

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**O *HOME-OFFICE* NA PERCEÇÃO DOS TRABALHADORES DE UMA  
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

MARCELA PEREIRA CERTO

JUIZ DE FORA  
2018

MARCELA PEREIRA CERTO

**O *HOME-OFFICE* NA PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DE UMA  
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

Monografia apresentada pela acadêmica  
Marcela Pereira Certo ao curso de  
Administração da Universidade Federal de Juiz  
de Fora, como requisito para obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela  
Ferreira

Juiz de Fora  
FACC/ UFJF  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, minha irmã, meus avós e toda minha família pelo apoio incondicional durante todos esses anos. Aos meus amigos e colegas que fizeram dessa fase muito especial. À Professora Raphaela Reis, por toda ajuda e apoio durante o início deste trabalho, que por motivos de transferência não pode continuar com a orientação. Ao Professor Victor Paradela, que me recebeu como orientanda, com todos seus ensinamentos e confiança. A todos os professores do curso que contribuíram para minha formação. Por fim, gostaria de agradecer à Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 26 de novembro de 2018.

---

Marcela Pereira Certo

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

## ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos vinte e seis dias do mês de novembro de 2018, na sala 11 da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de MARCELA PEREIRA CERTO, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 201346071, modalidade presencial, desta universidade, intitulado “O *home-office* na percepção dos trabalhadores de uma indústria automobilística”. Após a apresentação da aluna e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna APROVA DA. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

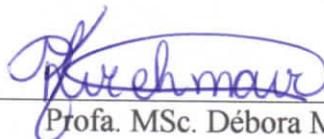
Juiz de Fora, 26 de novembro de 2018.



Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Orientador



Profa. MSc. Débora Vargas Ferreira Costa



Profa. MSc. Débora Magalhães Kirchmair

## RESUMO

O mundo contemporâneo tem se caracterizado por profundas mudanças em diversos aspectos da vida social, incluindo as relações de trabalho. Até algumas décadas atrás, quase todos os trabalhadores estavam ligados a um único empregador, sendo contratados com carteira assinada, por tempo indeterminado, em horário integral e cumprindo suas atividades nas dependências da empresa. Hoje, várias dessas condições têm sido flexibilizadas, incluindo o local de atuação, com a crescente utilização do teletrabalho, que se caracteriza pela execução das tarefas laborais em local distinto da sede da empresa, por meio do uso de tecnologias de comunicação. Quando o local em questão é a residência do trabalhador, tem-se o chamado *home-office*. Como ocorre com qualquer inovação, é preciso estar atento às suas peculiaridades, de modo a explorar ao máximo as vantagens que podem ser proporcionadas e minimizar os possíveis problemas. O presente trabalho aborda as vantagens e desvantagens que a adoção do sistema de *home-office* pode proporcionar aos trabalhadores que nele ingressam e seu objetivo geral é analisar as percepções dos trabalhadores em *home-office* em relação ao seu trabalho, ao ambiente e as pessoas que dele fazem parte. Tem como base uma pesquisa realizada em duas unidades de uma indústria multinacional localizadas em São Paulo e Minas Gerais que adotaram recentemente esse arranjo produtivo, inicialmente restrito a algumas pessoas e em parte dos dias trabalhados. Após uma revisão da literatura sobre as vantagens e desvantagens que costumam ser atribuídos a esse sistema, foram consultados os trabalhadores que nele ingressaram em dois momentos distintos: antes do início desse sistema e alguns meses após. Os resultados obtidos indicam uma prevalência de aspectos positivos, revelando, porém, algumas questões para as quais é preciso que a empresa e seus funcionários fiquem atentos, como a não obrigatoriedade de adesão ao *home-office* e a divulgação sobre essa modalidade de trabalho para todos da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas. *Home-office*. Teletrabalho.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 Flexibilização e precarização das relações de trabalho .....	9
2.2 <i>Home-office</i> .....	14
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
3.1 A natureza da pesquisa .....	25
3.2 Universo pesquisado e seleção de sujeitos .....	25
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	26
3.4 Análise e interpretação dos dados .....	26
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>27</b>
4.1 Vantagens e desvantagens do trabalho em <i>home-office</i> para o trabalhador.....	27
4.2 Fatores que motivam o trabalhador a fazer <i>home-office</i> ;.....	44
4.3 A interferência da idade ou da formação familiar ao trabalho em <i>home-office</i> ;.....	46
4.4 Vantagens e desvantagens do trabalho em <i>home-office</i> para as organizações.....	49
4.5 Impactos da prática de <i>home-office</i> na sociedade;.....	53
4.6 Alterações na produtividade dos trabalhadores em <i>home-office</i> .....	54
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>60</b>
Apêndice 1: Questionário aplicado .....	60
Apêndice 2: Roteiro da entrevista .....	61
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia, aliada com a globalização, vem gerando rápidas mudanças no mundo atual. Percebemos um forte movimento de reestruturação produtiva vinculada à criação de novas formas de flexibilização do trabalho. Segundo Siqueira, Castro e Araújo (2003), o neoliberalismo tem importante ligação com esse processo. Essa doutrina, surgida na década de 1970, defende que o mercado é o principal mecanismo de regulação social, possuindo ênfase no Estado mínimo. Novas formas de flexibilização do trabalho acabaram, de certa forma, causando a precarização do mesmo, pois tudo passa a ocorrer em prol do acúmulo de capital.

Um exemplo deste tipo de flexibilização é o *home-office*, conhecido por alguns como teletrabalho. Trata-se da prática de atividades profissionais em local diferente do escritório convencional, geralmente na residência dos próprios trabalhadores. Tal fenômeno é retratado na literatura como algo fortemente positivo. No entanto, como ocorre em toda inovação, existem pontos benéficos e desvantagens nesse processo.

Como a pesquisadora deste estudo trabalhava em uma empresa no momento em que a prática de *home-office* começava a ser implantada, deu-se o interesse de contribuir com a gama de pesquisas que estão sendo realizadas, para tentar entender melhor essa modalidade.

A empresa em questão é uma indústria, filial de uma multinacional localizada no sudeste brasileiro. A amostra de trabalhadores utilizada englobou profissionais de duas localidades, uma cidade do estado de Minas Gerais e outra do estado de São Paulo. Por questões de sigilo, não é revelado o nome, sendo chamada de “Empresa X”.

Partiu-se do pressuposto que, explorando os resultados obtidos, é possível apontar as maiores vantagens e desvantagens para três esferas (pessoal, organizacional e para a sociedade como um todo) do trabalho em *home-office* na percepção do teletrabalhador. Buscou-se ainda distinguir boas práticas para que estas sejam incentivadas e propor soluções para possíveis barreiras que impedem ou dificultam a implantação e sustentabilidade do mesmo.

A partir dessa contextualização, a questão norteadora desse trabalho é: “Como os trabalhadores em *home-office* da empresa X sentem-se em relação ao seu trabalho, ao ambiente e às pessoas que dele fazem parte?”.

O objetivo geral perseguido foi: analisar as percepções dos trabalhadores em *home-office* em relação ao seu trabalho, ao ambiente e as pessoas que dele fazem parte.

Como objetivos específicos, foram definidos os seguintes:

- Identificar os limites e possibilidades do sistema *home-office*, de acordo com os seus estudos e confrontar com o que foi encontrado na pesquisa;

- Levantar as percepções dos trabalhadores em *home-office* antes do ingresso nesse sistema, em relação ao seu trabalho, ao ambiente e as pessoas que dele fazem parte;
- Distinguir as percepções mantidas pelos mesmos trabalhadores após algum tempo atuando no *home-office*, estabelecendo comparações com aquelas anteriormente levantadas.

Este trabalho, que apresenta os resultados obtidos na pesquisa, está dividido em cinco capítulos, contando com esta introdução. O próximo traz o referencial teórico adotado, destacando as contribuições de diversos estudiosos do *home-office*, visando esclarecer seu conceito, suas possibilidades e seus impactos sobre os trabalhadores, organizações e a sociedade que a ele estão submetidos. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo dos dados coletados, e as justificativas para a escolha da mesma. O quarto capítulo traz a análise dos dados, e é dividido em seis seções para uma melhor compreensão dos tópicos e organização das ideias com o objetivo de atingir os objetivos do trabalho. Por fim, tem-se as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura apontando os principais conceitos e análises sobre o tema dessa pesquisa. Nesse sentido, ele se apresenta dividido em duas partes: no primeiro momento pretende-se esclarecer ao leitor o tema de flexibilização e precarização das relações de trabalho; no segundo momento, apresenta-se uma discussão sobre diferentes aspectos do *home-office*.

### 2.1 Flexibilização e precarização das relações de trabalho

Vive-se numa época em que um forte movimento de reestruturação organizacional e das relações de trabalho ocorre em várias partes do mundo. A evolução da tecnologia, somada ao processo de globalização, gera a necessidade de as empresas repensarem seus valores, sua cultura, sua estrutura hierárquica, sua gestão de pessoas e sua administração como um todo, de modo a continuar competindo no mercado. Devido à alta velocidade e à quantidade das informações geradas, o tempo para tomada de decisões foi drasticamente reduzido, enquanto a competitividade e as exigências do mercado aumentam cada vez mais (BARBOSA; PEREIRA, 2014).

Com as rápidas transformações do mundo globalizado, percebe-se também um processo de reestruturação produtiva vinculado à criação de novas formas de flexibilização do trabalho. De acordo com Oltramari e Piccinini (2006), o aumento da competitividade e o alto índice de desemprego atualmente observados influenciam as empresas a flexibilizar as relações de trabalho, tendo como estratégia o aumento da produtividade e a diminuição de custos.

A flexibilização do trabalho é um tema bastante discutido atualmente, merecendo especial destaque em boa parte da literatura a ela dedicada a análise das consequências negativas geradas para o trabalhador. Tais consequências podem ser explicadas pelo fato de o trabalhador precisar se adequar à nova realidade do mercado o que o leva, conseqüentemente, a aceitar sua precarização, com medo de entrar para o grande grupo dos desempregados. Marques (2013) reconhece que existem aqueles que se beneficiam desse modelo flexível de produção, como os indivíduos que controlam o setor da informação e do conhecimento. Entretanto, isso acaba reforçando a divisão entre o trabalho qualificado e o trabalho não qualificado, o qual o último vem crescendo em escala global. O estudioso conclui que:

O actual contexto de maior difusão de práticas de flexibilização laboral permitirá, provavelmente, que certos grupos de trabalhadores possam retirar daí vantagens em termos de melhoria das suas condições de remuneração, qualificação e conciliação da vida profissional com a familiar/pessoal; porém, para a maioria deles representará uma menor estabilidade ou segurança no emprego e, conseqüentemente, uma

fragmentação e (des)estabilização da condição salarial que, no limite, pode conduzir ao desemprego por parte de diversas classes e categorias sociais e com impactos nas suas identidades (MARQUES, 2013, p. 1553).

Assim, a flexibilização do trabalho se torna para muitos uma precarização, pois os trabalhos são não qualificados, não possuem estabilidade e ocorrem em piores condições. Concordando com esta ideia, Alves (2009) reitera que, a partir de 1990, o Brasil incorporou-se no processo estrutural de precarização da classe do trabalho, decorrente da crescente insegurança (de emprego, de representação, de contrato, entre outros), e da intensificação e exploração da força de trabalho. Esse cenário emerge na nova ordem do capital no plano mundial, o neoliberalismo.

O processo de precarização do trabalho tem, assim, forte relação com a expansão do neoliberalismo, verificada a partir do final da década de 1970. De acordo com Siqueira, Castro e Araújo (2003), o neoliberalismo originou-se na Europa e América do Norte no período posterior à II Guerra Mundial, mas foi a partir dos anos 1970 que ganhou mais força. Uma figura de grande destaque nesse sentido foi Margaret Thatcher, Primeira-Ministra da Inglaterra, que se caracterizou como uma grande defensora da dita então inevitável globalização neoliberal. Sua ideia principal é uma intervenção política e teórica contra o estado intervencionista e de bem-estar.

Tal intervenção se deu devido à estagnação da economia e a baixa produtividade britânica causadas pelas políticas de bem-estar social (ALENCAR, 2017). Algumas das medidas adotadas por Thatcher para controlar esta situação foram a elevação da taxa de juros, o corte com gastos sociais, a redução de impostos para altos rendimentos, uma legislação antissindical e um amplo programa de privatização (MARIANI, 2007).

Outra característica marcante do neoliberalismo é o mercado como mecanismo de regulação social, como se pode verificar na seguinte afirmação:

O neoliberalismo consiste na sustentação da tese segundo a qual o mercado é o principal e insubstituível mecanismo de regulação social, onde a sua enfática defesa é do Estado mínimo. O propósito do neoliberalismo é combater as políticas macroeconômicas de matriz keynesiana e o combate à garantia dos direitos sociais, defendendo como meta a estabilidade monetária (PEREIRA; SILVA; PATRIOTA, 2006, p. 09).

