente todos relataram que estavam se sentindo mal por não poder estar na linha de frente, o que incentivou a gestão a priorizar e pensar em métodos de evitar que a situação se agravasse. Felizmente a solução não foi tão complexa, descobrimos que o aumento da interação e a delegação de mais atividades surtiu efeito rapidamente. Outro resultado importante foi a utilização de ferramentas do *office 365* que já estavam disponíveis, mas que não eram tão utilizadas.

Cabe destacar que, sem a tecnologia atual, as dificuldades seriam ainda maiores. O *Office 365*, o *Onedrive*, o *Teams* e o *Whatsapp*, possibilitaram uma interação bem interessante entre os membros da equipe. Como exemplo, podemos citar as reuniões pelo *Teams* (com ou sem imagem), muito proveitosas por sinal.

## **CONCLUSÃO**

Com as medidas aqui apresentadas, tivemos praticamente todos os funcionários (tanto os afastados quanto os que permaneceram na ativa) motivados, acolhidos, cuidados e com forte vínculo mantido entre eles e deles para com o Metrô. Esse conjunto de estratégias possibilitou e possibilita a manutenção dos serviços essenciais, com o transporte de qualidade para mais de 01 (um) milhão de passageiros que utilizam o sistema metroviário, todos os dias, em tempos de pandemia e quarentena.

Percebeu-se que o cuidado da gestão com os afastados motivou muito os empregados que estavam na ativa, de forma que eles se comprometeram ainda mais para manter as

atividades. Um sentimento único contagiou os dois grupos. O time que ficou trabalhando no CCO se solidarizou muito com os colegas afastados. A ponto de criarem bordões como “estamos aqui para vocês se cuidarem” e “estamos trabalhando mais para vocês se protegerem”, que eram transmitidos por mensagens via *Whatsapp*.



Figura 4- Foto da equipe do CCO Fonte: arquivo dos autores, 2020.

Para as pessoas que ficaram nos postos de trabalho, foi significativo perceberem que os gestores estavam preocupados com elas, tanto dentro quanto fora do ambiente organizacional. Esta percepção vem da conversa do gestor com as equipes, com a obtenção do *feedback* sobre as ações e práticas tomadas pelo gestor. Como exemplo, podemos citar a aquisição de um termômetro para medir a temperatura das pessoas na sala de controle, adequação do ambiente em relação a limpeza, acesso, e até o local para alimentação durante os turnos. Divulgamos

## 26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



amplamente na TV CCO e por meio da supervisão, entre outros meios, todas as ações preventivas, tanto as corporativas como as locais.

Ao pessoal afastado, foi necessário aumentar a interação por meio de vídeos conferências, *whatsapp* e *e-mail*. Ligações periódicas (via telefone), da supervisão, perguntando como eles estavam se sentindo (colo e abraços virtuais), que atividades estavam realizando, como estava a condição geral das famílias, entre outros aspectos importantes. Tivemos casos mais contundentes, onde pedimos intervenção da Gerência de Recurso Humanos-GRH, por meio do atendimento da equipe própria de assistentes sociais e psicólogos, também, com bons resultados, medidos pelo *feedback* de ambas as partes. Uma tática muito bem utilizada foi a de passar maior quantidade de atividades para pessoal em *home office*. A boa dose de trabalho em situação de *home office* diminui o estresse, principalmente, nas situações de tédio. Não esqueçamos que, na quarentena imposta pela pandemia, muitos ficaram literalmente presos em suas casas, sem possibilidade de saírem para qualquer tipo de atividade.

Barros e Silva (2010) citam os estudos de Mann, Varey e Button (2000), pesquisadores que levantaram alguns dos impactos percebidos por empregados, em *home office*, quanto às vantagens e desvantagens para suas vidas pessoal e profissional. Entre as principais vantagens, na ordem em que foram mais citadas, destacam-se: menor necessidade de deslocamento; maior liberdade e flexibilidade; melhor ambiente de trabalho; menos distrações; menor custo; liberdade para usar roupas confortáveis; distanciamento do jogo político do escritório; e facilidade para cumprir tarefas domésticas.

Barros e Silva (2010) também citam os estudos Ward e Shabha (2001), que apontam ainda a redução do estresse e um maior controle pessoal como vantagens relevantes para os trabalhadores em *home office*. Nas desvantagens, esses autores destacam a possibilidade de

perda de **identificação e de compartilhamento de valores do indivíduo com a companhia.**

Neste ponto, como os gestores do Centro de Controle veem a quarentena e o consequente afastamento do ambiente de trabalho como transitório, concluiu-se que era o suficiente enfatizar esse aspecto da transitoriedade aos empregados em quarentena.

Finalizando o artigo, citamos que este processo nos proporcionou oportunidades de aprendizagem, as quais destacamos as abaixo.

1. Nas dificuldades, criamos mais! Descobrimos muitas vantagens nas vídeo conferências como registro *on line*, possibilidade de gravação, maior participação das pessoas por não precisarem se deslocar, maior interação de algumas pessoas que participavam pouco presencialmente, entre outros. Além disso, as reuniões são mais organizadas e objetivas.
2. O trabalho faz muita falta para as pessoas, pois ajuda a organizar a rotina diária e te faz pertencer a um grupo, te faz sentir útil. Acho que esse foi o maior problema das pessoas que ficaram em *home office* ou afastados no primeiro momento.
3. O ensino a distância funciona! Ele precisa, sim, ser planejado! O conteúdo, bem como o processo de ensino e aprendizagem, devem ser adaptados a esta modalidade.
4. As pessoas precisam ter mais atividades não relacionadas ao trabalho.
5. Precisamos valorizar mais os momentos de contato e interações, eles são muito valiosos!

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, José Eustáquio Diniz Exame Humano disponível <https://www.ufjf.br/ladem/2013/09/28/enxame-humano-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves/> Acessado em 20/06/2020.

BARROS, Alexandre Moço e SILVA, José Roberto Gomes da. *Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil*. Cad. EBAPE.BR vol.8 no.1 Rio de Janeiro: Mar. 2010.

BOWLBY, John. *Formação e Rompimento dos Laços Afetivos*. 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2015.

CHANLAT, A Rondeau, A Borzeix, D Linhart... - O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, 1996

DE MASI, D. O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: editora da UNB, 2000.

FILHO, Rubens Migliaccio. *Reflexões sobre o Homem e o Trabalho*. Artigo da Revista de Administração de Empresas: São Paulo, v.34, n.2, p. 18-32, 1994.

IFAL, *A história das pandemias no Mundo* disponível em <https://www2.ifal.edu.br/noticias/ifal-versus-corona-a-historia-das-pandemias-no-mundo>. Acessado em 19/06/2020.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no Gerenciamento*. 1ª ed. São Paulo: Qualitymark, 2001.

MELLO, A. Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

METRÔ disponível em <http://www.metro.sp.gov.br/noticias/23-04-2018-metro-de-sao-paulo-completa-50-anos.fss>. Acessado em 20/06/2020.

PRESSFIELD, Steven. *A Guerra da Arte*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.