De acordo com Antunes (2001), o neoliberalismo iniciou um regresso da socialdemocracia com a reestruturação produtiva, a diminuição do papel do Estado, o forte processo de privatização e a implantação de políticas fiscais e monetárias que apoiam o capitalismo. Silva e Filgueira (2017) ressaltam que este sistema se relaciona intimamente com a maximização da exploração do trabalho humano e a propagação da desigualdade social, pois

o capital se acumula na mão de poucos e a pobreza se dissemina. Tudo em prol do acúmulo de capital.

Como reflexo dessas mudanças, observa-se a precarização dos direitos sociais dos trabalhadores e o forte movimento de individualismo e subjetivismo reforçados pela cultura pós-moderna. Isso constitui uma forte barreira contra qualquer ideia que contraria os valores e os interesses do capital, além da enorme degradação ambiental decorrente da destruição do meio-ambiente, a partir de uma crescente produção de mercadorias (ANTUNES, 2001).

Essa doutrina tem gerado uma sociedade de indivíduos excluídos e precarizados, que atinge principalmente os países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Neles se percebe uma intensa adoção de arranjos produtivos e relações de trabalho precarizadas. Segundo a Organização Mundial do Trabalho, existem mais de 1 bilhão e 200 milhões de pessoas desempregadas ou em trabalhos precários, o que corresponde a um terço da força trabalhadora humana mundial. Quanto maior a competitividade do mercado, maiores são suas consequências (ANTUNES, 2001).

Uma evidente transformação que retrata estes fatores é a substituição dos modelos tayloristas e fordistas pelo toyotismo. Este representa uma forma produtiva flexibilizada de acumulação capitalista, que nasceu na fábrica da Toyota no Japão, e vem, a partir da década de 1970, expandindo-se cada vez mais pelo Ocidente. Segundo Sabiá (2017), o toyotismo caracteriza-se pela produção conduzida diretamente pela demanda, o trabalho multifuncional e a incorporação da terceirização. Além disso, segundo Silva e Filgueira (2017) a produção fordista é vista como o trabalho chato e tradicional e para fidelizar os trabalhadores na linha de produção é necessário que eles se fidelizem a empresa.

Nesse contexto, ocorre a criação de uma nova classe trabalhadora, que corresponde aos trabalhadores terceirizados e aos trabalhadores em emprego temporário ou parcial (ANTUNES, 2001). O mercado sofre pela falta de trabalhos regulares, devido à redução do quadro de pessoal, que vem sendo “enxugado” pelas organizações. Torna-se difícil, dessa forma, conseguir um emprego bem remunerado e estável. A oferta cresce apenas para trabalhos mal remunerados, instáveis e informais (LEITE, 1997, *apud* OLTRAMARI; PICCININI, 2006).

As relações de trabalho também se flexibilizaram. Segundo Barbosa e Pereira (2014), o modelo tradicional das organizações, com forte burocracia e estruturas hierárquicas centralizadas e rígidas, vem sendo substituído por modelos com estruturas hierárquicas enxutas e descentralizadas. De acordo com Lima (1995, *apud* Oltramari e Piccinini, 2006), existe uma tendência de eliminar o papel autoritário do chefe, no qual sua principal função é interpretar e transmitir as regras da organização, além de estabelecer o seu papel como o de um “animador”,

tendo como função aconselhar e motivar seus subordinados. Neste modelo a ideia de comandar perde espaço.

Oltramari e Piccinini (2006) ressaltam também a crescente busca por trabalhadores polivalentes, ou seja, aqueles funcionalmente flexíveis, que trabalhem de forma eficiente em diversos postos. Além disso, Druck (2011) relata que, assim como as inovações na tecnologia que estão sempre criando novos produtos, os trabalhadores também se tornam “descartáveis” e “obsoletos” e, devem ser substituídos por aqueles novos, flexíveis e modernos.

Diante dessa nova realidade, a criatividade, em diversas organizações, vem sendo valorizada e incentivada. Ter as informações não é uma vantagem competitiva, saber o que fazer com elas é o que pode gerar e sustentar o sucesso de uma empresa. De acordo com Castro, Valente e Hudik (2011), o conhecimento está se tornando o recurso que mais agrega valor ao negócio. Assim, aprender a gerenciá-lo é algo vital para o sucesso da empresa. Barbosa e Pereira (2014) destacam que há um processo de individualização das metas e responsabilidades, que faz com que os funcionários respondam por seus resultados individuais, tornando a flexibilidade essencial para o sucesso organizacional.

Alguns exemplos desta flexibilização são o trabalho parcial, temporário, o banco de horas e, finalmente, o trabalho terceirizado, também conhecido como subcontratado. O primeiro, chamado de trabalho parcial, é aquele em que sua duração não excede 25 horas semanais (GUIA TRABALHISTA, 2017). Um exemplo que pode-se citar é o caso de supermercados que contratam trabalhadores para turnos de horários de pico, de maior intensidade de trabalho (RODRIGUES, 2017).

Posteriormente, pode-se observar o trabalho temporário, que de acordo com a Lei 6.019/1974 é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços. Este possui alta ocorrência quando há demanda por produção, por exemplo, para substituir um funcionário de licença, trabalhar em algum projeto de prazo limitado ou, até mesmo, para cobrir demandas sazonais, como vendedores de lojas em época de fim de ano (BRASIL ECONÔMICO, 2017).

Já o banco de horas, instituído no Brasil pela Lei nº 9.601, de 21/01/98, corresponde à flexibilização da jornada diária de trabalho, que permite a compensação de tais horas fora da jornada contratada. Essa medida foi criada devido a uma forte recessão econômica, na qual o governo autorizou as empresas a conceder folga com o intuito de combater a demissão de centenas de trabalhadores (PANTALEÃO, 2017). Hoje ela ainda é utilizada para tal finalidade, porém o banco de horas permite também que trabalhadores saiam da jornada por alguma

necessidade, como por exemplo para uma consulta médica e, posteriormente, pague tais horas em outro dia, o que é visto como algo positivo para o trabalhador.

O trabalho terceirizado, por sua vez, compreende a transferência de parte da produção para outras empresas, ou de atividades de apoio, como por exemplo, os serviços de vigilância e o de limpeza. Atualmente, esse tema é motivo de muito debate no Brasil, após as reformas promovidas pelo Governo Federal em 2017. Nelas, foram ampliadas as possibilidades de terceirização, que agora pode envolver não apenas as atividades meio, como antes ocorria, mas também as atividades-fim.

Calvet (2017) observou, antes da aprovação dessa legislação, que a mesma reforçaria ainda mais o trabalho em condições precárias, pois seria possível a existência de uma “empresa sem empregados”, que possuiria somente terceirizados. Essa subcontratação muitas vezes não cumpre os direitos do trabalhador previstos na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Ao eliminar a relação direta empregador/empregado, a empresa terceirizada atua como um intermediário que tem por objetivo apenas vender mão de obra para outras empresas.

De acordo com Druck (2011), a terceirização tem se intensificado e cresce em todas as atividades como uma modalidade de gestão e organização do trabalho, justificada como ferramenta ou estratégia para sobrevivência a concorrência do mundo globalizado. A autora reitera que existem várias formas de precarização dos trabalhadores terceirizados, como nos tipos de contrato, nas condições de trabalho, na remuneração e representação sindical. Além disso, expõe que no Brasil são constantes as notícias sobre greves de trabalhadores terceirizados, que reivindicam o pagamento de salários atrasados, o décimo terceiro, os depósitos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e as férias, indicando que muitas empresas terceirizadas não cumprem, muitas vezes, os direitos básicos do trabalhador com carteira assinada.

Conforme analisado por Oltramari e Piccinini (2006), as negociações entre as empresas contratantes e terceirizadas se baseiam em contratos jurídicos nos quais as vantagens são sempre maiores para a parte contratante. Esse processo de terceirização revela-se nocivo ao progresso das condições sociais dos trabalhadores, que veem seus direitos sendo reduzidos ao entrar nessa modalidade de trabalho.

Druck (2011) enumera seis tipos de precarização do trabalho: a vulnerabilidade das formas de inserção e desigualdades sociais; a intensificação do trabalho e a terceirização; a insegurança e saúde no trabalho; a perda das identidades individuais e coletivas; a fragilização da organização dos trabalhadores; e a condenação e o descarte do direito do trabalhador. Em seu artigo, a autora faz uma válida reflexão deste processo, ressaltando que:

Afirmar que a precarização social do trabalho está no centro da dinâmica do capitalismo flexível significa também entendê-la como uma estratégia de dominação. Isto é, força e consentimento são os recursos que o capital se utiliza para viabilizar esse grau de acumulação sem limites materiais e morais. A força se materializa principalmente na imposição de condições de trabalho e de emprego precárias frente à permanente ameaça de desemprego estrutural criado pelo capitalismo. Afinal, ter qualquer emprego é melhor do que não ter nenhum (DRUCK, 2011, p. 41).

Outra forma de flexibilização do trabalho, que representa o objeto central de estudo deste estudo é o trabalho a domicílio, também conhecido como *home-office*. Essa modalidade é apresentada, em muitos artigos, como positiva, sendo destacados os possíveis benefícios que sua adoção pode ser gerada para a organização e para os trabalhadores que nela se engajam. Conforme destacado na próxima seção, todavia, essa é somente uma face desse fenômeno, o qual pode determinar a precarização das condições de trabalho.

## **2.2 Home-office**

Popularmente, o *home-office* é conhecido como o trabalho realizado em domicílio. Possui, porém, diversos conceitos. Rafalski e Andrade (2015) relatam que, apesar do desenvolvimento crescente de pesquisas nesta área, não existe ainda um termo geral utilizado pelos pesquisadores. Algumas das diversas nomenclaturas que se confundem são: *home-office*, teletrabalho, trabalho remoto, trabalho a distância, *teleworking*, entre outros.

Barbosa e Pereira (2014) destacam diferentes definições encontradas na literatura especializada e expõem o que propõem alguns autores, como Pinel (1998) e Costa (2003), que diferenciam o trabalho a distância do teletrabalho. O primeiro seria simplesmente aquele efetuado em local diferente do escritório convencional, enquanto o segundo, além de ser feito à distância, é viabilizado por meio das tecnologias de informação e comunicação (TIC's), das quais depende. Di Martino e Wirth (1990, *apud* Rafalski e Andrade, 2015) definem o teletrabalho como o conjunto de atividades profissionais realizadas fora do escritório da empresa, com a possibilidade de comunicação com outros colegas por meio de tecnologias de qualquer tipo.

Mendonça (2012) ressalta que o teletrabalho é uma forma moderna de trabalho, um fenômeno típico da globalização da economia, devido ao fato de que pode ser exercido em qualquer local, fora do ambiente físico da empresa, viabilizado por meios telemáticos. Sobre os equipamentos de trabalho utilizados pelos *home-officers*, Squaiella, Marchelli e Righi (2017) apresentam os resultados de uma pesquisa nacional, realizada pela SAP Consultoria, que aponta o *notebook* e o telefone móvel como os equipamentos mais utilizados para o trabalho em domicílio. Tais equipamentos podem ser oferecidos pela empresa, porém existe uma tendência

mundial que incentiva os trabalhadores a utilizarem seus dispositivos pessoais para realizar suas atividades profissionais, o que é claramente uma medida de redução de custos.

De acordo com Barbosa e Pereira (2014), essa inconsistência conceitual pode ser um inibidor para o crescimento dessa modalidade de trabalho, devido à dificuldade de sua classificação, avaliação e obtenção de dados precisos. Silva (2009) escreve que não se pode assegurar que todas as conceituações estão certas devido às diversas variantes de cada caso, elemento que dificulta a existência de um conceito único. Neste trabalho, considera-se o *home-office* como a prática em que os trabalhadores realizam suas atividades profissionais em local diferente do escritório convencional, geralmente na sua própria residência, de forma constante ou periódica, onde as TIC's podem ou não serem utilizadas para sua execução. Além disso, neste trabalho, os termos *home-office* e teletrabalho serão considerados sinônimos.

O *home-office* surgiu na década de 1970, entretanto tem obtido maior proeminência nos últimos anos, disseminando-se como um meio viável e eficiente de trabalho. Essa nova forma de trabalhar é possibilitada pela globalização, e se apresenta como uma realidade em várias empresas (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

Na década de 1990, cidades norte-americanas e europeias começaram a adotar o teletrabalho com maior intensidade. Cidades como Nova York e Los Angeles, que possuíam uma boa estrutura de informática e telecomunicação, puderam oferecer facilidades para que indivíduos se retirassem do escritório convencional para trabalhar em casa, evitando os transtornos das vias urbanas. Ainda nesse período, a Comunidade Europeia financiou projetos de teletrabalho em quatro cidades europeias, incluindo Londres, que passava por grandes problemas de congestionamentos (SILVA, 2009).

A SAP Consultoria em Recursos Humanos mostrou, a partir da pesquisa *Home-office Brasil 2016*, que a adoção desse sistema representa uma tendência em crescimento no país. A pesquisa contou com a participação de 325 empresas, das quais 93% eram do setor privado e 7% do setor público. Do total, 85% localizavam-se na região Sudeste e 67% eram multinacionais. A pesquisa mostrou que a adoção dessa prática é recente: 80% das empresas a implementaram nos últimos cinco anos, 20% há menos de um ano e outros 20% acima de cinco anos (SAP, 2016).

Ainda de acordo com o estudo da SAP (2016), apesar das empresas brasileiras apresentarem um percentual menor da prática de teletrabalho do que aqueles verificados em países como Estados Unidos, Canadá, França e Alemanha, em comparação com um estudo de 2014 houve um aumento de 50% de empresas brasileiras que estão implantando a prática, 28%

das que estão a formalizando e 15% das que estão estudando sua implantação, comprovando o crescimento da prática no país.

Seus defensores destacam que o *home-office* é um tipo de flexibilização do trabalho. Rosenfield e Alves (2011) debatem que este tipo de trabalho também é um elemento das mudanças organizacionais estratégicas e que proporciona ganhos em flexibilidade relativa ao seu tempo, local, contrato, subordinação e organização funcional. Silva (2009) complementa essa visão, ao ressaltar que o *home-office* é uma forma de trabalho flexível, que engloba a questão social e organizacional. Na percepção desse autor, muitos trabalhadores autônomos e empreendedores já adotavam o *home-office*. A diferença é que agora não só indivíduos, mas também muitas empresas estão utilizando esse tipo de trabalho. Destaca também que sua implantação altera a forma da empresa organizar suas funções, sua infraestrutura e seu controle, além de alterar a autorregulação e a sociabilidade do funcionário, que passa a atuar em casa. De acordo com Costa (2013, p. 463):

A massificação das tecnologias de informática e comunicação, juntamente com as estratégias gerenciais de flexibilização do trabalho, possibilitou a ampliação das fronteiras das organizações no espaço e no tempo, dando origem à chamada economia “24/7”. A virtualização das organizações no tempo e no espaço tem como uma de suas principais ferramentas a adoção do teletrabalho. Certamente, este constitui forma de organização do trabalho com características qualitativamente diferentes das tradicionais. Ele faz desaparecer as fronteiras de espaço e de tempo entre o trabalho e a casa, o trabalho e o não-trabalho, o trabalhador e o não-trabalhador, transformando o trabalho de um lugar para ir em algo que se pode fazer em qualquer lugar, a qualquer hora.

O teletrabalho não significa trabalhar sempre em casa, mas supõe-se que algumas tarefas específicas, como, por exemplo, a análise de contratos, podem ser mais bem aproveitadas nesta modalidade, por motivos técnicos, organizacionais ou humanos (SILVA, 2009). Além disso, há organizações que restringem o programa de *home-office*, para que ele seja executado em um número máximo de dias por semana. Um dado de destaque da pesquisa da SAP Consultoria, já mencionada, foi que profissionais administrativos que praticam o trabalho em casa, o fazem em média de um a dois dias por semana.

Garret e Danziger (2007, *apud* Barros e Silva, 2010) apresentam três tipos de teletrabalhadores: os que permanecem a maior parte do tempo em casa ou escritórios satélites; os que atuam em diversos ambientes, incluindo sua casa, o escritório e o trabalho de campo; e por último, os que passam a maior parte do tempo em trabalho de campo.

Outra subdivisão da classe dos teletrabalhadores é feita a partir do grau de complexidade das atividades desempenhadas: “sendo o teletrabalhador intensivo em conhecimento e com maiores níveis de flexibilidade, característico de altos escalões; enquanto o teletrabalho

repetitivo e menos especializado ficaria a cargo de pessoas em níveis inferiores” (COSTA, 2003, *apud* BARBOSA; PEREIRA, 2014).

Além disso, algumas áreas de organizações possuem mais características e facilidades para a implantação do *home-office*. A pesquisa de Rafalski e Andrade (2015) relevou que as principais áreas de atuação dos indivíduos que trabalham em *home-office* são: Mídias Sociais e Publicidade, Desenvolvimento e Análise de Sistemas, Comercial e Vendas, Administração e Consultorias. A pesquisa *Home-office* Brasil 2016 (SAP, 2016) verificou também que 80% das empresas participantes, que possuem tal modalidade de trabalho, eram dos setores de Serviços (48%) e Indústria de Transformação (32%).

Vale também destacar as vantagens e desvantagens apontadas na literatura sobre esta modalidade de trabalho. Em relação ao tempo, o teletrabalhador geralmente possui mais autonomia para definir seus horários de trabalho. A pesquisa de Barros e Silva (2010) mostrou que um dos aspectos considerados positivos sobre o teletrabalho é a flexibilidade de jornada, uma vez que o funcionário pode criar sua própria rotina e executar suas tarefas em horários mais convenientes, em que tenham mais disposição. O local de trabalho também é flexível, pois, apesar de usualmente o profissional atuar na própria residência, nada o impede de trabalhar na casa de um familiar, ou um hotel, nos dias em que for necessário. Sobre o contrato, muitas empresas já contratam o trabalhador para o regime de *home-office*, porém, empresas que fazem a transição de um funcionário para essa modalidade, muitas vezes não cobrem despesas como alimentação e energia, que são oferecidas para trabalhadores de regime normal de trabalho.

Barros e Silva (2010) discutem que existem dois importantes motivos que levam as organizações a adotarem regimes de *home-office*: a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e a retenção de talentos, que se explica pela possibilidade de o funcionário conciliar sua vida pessoal com as atividades profissionais. A pesquisa da SAP, já mencionada, mostrou que esse regime é adotado em mais de 80% das empresas para atração e retenção de trabalhadores, além da otimização dos processos internos que são gerados. Porém, não se pode deixar de citar que os custos são reduzidos para empresas que adotam essa modalidade de trabalho, conforme apresenta-se no Quadro 1.

O processo de transição de um trabalhador que passa a atuar profissionalmente em casa é objeto de muitas discussões. Perin (1998, *apud* Barros e Silva, 2010) pondera que mudanças ocorrem nas relações com a família, com a comunidade e com o psicológico do indivíduo que migra para o regime de teletrabalho. Além disso, o próprio trabalhador precisa se organizar para criar uma rotina eficiente, que separe o trabalho da sua vida pessoal. E mais: pessoas próximas

a ele também precisam se adaptar a essa mudança, seja sua família, sua vizinhança, amigos e até mesmo os colegas do escritório de trabalho.

Em uma pesquisa conduzida por Rafalski e Andrade (2015), os autores verificaram que de 74 trabalhadores entrevistados que atuam ou já atuaram em *home-office*, 17 sofreram com a falta de compreensão pela família e amigos, outros 13 com o não reconhecimento do *home-office* como uma modalidade de trabalho pelos mesmos.

Aprofundando esta questão, a pesquisa de Barros e Silva (2010) com teletrabalhadores da companhia de combustíveis Shell Brasil concluiu que o grau de dificuldade para adaptação do espaço com a família depende do seu tamanho, do seu estilo de vida e do relacionamento entre os membros. Crianças pequenas geralmente possuem mais dificuldade para entender essa modalidade de trabalho. Já adolescentes podem ser mais compreensivos, além de geralmente ocuparem várias horas do seu dia fora de casa. Os autores também refletem sobre a percepção de pessoas que não participam dessa rotina:

Apesar da dificuldade de adaptar a rotina doméstica para receber o “local de trabalho”, o sentimento dominante é o de que os familiares e as pessoas mais próximas já conseguem entender melhor a complexidade da vida do teletrabalhador. No entanto, o mesmo não parece acontecer com as pessoas que não participam desse círculo mais íntimo. Algumas pessoas parecem não entender que trabalhar em casa não significa trabalhar menos. A primeira reação tende a ser a visão do teletrabalhador como um privilegiado [...]. Mesmo quando não revelam uma ideia preconcebida, as pessoas tendem a se mostrar curiosas: “E aí, como funciona? Você trabalha mesmo? [...] Parece haver uma forte mitificação do teletrabalhador; principalmente, por quem teve menos possibilidades de conviver com essa realidade (BARROS E SILVA, 2010, p. 86).

A falta de compreensão sobre o tema pode também causar conflitos internos com os trabalhadores que não são indicados ou aprovados para aderir a essa modalidade de trabalho. Golden (2007, *apud* Barros e Silva, 2010) observa que os indivíduos que permanecem trabalhando no escritório podem ter dificuldade de interagir com os teletrabalhadores, sentir um aumento na carga de trabalho e também ter uma percepção negativa de justiça.

Saindo da esfera individual, verifica-se que o *home-office* pode impactar positivamente a sociedade quando se pensa nos problemas encontrados em grandes cidades, que prejudicam a qualidade de vida da população. “Há muito tempo já se fala das dificuldades encontradas nos grandes centros urbanos, com as questões de poluição, trânsito caótico, violência e outras consequências da superpopulação” (SILVA, 2009, p. 88).

Squaiella, Marchelli e Righi (2017) relatam que os principais motivos de deslocamentos de pessoas dentro de cidades são o trabalho e a educação. Hoje se observa, em muitas cidades, um “inchaço urbano”, em que o número de veículos circulando aumenta a cada dia, o que faz com que cada vez mais pessoas percam tempo no trânsito e exige uma infraestrutura de

estacionamentos capaz de comportar todos estes carros. É necessário criar soluções para este problema, sendo uma das possíveis a redução do deslocamento de pessoas. Essa pode ser conquistada, por exemplo, por meio de políticas de educação à distância e também pelo teletrabalho. Porém, conforme destacado pelos autores, tais iniciativas têm sido realizadas prioritariamente pela área privada.

Silva (2009) reflete que o *home-office* ajuda no processo de descentralização dos grandes centros urbanos. As oportunidades de trabalhar no interior vêm aumentando, podendo se intensificar caso a cidade possua uma boa infraestrutura de telecomunicações. O autor também discute sobre a revitalização de áreas que antes ficavam abandonadas durante o dia, devido ao *home-office*. Essa revitalização ocorre em função das pessoas começarem a ter mais tempo de frequentar lugares no seu bairro durante a semana, incentivando o comércio local e utilizando o espaço público, por exemplo, quando pais levam seus filhos para brincar em parques ou praças.

Squaiella, Marchelli e Righi (2017) defendem que é necessário um equilíbrio entre a configuração urbana e as tecnologias. As cidades precisam de uma melhor organização, com um adensamento adequado, garantindo assim melhor mobilidade, sustentabilidade e qualidade de vida para seus habitantes, usufruindo um espaço físico menor. Nesse sentido, o teletrabalho impacta em toda a estrutura econômica do trabalho, gerando economias para o funcionário, para a empresa e para a cidade.

Como qualquer arranjo produtivo, o teletrabalho apresenta vantagens e limitações, conforme destacado no quadro a seguir.

**Quadro 1: Vantagens e Desvantagens do *home-office***

<b>UNIDADE</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>Trabalhador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor necessidade de deslocamento;</li> <li>• Menos tempo no trânsito;</li> <li>• Menor exposição à violência urbana;</li> <li>• Flexibilidade de horários;</li> <li>• Maior autonomia;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Redução de gastos com deslocamento, roupas e calçados, refeições fora de casa, entre outros;</li> <li>• Maior proximidade da família;</li> <li>• Melhor organização da vida pessoal;</li> <li>• Otimização e controle do tempo;</li> <li>• Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;</li> <li>• Aumento da qualidade de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de visibilidade, menor exposição profissional;</li> <li>• Dificuldade de estabelecer limites entre tempo e espaço de trabalho e vida pessoal;</li> <li>• Redução de suporte e <i>feedback</i>;</li> <li>• Facilitação da distração;</li> <li>• Maior nível de cobrança;</li> <li>• Aumento de custos com energia e infraestrutura doméstica;</li> <li>• Perda de socialização com colegas de trabalho;</li> <li>• Falta de compreensão da família;</li> <li>• Representatividade de que trabalham menos e são menos comprometidos;</li> <li>• Jornadas de trabalho prolongadas;</li> <li>• Perda da identidade da companhia;</li> <li>• Não faltam a obrigações, mesmo quando estão doentes.</li> </ul>
<b>Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos com o espaço físico;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Menor índice de absenteísmo;</li> <li>• Maior possibilidade de atrair e reter bons profissionais;</li> <li>• Funcionários mais satisfeitos;</li> <li>• Economia com transportes e refeições dos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação precária;</li> <li>• Aumento de custos com sistemas de segurança e comunicação;</li> <li>• Dificuldades de gestão e controle;</li> <li>• Resistência de gestores a mudanças;</li> <li>• Enfraquecimento da cultura organizacional;</li> <li>• Conflitos entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais.</li> </ul>
<b>Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos fluxo de trânsito;</li> <li>• Diminuição na emissão de gases poluentes pelos automóveis;</li> <li>• Redução de investimentos em infraestrutura viária e de transportes;</li> <li>• Diminuição do número de acidentes de trânsito;</li> <li>• Redução do desemprego;</li> <li>• Inclusão social de deficientes no mercado de trabalho;</li> <li>• Revitalização de áreas abandonadas durante os dias de semana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indivíduos sem habilidade no trato social;</li> <li>• Indivíduos alienados pelo trabalho excessivo;</li> <li>• Famílias desestruturadas pelos conflitos entre casa e trabalho.</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Barbosa e Pereira (2014).

Pode-se observar, pelo que o quadro 1 revela, que a questão dos custos é bastante complexa: apesar da empresa economizar com espaço físico e, às vezes, em comida e transporte, quando oferece estes aos seus funcionários, ela precisa investir em tecnologia para viabilizar o *home-office*; já para o funcionário o mesmo ocorre, pois apesar do mesmo

economizar com transporte, vestuário e refeições fora de casa, ele acaba muitas vezes tendo que arcar com os gastos de energia e despesas domésticas, além de que, conforme relatado na pesquisa de Barros e Silva (2010), eles acabam criando novos hábitos de consumo.

A pesquisa de Barros e Silva (2010) também destaca a preocupação dos teletrabalhadores com a dificuldade de os órgãos corporativos de gestão de pessoas acompanharem seu desempenho e relatou que a maioria dos entrevistados julga importante aproveitar os benefícios do teletrabalho, mantendo, todavia, certo grau de presença física no escritório. Em sua maioria, os teletrabalhadores disseram que os benefícios superam os custos. Apenas o entrevistado mais jovem considerou mais vantajoso trabalhar na sede da empresa do que em casa, mostrando que a preocupação de que a falta de visibilidade pode atrapalhar na ascensão de carreira para um teletrabalhador.

Barbosa e Pereira (2014) também fazem uma observação importante de que, apesar do teletrabalhador passar mais tempo em casa com a família, isso não significa que o mesmo esteja disponível para ela, fato que pode causar conflitos. Entretanto, Barros e Silva (2010) refletem que pessoas casadas e com filhos são mais atraídas pelo teletrabalho do que pessoas solteiras. As mulheres, por terem culturalmente um maior papel nas atividades domésticas, são mais propensas a aderirem ao teletrabalho, mas não aproveitam a flexibilidade dessa modalidade para o cuidado de si mesmas, tendendo a priorizar o trabalho e as demandas da família.

A maior autonomia, vista por vários autores como vantagem do teletrabalho, está associada com maiores responsabilidades e exigências. Um problema existente é que quando o profissional é remunerado por seu desempenho e pelos resultados apresentados, o mesmo pode ultrapassar seus limites de trabalho, prejudicando sua saúde física e mental, além de sua vida social e familiar (BARBOSA; PEREIRA, 2014).

Apesar dos fatores analisados, Barros e Silva (2010) observam que a satisfação com o trabalho é consequência de se fazer aquilo que gosta, independente do lugar a ser efetuado. Siqueira e Padovam (2008) refletem mais sobre esse tema:

Mais recentemente, satisfação no trabalho, embora persistam controvérsias quanto à sua natureza cognitiva ou afetiva, tem sido apontada como um vínculo afetivo positivo com o trabalho, e têm sido definidas como aspectos específicos deste vínculo as satisfações que se obtêm nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e, finalmente, das satisfações com as tarefas realizadas (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, P. 206).

Além disso, problemas de qualidade e carga horária de trabalho não cumprida acontecem também com funcionários presentes nos escritórios e horas extras geralmente são

realizadas por esses funcionários devido a problemas no ambiente de trabalho que levam a baixa produtividade (SILVA, 2009).

É importante lembrar que o contato humano jamais perderá sua importância, especialmente em alguns tipos de profissão. Assim, essa modalidade de trabalho não deve atingir a todos. Existem áreas e atividades que não se adaptam à flexibilidade do *home-office* (SILVA, 2009). Também existem características pessoais como atenção, resistência e disciplina que são necessárias para a eficácia do trabalho em casa, portanto, pessoas que não possuem tal perfil não deveriam aderir a essa prática. Nessa direção, Costa (2013, p. 465) relata que o teletrabalho não é para “qualquer um”, conforme a seguir citado:

Os indivíduos adequados ao teletrabalho são aqueles seguros, independentes, confiáveis, automotivados, capazes de gerir seu tempo e determinar prioridades de maneira adequada – uma vez que o teletrabalho implica nova situação familiar, isolamento do ambiente da empresa e perda de sinais externos de status. Em suma, são os elementos do discurso da empresa e do empreendedorismo de si que se entrecruzam na elaboração do discurso do teletrabalho e na busca da formatação do teletrabalhador como sujeito: autonomia, responsabilidade, capacidade de assumir desafios e de responder por si.

Rafalski e Andrade (2015) lembram que, apesar da liberdade e a autonomia do *home-office* atrair trabalhadores, a falta de competências pode impossibilitar a continuidade do funcionário nesta modalidade. Barros e Silva (2010) escrevem que existem pessoas que não estão preparadas para a autogestão, pois possuem dificuldades com essa nova lógica de tempo e espaço.

Sobre o gerenciamento do *home-office*, Rafalski e Andrade (2015) refletem que, apesar da viabilidade e eficiência que este trabalho tem apresentado, sua difusão tem ocorrido lentamente por algumas razões. Uma delas seria a falta de cultura empresarial de gerenciamento à distância. Há autores que destacam que o controle dessa modalidade de trabalho só é eficaz pelo gerenciamento do resultado, mas que muitos gerentes só conseguem supervisionar por tarefa. Silva (2009, p. 92), por exemplo, reitera os benefícios dessa gestão, observando que:

Gerenciar por resultados é a melhor solução para rastrear possíveis problemas de produção, seja por parte da empresa (má distribuição de tarefas, sobrecarga de trabalho em um funcionário, etc.), seja por parte do funcionário (insatisfação com a função desempenhada, desvios de atenção por falta de interesse, etc.).

Na pesquisa da SAP Consultoria já citada, foi verificado que 90% das empresas que adotam essa prática dão extrema importância à sensibilização dos gestores, relatando que é necessário que os mesmos entendam os benefícios dessa nova forma de trabalho, para implantá-la. Silva (2009) reitera que o gestor tem a importante função de treinar os trabalhadores que permanecem no escritório, para evitar tais conflitos internos.

A confiança no teletrabalhador também é pré-requisito básico para o seu bom desempenho (BARROS; SILVA, 2010). Além disso, para que um programa de *home-office* obtenha sucesso, o órgão corporativo de gestão de pessoas deve ficar atento à formulação do contrato de trabalho para evitar possíveis transtornos (BARBOSA; PEREIRA, 2014).

Por outro lado, a legislação do *home-office* ainda não é um tema muito explorado nos estudos existentes. Conforme observado por Barbosa e Pereira (2014), existem lacunas sobre esse tema, apesar do grande crescimento desta modalidade de trabalho ao redor do mundo, a inexistência de disposições legais específicas pode ser uma barreira para sua expansão.

Mendonça (2012) relata que o teletrabalho foi introduzido no ordenamento jurídico brasileiro pela Lei Nº 12.551/11, a qual flexibilizou diversos pontos da relação de trabalho. Sua aplicação permite, dentre outros aspectos, o trabalho em níveis transregional, transnacional e transcontinental. Tal lei introduziu no art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) o seguinte parágrafo:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Segundo Duarte (2005), o trabalho em domicílio, quando respaldado por uma empresa, deve se submeter ao regime da CLT. A principal dificuldade seria em relação ao pagamento ou não de horas extras, pois como o teletrabalhador pode administrar seu tempo torna-se difícil reconhecer a jornada real de trabalho empreendida.

A interpretação da Lei 12.551/11 pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) é de que os teletrabalhadores possuem os mesmos direitos dos trabalhadores presenciais, incluindo questões sobre a jornada de trabalho, horas extras, sobreavisos, entre outros. Entretanto, contratos mal formulados e gestão inadequada podem gerar transtornos, como por exemplo, os casos de teletrabalhadores que entram na justiça reivindicando o pagamento de horas extras (BARBOSA; PEREIRA, 2014).

A reforma trabalhista que entrou em vigor no Brasil em 11 de novembro de 2017, incluiu questões específicas na legislação: agora empresa e trabalhador devem negociar aspectos sobre as despesas relacionadas às funções (CARLA, 2018). De acordo com Marques (2018), no regime de teletrabalho, a remuneração será feita por tarefa e não há controle da jornada. O contrato deve especificar de quem será a responsabilidades das despesas e caso o teletrabalhador precise comparecer a empresa em dias específicos, o regime *home-office* não será anulado.

A partir dessa discussão teórica sobre os diferentes aspectos e consequências do *home-office*, o objetivo deste capítulo foi levantar na teoria as percepções de trabalhadores desta

modalidade em relação ao seu trabalho, ao ambiente e as pessoas que fazem parte dele. O próximo capítulo destaca a metodologia seguida na condução do estudo.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico seguido na condução do estudo cujos resultados estão aqui apresentados e destaca também as principais classificações dos procedimentos adotados, de acordo com os métodos e técnicas de pesquisa.

#### 3.1 A natureza da pesquisa

A pesquisa teve caráter descritivo, pois pretendeu expor as características deste fenômeno sem o compromisso de explicá-las. Duarte (2017, *on-line*) escreve que “[a] pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado”. Busca-se entender os diferentes aspectos e percepções do *home-office* para a sociedade, o teletrabalhador e as organizações.

Além disso, é um estudo de caso, pois foi realizada uma pesquisa empírica investigando o trabalho *home-office* e a relação entre o indivíduo com esta modalidade de trabalho especificamente em uma empresa. O estudo de caso como modalidade de pesquisa, segundo Ventura (2007, p. 384) “visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”.

#### 3.2 Universo pesquisado e seleção de sujeitos

O universo foi constituído por 13 trabalhadores da empresa enfocada que passaram à condição de teletrabalhadores. Como a pesquisadora trabalhava em Minas Gerais, foi possível o contato com todos os funcionários que passaram a atuar nessa nova modalidade de trabalho nessa unidade. Em relação aos funcionários de São Paulo, o critério de escolha foi de acessibilidade.

Os entrevistados trabalham nos setores de Compras, Controle e Tecnologia da Informação, sendo que 10 residem em São Paulo e 3 em Minas Gerais. Todos foram convidados a participar da pesquisa, buscando-se, portanto, a realização de um censo. Inicialmente, foram aplicados questionários e todos responderam. Posteriormente, na fase das entrevistas, um dos sujeitos não se dispôs a participar, deixando de dar retorno a diversos contatos estabelecidos por e-mail ou telefone.

### 3.3 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em dois momentos, com a adoção de procedimentos distintos. Primeiramente, um questionário com questões abertas (Apêndice 1) foi enviado por e-mail aos pesquisados. Englobando questões sobre as expectativas dos participantes antes do início do programa de *home-office*, esse instrumento foi aplicado nos meses de abril e maio de 2017.

Depois, esses mesmos funcionários (com exceção de um, conforme explicado na seção anterior) foram entrevistados nos meses de setembro e outubro de 2017, seguindo-se o roteiro apresentado no Apêndice 2. O retorno aos inicialmente consultados ocorreu com o objetivo de comparar a percepção que mantinham sobre essa modalidade de trabalho cerca de cinco meses após terem nela ingressado. Buscou-se, assim, verificar as impressões mantidas pelos trabalhadores pesquisados em dois momentos diferentes foi de descobrir se existem divergências na opinião dos mesmos, antes de atuarem em *home-office*, e após estarem a alguns meses inseridos nessa nova realidade.

### 3.4 Análise e interpretação dos dados

A análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo, que segundo Silva e Fossá (2013, p. 2) é “uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador”. Esse instrumento metodológico divide-se em três etapas, as quais são: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise compreende a leitura flutuante (primeiro contato com os documentos da coleta de dados), a definição do corpus de análise, a formulação e reformulação de hipóteses e objetivos, e a elaboração de indicadores capazes de interpretar o material coletado. Em seguida, na exploração do material, o pesquisador busca criar categorias a partir de uma análise sobre as expressões ou palavras significativas encontradas. Por fim, no tratamento dos resultados, o pesquisador propõe inferências e realiza interpretações para todo aquele material coletado. (SILVA, FOSSÁ, 2013; CAVALCANTE, CALIXTO E PINHEIRO, 2014).

Tal método foi escolhido para a realização deste trabalho, pois buscou-se descobrir e observar o fenômeno do *home-office*, tentando descrevê-lo e interpretá-lo.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, foram levantadas, no questionário aplicado, algumas características básicas dos sujeitos participantes.

As idades dos entrevistados variaram entre 37 e 57 anos, sendo a idade média do grupo 45 anos. O grupo possui 7 mulheres e 5 homens e pode ser caracterizado como uma elite de trabalhadores. O nível de escolaridade do grupo é alto (todos possuem Ensino Superior, além disso, 8 fizeram Pós-Graduação e 1 fez Especialização) e todos trabalham em uma grande empresa multinacional há bastante tempo (as respostas variaram entre 11 e 30 anos).

Sobre a situação familiar: 8 são casados, 2 são solteiros, 1 se encontra em união estável e 1 é divorciado. Dentre eles, 8 dos entrevistados possuem filhos, 4 possuem apenas 1 filho e os outros 4 possuem 2 filhos. As idades destes variam entre 3 e 26 anos.

Sobre a frequência do desempenho dessa modalidade de trabalho, nove entrevistados relataram que iriam o desempenhar uma vez por semana, dois entrevistados duas vezes por semana e o indivíduo restante ainda não sabia se desempenharia um ou dois dias semanais. Na fase de entrevista, um desempenhava na frequência de três dias semanais e o resto apenas uma vez por semana.

As perguntas formuladas estão apresentadas nas seções seguintes, que destacam não apenas as respostas obtidas no questionário, mas também as que foram reveladas posteriormente nas entrevistas.

### 4.1 Vantagens e desvantagens do trabalho em *home-office* para o trabalhador

Os sujeitos pesquisados foram indagados a respeito das vantagens e desvantagens para si próprios que percebiam no teletrabalho. Conforme já destacado, as perguntas do questionário foram do tipo aberto, sem que fossem apresentadas opções prévias de resposta. As respostas obtidas foram, então, categorizadas, sendo reunidas aquelas que guardam maior similaridade de sentido.

As categorias utilizadas foram: menor tempo no trânsito; aumento da produtividade; maior convívio com a família; mais tempo de descanso e lazer; tranquilidade para trabalhar; aumento da motivação; redução de custos; otimização do tempo; ambiente mais confortável; melhor relacionamento com o gestor; sentimento de liberdade; qualidade de vida; menos riscos de acidentes; oportunidade de uma nova cultura de trabalho; alimentação melhor; dificuldade de resolver problemas de comunicação remota; falta de contato com colegas e outros públicos; atraso de informações; perda de eventuais informações feitas apenas verbalmente; adaptação

quanto às possíveis interferências da família; custo próprio; risco de trabalhar fora do horário pré-estabelecido; pular horários de refeições.

Conforme exposto no capítulo que apresentou a metodologia seguida, foram realizadas, posteriormente, entrevistas com os mesmos respondentes dos questionários. Nelas, foram reapresentadas as perguntas formuladas anteriormente, para efeito de comparação de posicionamentos antes de iniciarem o teletrabalho e cinco meses após.

Todos os entrevistados se candidataram para este modelo de trabalho, demonstrando interesse pessoal. Quando questionados sobre as expectativas em relação ao programa, as respostas foram muito positivas. Apenas um dos entrevistados disse perceber a experiência como um desafio, pois teria que reinventar seus meios de comunicação para manter vivo o convívio com o grande número de pessoas com quem trabalha.

Em relação às vantagens oferecidas pelo teletrabalho para o trabalhador, não houve modificação significativa entre os dois momentos da pesquisa, ocorrendo apenas um aumento de benefícios citados na fase das entrevistas, como se pode observar no quadro a seguir:

**Quadro 2: Vantagens do *home-office* para o trabalhador**

SUJEITO	QUESTIONÁRIO	ENTREVISTA
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> <li>• Menor tempo no trânsito</li> <li>• Mais tempo de descanso e lazer</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor tempo no trânsito</li> <li>• Menos riscos de acidentes</li> <li>• Maior convívio com a família</li> <li>• Redução de custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> <li>• Tranquilidade para trabalhar</li> <li>• Maior convívio com a família</li> <li>• Menor tempo no trânsito</li> <li>• Mais tempo de descanso e lazer</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> <li>• Otimização do tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> <li>• Menor tempo no trânsito</li> <li>• Tranquilidade para trabalhar</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor tempo no trânsito</li> <li>• Qualidade de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> <li>• Menor tempo no trânsito</li> <li>• Mais tempo de descanso e lazer</li> <li>• Ambiente mais confortável</li> <li>• Melhor relacionamento com o gestor</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> <li>• Maior convívio com a família</li> <li>• Aumento da motivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> <li>• Maior convívio com a família</li> <li>• Aumento da motivação</li> <li>• Menor tempo no trânsito</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tranquilidade para trabalhar</li> <li>• Oportunidade de uma nova cultura de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização do tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior convívio com a família</li> <li>• Menor tempo no trânsito</li> <li>• Mais tempo de descanso e lazer</li> <li>• Sentimento de liberdade</li> <li>• Aumento da motivação</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade</li> <li>• Maior convívio com a família</li> <li>• Menor tempo no trânsito</li> <li>• Mais tempo de descanso e lazer</li> </ul>

- continua -

SUJEITO	QUESTIONÁRIO	ENTREVISTA
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor tempo no trânsito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da produtividade</li> <li>Redução de custos</li> <li>Menor tempo no trânsito</li> <li>Tranquilidade para trabalhar</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da produtividade</li> <li>Menor tempo no trânsito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimização do tempo</li> <li>Tranquilidade para trabalhar</li> <li>Menor tempo no trânsito</li> <li>Maior convívio com a família</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimização do tempo</li> <li>Maior convívio com a família</li> <li>Qualidade de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da produtividade</li> <li>Menor tempo no trânsito</li> <li>Tranquilidade para trabalhar</li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor tempo no trânsito</li> <li>Redução de custos</li> <li>Tranquilidade para trabalhar</li> <li>Maior convívio com a família</li> <li>Ambiente mais confortável</li> <li>Alimentação melhor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da produtividade</li> <li>Menor tempo no trânsito</li> <li>Maior convívio com a família</li> <li>Aumento da motivação</li> <li>Mais tempo de descanso e lazer</li> <li>Redução de custos</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Procedendo-se a contagem das respostas obtidas, tem-se, então, os resultados a seguir demonstrados.

**Tabela 1: Tabulação das vantagens do *home-office* para o trabalhador**

RESPOSTAS	Fi QUESTIONÁRIOS	Fi ENTREVISTAS
Menor tempo no trânsito	5	11
Aumento da produtividade	4	10
Maior convívio com a família	4	6
Mais tempo de descanso e lazer	0	6
Tranquilidade para trabalhar	2	5
Aumento da motivação	1	3
Redução de custos	2	2
Otimização do tempo	3	1
Ambiente mais confortável	1	1
Melhor relacionamento com o gestor	0	1
Sentimento de liberdade	0	1
Qualidade de vida	3	0
Menos riscos de acidentes	1	0
Oportunidade de uma nova cultura de trabalho	1	0
Alimentação melhor	1	0

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Percebe-se que as vantagens mencionadas no momento prévio da atuação como teletrabalhadores (aplicação dos questionários) foram confirmadas nas entrevistas realizadas posteriormente. As inicialmente mencionadas foram, em alguns casos, melhor detalhadas como, por exemplo, “otimização do tempo”, que foi explicitada de forma mais clara nas entrevistas com citações como mais tempo de lazer e maior convívio com a família. Outras vantagens surgiram nas entrevistas e nenhuma das que tinham sido anteriormente mencionadas deixou de ser apontada. Chama a atenção que a frequência da vantagem de aumento da produtividade mais do que dobrou na fase das entrevistas. Na seção 4.6 discute-se melhor sobre essa questão. A vantagem de maior convívio com a família também aumentou de 4 para 6

citações, o que também está analisado com maiores detalhes na seção 4.3. Já as questões sobre a motivação são discutidas na seção 4.2.

A diminuição do tempo gasto no trânsito foi destacada em quase todas as entrevistas. Apenas o Entrevistado 6 não enumerou este fenômeno como vantagem, pois relatou não ser afetado por essa questão, por morar perto da empresa e poder ir andando para o trabalho. Tendo em vista o crescimento das cidades e, em consequência, o agravamento do trânsito, essa pode ser mesmo uma importante vantagem. Ela também é mencionada como relevante por estudiosos do teletrabalho, conforme destacado no referencial teórico. Chama também a atenção o fato de que essa vantagem teve mais citações nas entrevistas do que nos questionários, indicando que alguns sujeitos pesquisados o perceberam depois de terem iniciado suas atividades de *home-office*. Um depoimento interessante a esse respeito encontra-se a seguir:

Da minha casa para a empresa se você contar dá 7 minutos. Mas em um dia de trânsito, vamos dizer, nem dia de trânsito, mesmo em um dia normal, a gente demora 40 minutos para chegar, num dia de trânsito então 1 hora. [...] A região que eu moro tem bastante escolas, é saída pra São Paulo então a gente pega um fluxo enorme de carros concentrados (ENTREVISTADA 8).

É válido citar que a maioria dos entrevistados trabalham no estado de São Paulo, e alguns vivem na capital (conhecida por seu trânsito congestionado), tendo que viajar para chegar na empresa. Uma entrevistada comentou sobre a questão do rodízio de placas de carro na cidade, em que são determinadas placas que não podem circular em determinado dia da semana nos horários de pico (entre 7 e 10 horas da manhã, e entre 5 as 8 horas da noite). Pode-se perceber como a opção de fazer *home-office* um dia por semana facilitou essa questão no depoimento a seguir:

Faço na sexta feira, porque em São Paulo a gente tem rodízio da placa de carro, a minha placa é de sexta feira, então eu não precisaria sair de casa muito mais cedo para atravessar a cidade e chegar no trabalho. Então isso me facilitou, é um ganho de tempo absurdo, pelo menos 3h por dia (ENTREVISTADA 4).

O fato de evitar-se o trânsito impacta em outros fatores citados como a maior disponibilidade para descanso e lazer e de otimização do tempo como um todo. A vantagem de maior disponibilidade para descanso e lazer apareceu apenas na fase das entrevistas, por 6 entrevistados. Já a otimização do tempo diminuiu de 3 citações nos questionários, para apenas 1 na entrevista. Porém, fica implícito que os entrevistados estão otimizando seu tempo ao declararem que estão usando mais horas para o convívio familiar, para atividades pessoais e para o descanso, conforme pode-se ver nas passagens a seguir:

Um outro ponto para mim bem positivo de fazer *home-office* é que eu moro a 30 quilômetros da fábrica. Então em média, de manhã quando eu venho para cá eu gasto tipo 1 hora, 1 hora e 10. Para voltar 1 hora e 20, depende muito do trânsito. [...]. Pela manhã eu acabo tendo que acordar 5 da manhã, quando estou em *home-office* eu posso acordar 6 e meia e começar a trabalhar as 7. Então já deu 1h e meia ai de sono. E na

volta eu costumo trabalhar até uma 6 e 20, mas eu já estou em casa né. Ao passo de que quando estou aqui (na empresa) acabo chegando tipo 7 e meia, 7 e vinte em casa. E aí esse tempo eu consigo fazer atividades minhas (ENTREVISTADA 1).

Você consegue dormir um pouquinho mais, você trabalha mais descansado, mais disposto, não perde tempo em ter que se arrumar, em sair, isso é ótimo (ENTREVISTADA 7).

Você não tem problema com o trânsito. Você consegue se programar melhor no dia, você consegue ter planejamentos, assim, 5 horas eu desligo o equipamento e eu já estou dentro da minha residência. A mesma coisa 7 e 45 eu ligo eu não tenho trânsito eu não tenho o stress de chegar nervoso (ENTREVISTADO 10).

Apesar de terem sido citados com frequências baixas, as vantagens de redução de custos e de menor risco de acidentes também se relacionam ao trajeto casa-trabalho. A redução de custos foi explicada pelos entrevistados devido à economia com combustível, pois nos dias que trabalham em casa não precisam percorrer distâncias para ir a empresa. Já o menor risco de acidentes também pode ser entendido como menor risco de acidentes de trânsito, uma vez que os sujeitos participantes não atuam no setor de produção e sim em escritórios, o que faz com que não exista risco significativo no posto de trabalho que ocupam.

Todos os entrevistados mostraram-se satisfeitos com o teletrabalho. Porém vale lembrar que a maioria deles desempenha apenas 1 dia por semana nessa modalidade. Apesar do máximo permitido pela empresa serem 3 dias, algumas áreas só liberam 1 ou 2 para cada funcionário.

As vantagens de tranquilidade para trabalhar e o ambiente mais confortável foram percebidas pelos entrevistados. A tranquilidade para trabalhar foi explicada pela menor frequência de interrupções quando se trabalha em casa. É certo, porém, que isso só ocorre quando o trabalhador conta com um ambiente adequado em sua residência, com local separado para desempenhar suas atividades laborais e também consegue fazer com que a família compreenda e apoie a separação do tempo específico de trabalho. Ou seja, nem sempre a menor interrupção ocorrerá.

Em comparação com o Quadro 1, que também cita as vantagens do *home-office* encontradas na literatura, pode-se dizer que foram poucas as diferenças com as que aparecem neste estudo. Porém, a vantagem de maior autonomia não foi destacada entre os entrevistados. Apesar de terem maior responsabilidade para organizar suas tarefas no dia de *home-office*, os mesmos relataram não possuir autonomia de horário, pois as condições desta empresa são que o trabalho seja executado no horário comercial, não sendo permitida a realização de horas extras. Alguns entrevistados colocam essa questão como um ponto de melhoria para o futuro:

Depende muito de cada time ou de atividade. Algo que talvez com mais maturidade e com tempo, que talvez pudesse ajudar é que hoje nos somos muito focados nesse horário de trabalho, que é o de 7:45 às 17:00. Se isso pudesse de alguma forma ser bem mais flexível talvez fosse melhor ainda. [...]. De repente eu gosto de trabalhar

mais de madrugada, depois das 8 da noite que já escureceu, eu gosto de trabalhar nesse horário, algo desse tipo. [...] Pois existem algumas atividades que eu posso fazer em qualquer horário, ai depende de cada caso (ENTREVISTADO 6).

Uma coisa que eu noto de diferença no home-office da nossa empresa é que a gente tem horários restritos. Então talvez se a gente tivesse um pouco mais de flexibilidade seria mais legal, por exemplo, [...] nos dias em que eu preciso ter interação, eu entendo que eu preciso realmente cumprir um horário muito restrito. Mas imagina por exemplo um dia que eu vou ao médico, eu poderia ir ao médico e trabalhar o resto do dia na minha casa [...] isso ajudaria não só a gente, mas também a própria empresa, porque se eu tenho que vir para cá, depois vou ao médico e volto pra cá, eu acabo tendo que ficar muito mais tempo fora do que se eu pudesse usar o home-office pra isso (ENTREVISTADA 1).

Além da falta de flexibilidade em relação ao horário, a entrevistada 4 relatou que também não existe flexibilidade quando o teletrabalhador, por algum motivo, pede para mudar o dia que atua em *home-office* em uma determinada semana, conforme descrito no comentário a seguir:

A empresa poderia deixar isso um pouco mais flexível, a gente tem um dia fixo, eu já tive necessidade de fazer a troca do dia por conveniência minha, e o meu gestor não aceitou. Já o contrário não é recíproco, quando foi conveniente para o gestor fazer a troca aí tudo bem, mas quando foi a minha opção de fazer eles não permitiram. Essa flexibilidade poderia existir. Tudo bem, eu faço toda sexta-feira, mas um outro dia eu posso precisar ficar em casa, a empresa podia autorizar fazer essa troca se no dia anterior eu os avisasse (ENTREVISTADA 4).

Ainda na comparação com o Quadro 1 do Referencial Teórico, a vantagem “menor risco de acidentes” pode ser contemplada na expressão “menor exposição a violência urbana”. A resposta “mais tempo de descanso e lazer”, por sua vez, pode ser considerada contida tanto em “melhor organização da vida pessoal” quanto em “otimização do tempo”.

Novas vantagens foram mencionadas pelos entrevistados, como por exemplo a questão da oportunidade de viver uma nova cultura de trabalho, e a vantagem “alimentação melhor” devido a possibilidade de fazer as refeições em casa (as unidades da empresa estudada se localizam em lugares distantes e o trabalhador acaba não tendo muitas opções de alimentos na empresa). Outra interessante questão levantada foi a melhora do relacionamento com o gestor, mencionada por uma entrevistada quando questionada se houve mudanças no relacionamento com os colegas de trabalho:

De repente até melhorou sabia? Pelo menos o meu gestor, por exemplo, quando ele vê nesse dia (em que ela está em home-office) uma mensagem minha, ele responde mais prontamente do que se eu tivesse aqui. [...]. Meu próprio gerente já me deu o feedback que a gente melhorou bastante o nosso rendimento (ENTREVISTADA 4).

A avaliação de desempenho nesta modalidade de trabalho deve ser feita com base na gestão de resultados, conforme destacado no referencial teórico. Na fase dos questionários essa questão foi destacada nas observações dos trabalhadores a seguir:

Como todo processo novo nas empresas, esse também requer um período de teste, pois há pessoas que podem não se adaptar a novidade. Teremos 3 meses para avaliar.

Para esse novo processo dar certo é importante o gestor focar nos resultados do colaborador. As avaliações deverão se basear nisso (ENTREVISTADO 2).

Acredito que o sucesso do programa dependerá da maturidade e do bom senso dos envolvidos, pois o nível de confiança precisa ser bom, menos pautado em horas e mais pautado em resultado. Para isso, precisa haver mudança cultural da organização. Esse é o primeiro passo e acredito que o caminho é esse (ENTREVISTADA 7).

É importante lembrar que, a confiança no teletrabalhador é considerada um pré-requisito essencial para o seu bom desempenho, conforme visto no estudo de Barros e Silva (2010). Por isso, considera-se que os líderes dos entrevistados confiam nos mesmos, pois quando se candidataram a essa modalidade de trabalho, tiveram que obter a aprovação dos gerentes e da gestão de pessoas.

Em suma, pode-se dizer que a vantagem “Qualidade de vida” engloba todas as outras vantagens citadas, essa questão foi citada apenas no questionário. Por ser vaga, os entrevistados provavelmente a escolheram por não saber ao certo quais seriam os reais fatores para essa melhora na qualidade de vida. Percebe-se satisfação e felicidade nos depoimentos das entrevistas, conforme pode-se ver a seguir:

Foi a melhor coisa do mundo. Você tem tempo, tempo de deslocamento é a principal vantagem, você economiza 1h antes e 1h depois. Você desliga o computador você já está em casa, isso rende muito, dá para você fazer muita coisa. Antes também você toma café tranquilo, arruma cama, e não dá a hora nunca, 1 hora parece 5! Rende pra caramba, dá tempo de você dá uma deitadinha na hora do almoço, almoçar com a minha filha... (ENTREVISTADA 12).

Uma entrevistada menciona também que após tantos anos trabalhando na empresa, a oportunidade de desempenhar o trabalho em outras condições daquelas tradicionais, fez com que sentisse um sentimento de liberdade. Sua resposta, quando questionada como foi a experiência de trabalhar em casa, mostra isso com clareza:

Maravilhosa. Primeiro que depois de 19 anos de empresa você poder almoçar com a família, ver o que está acontecendo na sua casa, que para mãe, pra mulher que trabalha é um problema, que você está sempre com o sentimento de culpa de não estar em casa, é maravilhoso. Você está no ambiente sem ter que está participando dele, mas você pode orientar sua família. É liberdade que você sente, muito bom. (ENTREVISTADA 7)

A entrevistada 8 também revelou esse sentimento em seu discurso ao dizer que após 14 anos na empresa, que era um lugar muito fechado, poder ter essa oportunidade de fazer *home-office* é algo muito bom e prazeroso. O entrevistado 2 relatou que o trabalho fica mais prazeroso, por ele conseguir realizar mais coisas em menos tempo, ser mais produtivo. Outro depoimento interessante em respeito a satisfação, foi relatado pela entrevistada 8:

Eu ganhei algumas satisfações com relação a estar produzindo mais, isso me deixa satisfeita, e por outro lado por eu estar fazendo home-office eu não enfrento trânsito, pelo menos um dia da semana, fico um pouco mais calma, então isso acabou refletindo em uma coisa boa para mim (ENTREVISTADA 8).

Porém, conforme destacado por Barros e Silva (2010), a satisfação com o trabalho é consequência de o indivíduo fazer aquilo que gosta, independente do lugar a ser efetuado. Portanto, considera-se que os entrevistados já gostavam do que faziam e que o fato de poderem desempenhar o trabalho em casa elevou sua satisfação. A fala do entrevistado 10 mostra bem isso, pois quando perguntado se passou a gostar mais do seu trabalho após a adoção do *home-office* ele disse que: “Eu sempre gostei bastante do que faço, então não teve nenhuma alteração”.

Parte-se agora para a análise das desvantagens trazidas pelo *home-office* ao trabalhador, as quais não foram muitas. A seguir encontra-se o quadro com as respostas dos questionários e das entrevistas:

**Quadro 3: Desvantagens do *home-office* para o trabalhador**

SUJEITO	QUESTIONÁRIO	ENTREVISTA
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade em resolver problemas de comunicação remota</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso de informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perda de eventuais informações feitas apenas verbalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptação quanto às possíveis interferências da família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade em resolver problemas de comunicação remota</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custo próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de contato com colegas e/ou outros públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de contato com colegas e/ou outros públicos</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade em resolver problemas de comunicação remota</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risco de trabalhar fora do horário pré-estabelecido</li> <li>Pular horário de refeição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de contato com colegas e/ou outros públicos</li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Procedendo-se a contagem das respostas obtidas, tem-se, então, os resultados a seguir demonstrados.

Tabela 2: Tabulação das desvantagens do *home-office* para o trabalhador

RESPOSTAS	Fi QUESTIONÁRIOS	Fi ENTREVISTAS
Dificuldade em resolver problemas de comunicação remota	0	3
Falta de contato com colegas e outros públicos	1	2
Atraso de informações	1	0
Perda de eventuais informações feitas apenas verbalmente	1	0
Adaptação quanto às possíveis interferências da família	1	0
Custo próprio	1	0
Risco de trabalhar fora do horário pré-estabelecido	1	0
Pular horário de refeições	1	0

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Percebe-se que as desvantagens apresentadas são muito dispersas e não confirmadas. Apenas 6 entrevistados declararam perceber desvantagens na fase do questionário, número esse que diminuiu para 5 na fase das entrevistas. Somente uma das desvantagens citadas foi confirmada na fase das entrevistas pelo entrevistado 9. O entrevistado 11 não confirmou as duas desvantagens que teria previsto, mas apresentou uma nova. Os outros 4 não confirmaram as desvantagens que esperavam após entrar na prática dessa modalidade de trabalho.

A dificuldade em resolver problemas de comunicação remota foi enumerada 3 vezes como desvantagem na fase de entrevistas, porém foi citada em 4 discursos. A entrevistada 1 enumera essa desvantagem e relata que o contato com pessoas externas a Organização se torna mais difícil. Com colegas da empresa ainda se utiliza o Skype no qual pode-se conversar por chats, ligar e fazer ligações de vídeo. Porém, a rede de contatos do Skype se restringe aos funcionários da organização, excluindo também os terceirizados da empresa.

Na entrevista 12, a teletrabalhadora relata que não existe nenhuma desvantagem em fazer *home-office*, porém em uma parte do seu discurso a mesma diz que quando teve algum problema com o acesso precisava entrar em contato com a empresa terceirizada de informática, mas não existe outra forma de contato a não ser fazer uma ligação telefônica por conta própria. Ela também relata sobre a experiência de transferir o telefone da empresa para seu celular pessoal nos dias de trabalho remoto, conforme apresenta-se a seguir:

O telefone eu comecei a transferir, mas a principal vantagem do home-office que é o sossego, a tranquilidade, não ter interrupção, para fazer trabalhos de mais análises que você precisa concentrar. Quando eu transfiro o telefone eu perco essa vantagem, por que aí continuo sendo perturbada do mesmo jeito. Fiz um teste transferindo (o telefone) para ver se tinha necessidade mesmo, e vi que não tinha necessidade, as pessoas continuam conversando comigo pelo Skype quando precisam. Então eu parei de transferir (ENTREVISTADA 12).

A questão sobre a falta de telefonia foi discutida em outras entrevistas. A entrevistada 1, apesar de ter relatado a desvantagem em resolver problemas de comunicação remota, concorda que o uso do telefone acabaria a vantagem de menos interrupções e diz que seria bom

ter os funcionários da empresa terceirizada de informática como contatos do Skype. Essa questão também é abordada em outra entrevista:

Talvez sentisse falta do telefone, mas aí um dos benefícios que eu teria que é a falta de interrupção eu perderia. Então acho que nesse ponto é melhor nem ter. Quando é necessária alguma coisa, algum tipo de contato, uma o Skype e pronto, ele atende muito bem (ENTREVISTADA 11).

Já a entrevistada 4 apontou como sendo uma dificuldade para o exercício do *home-office* o fato da empresa não permitir o uso do telefone pessoal como instrumento de trabalho nem tampouco disponibilizar uma linha corporativa. Como a mesma trabalha em uma área comercial, ela relata que precisa de um canal para ligar para fornecedores. Entretanto, um dos entrevistados, que ocupa cargo de gerência na área de Tecnologia da Informação relata sobre um software em teste que irá emular o ramal da pessoa para seu telefone pessoal em dias de teletrabalho, o que talvez cause descontentamento por alguns dos entrevistados:

Eu uso o telefone, inclusive a gente tem um software corporativo da área de TI que está em teste, em que eu emulo o meu ramal no meu telefone. Então eu trabalho em casa como se eu tivesse trabalhando no escritório, mas eu tenho menos intervenções de coisas que eu estou fazendo e as pessoas param na minha mesa, esse tipo de coisa (ENTREVISTADO 10).

A desvantagem “falta de contato com colegas e outros públicos” foi citada no questionário e confirmada na entrevista pelo entrevistado 9. Essa questão foi apresentada no Quadro 1 do Referencial Teórico como “Perda de socialização com colegas de trabalho”. Essa desvantagem foi enumerada mais uma vez na fase de entrevistas, devido ao isolamento físico dos outros trabalhadores. Além disso, o entrevistado 6 disse não ver desvantagens, porém sobre o relacionamento com os colegas do escritório ele diz:

Em determinadas horas fica aquela sensação do peixe fora da água né, pelo fato de você não está junto com os colegas daqui. As vezes acontece de a pessoa acabar te procurando só nos dias que ela sabe que você vem. Então vamos dizer assim, é aquela sensação do sozinho né. Mas não que atrapalhe ou que tenha algum problema, é só uma parte de sentimento e não do trabalho em si (ENTREVISTADO 6).

Este isolamento físico também parece incomodar o entrevistado 10 em relação ao fato de não saber se a pessoa com quem você precisa tratar está realmente disponível na hora que você precisa:

Eu acho mais complicado quando você precisa ter a interação de pessoas ao seu redor. Quando você está remoto, você não vê as pessoas, você não sabe se está ativo ou não. Porque aqui é fácil, eu olho, vejo quem está na mesa e já vou lá e trato diretamente o assunto. Fazendo o *home-office* é um pouco mais complicado (ENTREVISTADO 10).

Vale lembrar, conforme visto no Referencial Teórico, que esta modalidade de trabalho não deve atingir a todos, pois existem características pessoais que uma pessoa precisa ter para trabalhar no sistema de *home-office*. Na fase dos questionários, um trabalhador destacou a importância da disciplina pessoal: “Pelos palestras que assistimos e conversas com colegas que já aderiram ao *home-office*, vejo que exigirá uma disciplina pessoal para não permitir distrações

domésticas” (ENTREVISTADO 9). Além disso, certas áreas e atividades não são adaptáveis para tal modalidade e o contato humano jamais perderá sua importância, conforme destacado por Silva (2009).

Conforme foi observado pela entrevistada 5, a gestão de pessoas da empresa passou instruções antes de que eles comessem a atuar em *home-office*, que, na época, pareciam até um pouco engraçadas, como, por exemplo, a questão de criar uma rotina, como se tivessem que se preparar para sair para o trabalho. Porém, sua percepção sobre essa questão acabou mudando depois de inserida nessa nova realidade:

A gente pensava, nossa, mas isso aí não tem nada a ver, mas tem. Cria isso na gente, de se levantar, se arrumar, não precisa estar de uniforme, mas estar preparado, e ter um local adequado. Isso tudo eu me preocupei antes (ENTREVISTADA 5).

Além disso, a mesma funcionária comentou sobre o perfil pessoal necessário para realizar essa modalidade de trabalho, afirmando que deve ser uma pessoa que consiga realizar suas atividades de forma autônoma e com responsabilidade:

Antes da gente ter uma opinião formada a gente tem que fazer. Eu tive receio de começar a fazer e não ser uma experiência boa por causa de possíveis interrupções da família, e acabei me surpreendendo. E é importante ter confiança, acho que também tem que ter o perfil. Você tem que conseguir realizar suas atividades de forma autônoma, com responsabilidade, porque se não você se perde (ENTREVISTADA 5).

As outras desvantagens citadas no questionário (atraso de informações, perda de eventuais informações feitas apenas verbalmente, adaptação quanto às possíveis interferências da família, custo próprio, risco de trabalhar fora do horário pré-estabelecido e pular horários de refeições) não foram confirmadas na fase das entrevistas. Isso mostra que o programa, até o momento, vinha sendo realizado com sucesso e satisfação dos envolvidos.

O estudo de Barbosa e Pereira (2014), citado anteriormente, alerta sobre casos de teletrabalhadores que ultrapassaram seus limites, prejudicando sua saúde física e mental, sua vida social e sua relação familiar quando passaram a ser remunerados pelos resultados apresentados. A necessidade de busca das metas estabelecidas os induziu a um ritmo por demais intenso de trabalho. Isso não ocorreu com os entrevistados desta pesquisa, pois os salários dos mesmos não tiveram alterações ao passar a atuar em *home-office*, não houve mudanças na forma de remuneração.

Já na pesquisa de Barros e Silva (2010), é apontado que muitas empresas que fazem a transição de um funcionário para essa modalidade de trabalho não cobrem despesas de alimentação e energia, que são oferecidas para os trabalhadores que trabalham no escritório. Sobre a alimentação, os funcionários contam com um refeitório no qual são servidas duas refeições (café da manhã e almoço) a um valor reduzido, sendo a maior parte do custo coberto pela empresa. Por um lado, ao ficar em casa, o teletrabalhador evita o desconto que sofre no

contracheque pelas refeições feitas na empresa. Por outro, porém, seus gastos com alimentação podem ficar mais elevados, pois o que comem em casa não recebe subsídio.

Sobre a questão do custo de energia e outros de infraestrutura, nenhum dos entrevistados revelou preocupação com essa despesa. A entrevistada 4 foi explícita nesse sentido, pois disse não se importar com o fato de investir com o próprio dinheiro em infraestrutura para o *home-office*:

Eu tive que fazer sim um investimento, mas no fundo é um benefício que se reverte para mim mesma né? Eu tive que ampliar potência de internet, troquei inclusive de operadora, pois a operadora que eu tinha antes era muito falha, teve momentos em que eu tive 3 quedas no mesmo dia, isso me deixou muito vulnerável. [...]. Enfim, teve um custo maior? Teve, mas eu tive um grande upgrade para me possibilitar também a continuar e ter mais qualidade em trabalhar em casa, né (ENTREVISTADA 4).

Além disso, percebe-se nas respostas dos entrevistados que todos possuem em casa um ambiente tranquilo e equipado para que seja possível desempenhar um bom trabalho. Isso pode ser visto no depoimento abaixo:

O ambiente em casa é mais tranquilo, o meu rendimento é maior, porque eu tenho um local adequado em casa, tenho um escritório que eu fecho a porta, tem telefone, tem impressora, tem tudo, internet boa, então assim, não tem ninguém para me interromper, então meu rendimento é melhor aqui (ENTREVISTADO 2).

Contar com um ambiente tranquilo na residência é um importante fator de sucesso para quem trabalha em casa, conforme destacado no referencial teórico. No caso da empresa estudada, como a adesão ao teletrabalho se deu de forma voluntária, pode-se supor que apenas pessoas que contam com essa condição atendida se candidataram. Em outras organizações, nas quais a adoção dessa modalidade não seja opcional, podem ocorrer problemas para alguns trabalhadores.

Apesar de não ter sido citado como desvantagem em nenhum discurso, alguns entrevistados relataram que outros empregados da empresa as vezes fazem brincadeiras, sugerindo que o dia em que seus colegas fazem *home-office* não fosse realmente para o trabalho. Alguns as vezes faziam até brincadeiras como “ah, tá de férias” “que vida boa hein!”, mostrando a falta de compreensão sobre esse método de trabalho. O entrevistado 2 diz que tenta “acabar com esse mito” conforme pode-se ler nesta passagem:

Eu sinto que o cara deixa para o dia seguinte, sabe. O cara liga e se você responde que a pessoa está em home-office, ele fala – ah, amanhã então eu falo com ele. Porque que não fala hoje né? Porque que não liga? Eu tento acabar com esse mito de que está em home-office não está trabalhando. Porque quando o cara liga e me pergunta e eu falo que o colega está em home-office, eu falo: não, pode falar hoje, fala no Skype, fala no e-mail, ele te atende. Mas a primeira reação é falar: amanhã eu falo. Mas isso aí acho que o tempo muda, a cabeça das pessoas (ENTREVISTADO 2).

A própria pesquisadora pôde confirmar esta percepção, pois trabalhava com uma entrevistada que realizava o *home-office*. Nos dias em que esta desempenhava esta modalidade outros funcionários que a vinham procurar em sua mesa sempre faziam comentários como “ah

é! Hoje é segunda, ela não trabalha!”, “Ela não está aí né? É feriado, final de semana estendido”, “ih, tá de folga!”, e até mesmo ouviu um outro colaborador dizendo que iria mandar mensagem para a teletrabalhadora pelo Skype na hora do almoço “só de sacanagem”. Nesta unidade da empresa, localizada no estado de Minas Gerais, apenas 4 funcionários foram aprovados para desempenhar essa modalidade de início. Pode ter ocorrido de outras pessoas interessadas que não conseguiram aprovação tenham se posicionado de forma crítica como reação ao que consideraram uma injustiça. A pesquisa empírica não deu base para essa constatação, por não ter sido objeto específico de investigação, mas tampouco a refutou. Conforme visto no referencial teórico, ela é possível, pois os autores analisados apontam que costumam ocorrer conflitos internos causados por trabalhadores que não são indicados ou aprovados para aderir a esta modalidade de trabalho.

A entrevistada 5 confirma que existe essa visão dos outros funcionários que acham que se você está em *home-office* você está “de folga”, e que na verdade eles trabalham muito e ficam preocupados com a questão de estar disponível. Pois na empresa, se você não estiver online, não estiver na sua mesa, sabe-se que você está pode estar em uma reunião ou em outra área, mas quando você trabalha remotamente, existe uma preocupação muito grande em estar disponível durante todo o horário de trabalho.

Portanto, observa-se a necessidade de que seja promovida uma comunicação interna mais eficaz sobre o que é o *home-office* e como ele funciona, para que todos tenham uma percepção mais fidedigna desta modalidade trabalho.

Apesar dessa incompreensão por outros funcionários da empresa, relatada em alguns discursos das entrevistas, quando foi questionado se a relação com os colegas de trabalho sofreu alguma alteração após começarem a trabalhar fora do escritório, todos os 12 entrevistados responderam que não.

Alguns disseram que com os meios de comunicação disponíveis, como o Skype, é possível fazer reuniões, tratar assuntos, ou até mesmo apenas conversar em tempo real. Por isso, a relação com os colegas não mudou, nem piorou e nem melhorou. Apenas a entrevistada 4 relatou que percebeu uma melhora com o relacionamento com o gestor, conforme já foi destacado nessa seção.

Vale lembrar que nesta empresa os funcionários não trabalham no sistema de *home-office* todos os dias. Pelo que foi relatado, o máximo permitido são 3 dias semanais, porém, na fase de entrevista, 11 entrevistados desempenhavam apenas 1 dia semanal nessa modalidade e apenas 1 realizava 3 dias semanais. Essa situação reforça o que já foi apresentado pela pesquisa da SAP consultoria relatada no Referencial Teórico, em que a maioria dos profissionais

administrativos no Brasil que praticam esse tipo de trabalho o fazem em média de um a dois dias semanais.

Portanto, alguns entrevistados alertaram que o relacionamento com colegas de trabalho não sofreu alteração, pois trabalham apenas 1 ou 2 dias em casa. A entrevistada 1 disse que “Se fossem 5 dias, eu acho que esse relacionamento, tanto com os meus colegas de trabalho, quanto com os usuários da área, seria prejudicado sim. Mas como só é 1, 2 dias, você acaba tendo o contato né”. A entrevistada 8 confirmou essa visão, ao dizer que como no caso dela, que trabalha apenas um dia fora do escritório, não foi algo impactante tanto para ela, quanto para seus colegas que continuaram na empresa.

Nota-se que a maioria dos entrevistados, ao responder essa questão, se baseou no relacionamento com os colegas da área, e não nos relacionamentos com seus clientes internos, ou seja, funcionários de outras áreas. Pode-se perceber isso nos depoimentos a seguir destacados:

Não, a minha equipe é diferenciada, não tem aquela competição. É um trabalho conjunto, um trabalho em equipe mesmo. Outras pessoas da empresa, por não conhecer, tem a visão de que o home-office é uma folga (ENTREVISTADA 5).

Em termos de trabalho não, aqui na minha área (TI) quase todo mundo já pratica (ENTREVISTADO 6)

Por isso, entende-se que os comentários citados anteriormente, que mostram incompreensão ou mesmo ironia sobre o *home-office*, vieram de pessoas que não trabalham nas equipes dos entrevistados.

Um único trabalhador teve sua frequência reduzida, de 2 dias para 1 por semana em *home-office*. Essa redução ocorreu devido a sua transferência para a sede da empresa em outra cidade (a qual ocorreu por pressão, pois caso não a aceitasse seria demitido), e na sua nova área a prática dessa modalidade de trabalho ainda não ocorria. Ele pediu para o seu chefe a liberação do trabalho a distância, pois já estava acostumado com essa prática e para passar mais tempo na sua cidade com sua família (ele possui uma esposa e uma filha pequena). Sua solicitação foi aceita, porém apenas para um dia, o qual ele desempenha na sexta-feira para emendar com o final de semana. O mesmo disse estar tentando aumentar essa frequência para pelo menos 2 dias de *home-office* para poder ficar mais próximo da família.

Para mim eu não preciso ir na fabrica. Lá eu precisaria só para ir em reunião ou por algum assunto que você precisa tratar, porque a maioria dos assuntos você não precisa tratar pessoalmente. A maioria dos assuntos já vem por e-mail, Skype, é tudo virtual, você fica sentado o dia inteiro na frente do computador. Na minha cabeça todo dia é o ideal, isso a minha opinião, porque tem gente que nem gosta de fazer home-office (ENTREVISTADO 2).

Vale comentar que este trabalhador é do setor de Controladoria. Outra entrevistada que também é do mesmo setor aumentou essa sua frequência de 1 para 3 dias semanais, e relatou que gostaria de trabalhar em *home-office* todos os dias, pois seu trabalho “independe de qualquer fluxo de dentro da empresa”. Porém também relatou que um dia ou outro faria falta o contato. Destacou que se fosse autorizada a comunicação por telefone no momento do *home-office* haveria menos problemas, mas como esse tipo de comunicação é vedada pela empresa, faz mais falta o contato presencial.

O desejo de desempenhar essa modalidade de trabalho por completo, todos os dias da semana, apareceu apenas na entrevista dos dois entrevistados mencionados e de mais uma compradora. Quando essa questão foi questionada, na fase do questionário, apenas uma pessoa disse que gostaria de fazer *home-office* todos os dias, ou seja, a frequência na entrevista então aumentou de 1 para 3. O restante relatou que desempenhar o *home-office* 2 dias por semana seria o ideal, com exceção de um que sugeriu a prática 3 dias semanais. Os motivos apresentados eram profissionais (as atividades do trabalho não deixam que o trabalhador se isole totalmente da organização) e pessoais (seria um trabalho muito solitário), conforme pode-se ver no depoimento a seguir.

Como eu trabalho em uma área comercial, em Compras, a gente precisa desse contato com o cliente interno, com o fornecedor. A gente não tem totalmente essa independência, não temos todos os canais de comunicação que nos permitam só trabalhar dentro de casa, por exemplo eu não tenho o telefone. A gente ainda consegue fazer ligações com os colegas da empresa, mas com fornecedores não. Além disso eu acho que a gente tem que estar um pouco perto da equipe, do gestor, do que está acontecendo na empresa. Isso no ponto de vista profissional, e no ponto de vista pessoal eu acho que é muito isolado, no meu perfil eu preciso de pessoas. Eu não conseguiria trabalhar totalmente virtual porque é um trabalho solitário né (ENTREVISTADA 4).

Por isso, quando se fala em desvantagens, percebe-se que a maioria dos entrevistados disse não identificar aspectos ruins no teletrabalho. Entretanto, os mesmos comentam que isso é sua percepção na frequência em que desempenham.

Hoje eu já vejo que eu não gostaria de fazer totalmente o *home-office* não. Como eu falei, a gente ainda não está todo mundo preparado para essa realidade, então você ainda precisa mesmo do contato face-a-face para algumas coisas (ENTREVISTADA 5).

Na fase da entrevista, 6 teletrabalhadores se mostraram muito satisfeitos em relação a nova modalidade de trabalho, dizendo não ter encontrado nenhuma desvantagem, conforme observado nas passagens a seguir:

Olha eu estou gostando tanto do *home-office* que eu não consigo ver desvantagem! (ENTREVISTADA 5).

Desvantagem não. Não vejo pelo meu lado de estar fazendo *home-office* nem pelo lado de alguém estar fazendo *home-office*. Até hoje eu não vi nenhum problema não,

pode ser que mais para frente eu mude a visão, mas por enquanto ainda não (ENTREVISTADA 8).

A motivação aumentou consideravelmente, você fica muito mais feliz de estar conciliando trabalho com vida particular, [...] e o trabalho sendo o mesmo, faço tudo do mesmo jeito, então só teve vantagens (ENTREVISTADA 12).

Nota-se, por meio dessa análise, que, para este grupo, na frequência e no modo como ele vem sendo realizado, as vantagens de trabalhar em *home-office* superam as desvantagens.

Em comparação com o Quadro 1 do Referencial Teórico, apenas as questões “perda de socialização com colegas de trabalho”, “aumento de custos com energia e infraestrutura doméstica” e “representatividade de que trabalham menos e são menos comprometidos” foram encontradas nos depoimentos das entrevistas.

A desvantagem do quadro “Falta de visibilidade, menor exposição profissional” não foi destacada pela amostra entrevistada pois as idades dos entrevistados variam de 37 a 57 anos, e os mesmos trabalham na empresa de 11 a 30 anos, portanto para a maioria percebe-se um sentimento de que o que tinha que ter acontecido em relação a sua ascensão profissional já aconteceu, então a opção de trabalhar em casa e ter menos visibilidade não os incomodam.

Conforme visto no Referencial Teórico, mais especificamente na pesquisa de Barros e Silva (2010), a falta de visibilidade pode atrapalhar na ascensão de carreira. Desempenhando o *home-office* é provável que a visibilidade de um trabalhador acabe diminuindo por ele não estar presente fisicamente no dia-a-dia da empresa. Esta questão, porém, costuma preocupar jovens que estão no início da vida profissional, ou aqueles trabalhadores que querem ascender de nível na empresa. No caso dos entrevistados, a falta de visibilidade não foi citada como uma desvantagem.

Outra possibilidade para explicar a não inclusão dessa preocupação nas respostas obtidas é que os entrevistados estavam, no momento da pesquisa, há pouco tempo nesse modelo de trabalho, o que pode fazer com que ainda não tenham percebido que oportunidades profissionais estejam mais disponíveis para os trabalhadores do sistema tradicional.

Todas as outras desvantagens destacadas no Quadro 1 (dificuldade de estabelecer limites entre tempo e espaço de trabalho e vida pessoal; redução de suporte e feedback; facilidade de distração; maior nível de cobrança; jornadas de trabalho prolongadas; perda da identidade da companhia; e não faltam a obrigações, mesmo quando estão doentes) não foram apresentadas pelos entrevistados, mostrando que o grupo possui características pessoais positivas para esta modalidade de trabalho (como foco e responsabilidade) e que a empresa ofereceu, na sua percepção, boas condições para o sucesso do programa.

Uma das questões das entrevistas indagou sobre como os trabalhadores avaliam as condições oferecidas pela empresa para o sucesso do programa. Vale considerar que o *notebook* foi oferecido pela empresa, porém o telefone (como citado anteriormente) deveria em princípio não ser utilizado, e a rede de internet deveriam ser disponibilizada pelo próprio trabalhador. Conforme dito pelo entrevistado 10, o que a empresa prometeu ela cumpriu, porém cabe apenas ao trabalhador saber das exigências do programa.

Todos os entrevistados avaliaram as condições oferecidas como sendo boas, apenas alguns relataram algum problema de acesso à rede interna durante a primeira semana nessa modalidade, mas que depois disso, a situação se estabilizou e que hoje tudo funciona perfeitamente. Somente a entrevistada 12, apesar de ter colocado as condições oferecidas como muito boas, disse que a única coisa que poderia melhorar é a questão da informática, pois se ocorre algum problema no computador, a empresa terceirizada pela parte de informática não consegue acessar o *notebook* remotamente, igual fazem se a pessoa está dentro da empresa. Outra questão foi levantada pela mesma em relação a comunicação com essa empresa terceirizada:

No início estava dando problema, porque estava implantando, então eles não estavam muito preparados, e quando dava um problema eu tinha que falar com eles pelo meu e-mail particular ou meu telefone particular, tive que acioná-los por essa forma porque não tinha como falar com eles, isso é ruim, podia melhorar. Mas depois estabilizou, parou de ter problemas, aumentaram a capacidade da rede, parece que compraram mais espaço, alguma coisa assim e melhorou bem (ENTREVISTADA 12).

Na fase dos questionários, a entrevistada 4 tocou na questão de que a implantação do programa de *home-office* é uma oportunidade de mudanças maiores na empresa, que possui uma mentalidade conservadora. Seu depoimento encontra-se a seguir:

A empresa em que trabalho ainda possui uma mentalidade muito conservadora e a implantação do *home-office* em 2017 é uma grande quebra de paradigmas. Ela se refletirá principalmente no modelo de gestão e mudança de cultura para uma empresa com perfil fabril (ENTREVISTADA 4).

A entrevistada 5, além de ter avaliado as condições como muito boas, disse que o programa deveria ser aberto para mais pessoas, para aumentar a satisfação na empresa. Afirmou que, como a empresa já é tão avançada tecnologicamente, ela precisa avançar nesse aspecto também. Além disso, a mesma citou que é necessário divulgar mais o programa, para que o resto da organização entenda que “*home-office* não é folga”.

O entrevistado 9 também relatou na entrevista que só tem o que elogiar em relação ao programa de *home-office* da empresa, e incentivar que mais pessoas comecem a atuar nessa modalidade.

## 4.2 Fatores que motivam o trabalhador a fazer *home-office*;

Todos os entrevistados se candidataram a fazer parte do programa de *home-office* anunciado pela empresa, portanto entende-se que existe alguma forma de motivação para que tomassem essa decisão. Na fase do questionário, perguntou-se quais eram as expectativas em relação a essa modalidade de trabalho. As respostas encontram-se transcritas as no quadro a seguir.

**Quadro 4: Expectativas do trabalhador sobre o *home-office*, antes de aderir a essa modalidade**

SUJEITO	EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO <i>HOME-OFFICE</i>
1	Não manifestou expectativas
2	“As melhores possíveis, pois vejo como uma oportunidade de melhorar diversos aspectos das condições de trabalho”.
3	“Utilizar de 2 a 4 horas por semana que hoje são consumidas no trânsito na ida e volta ao trabalho de forma mais inteligente (Ex: esporte, caminhada, leitura, mais tempo com a família etc)”.
4	“Poder economizar no tempo de trajeto entre casa e trabalho e ter tranquilidade para resolver temas mais analíticos e operacionais que exijam mais concentração”.
5	“Ganho de qualidade de vida com a possibilidade de ficar mais próxima da família e com isso aumento da motivação. Aumento da produtividade”.
6	“Vejo como um desafio, tenho contato com um grande número de pessoas e trabalhando em <i>home-office</i> temos que reinventar meio para manter vivo o convívio. Acredito que o <i>home-office</i> seja uma tendência e teremos que nos adaptar”.
7	“As melhores. Poder estar mais em casa, poder almoçar com a família, não perder tempo com deslocamento, sentimento que estarei mais descansada, sentimento de que minha chefia confia em mim e no meu trabalho”.
8	“Uma experiência nova”
9	“Aumentar o rendimento de trabalho”
10	“São boas, imagino que a minha qualidade de vida irá aumentar, evitarei o trânsito (demoro 40 min para ir e 40 min para voltar). Em casa terei mais facilidade para tratar de determinados assuntos, como assuntos técnicos, leitura, pois estarei em um ambiente mais tranquilo, não terei intervenção de outras pessoas, então vai facilitar o trabalho”.
11	“Evitar desperdício de tempo com deslocamento, trabalhar sem interrupções, ter meus filhos por perto enquanto trabalho”
12	“Muito positivo. Só vejo benefícios com esse programa”.

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Como se percebe, nove trabalhadores expressaram que possuíam boas expectativas em relação ao *home-office*. A entrevistada 8 manteve uma posição neutra ao dizer que sua expectativa é uma “experiência nova”. A entrevistada 1 não manifestou expectativas e o entrevistado 6 coloca o *home-office* como uma tendência à qual precisa se adaptar, e o coloca como um desafio, pois terá que reinventar seu jeito de trabalhar para manter vivo o contato com o grande número de pessoas com quem interage. Esses três trabalhadores, apesar de não relatarem expectativas positivas nessa pergunta, identificaram benefícios dessa modalidade de trabalho ainda na fase do questionário, e apenas o entrevistado 8 havia colocado uma desvantagem, a questão do custo próprio.

As expectativas positivas relatadas pelo restante dos trabalhadores envolveram os benefícios que perceberam antes e depois de atuar em *home-office*: menor tempo gasto no trânsito, mais tempo para fazer atividades de lazer e para descansar, ganho de qualidade de vida, aumento da produtividade, maior proximidade com a família, sentimento de confiança pela chefia, e trabalhar em um ambiente tranquilo e sem interrupções. Portanto, todos eles são considerados fatores que motivam o trabalhador a fazer *home-office*. O entrevistado 2 por exemplo, disse que sua maior motivação é ficar perto da família, e trabalhar mais sossegado.

Um comentário interessante foi feito na época dos questionários pela entrevistada 5, dizendo que os benefícios do *home-office* serão mais intangíveis do que tangíveis, como por exemplo a motivação dos trabalhadores:

Acredito que essa modalidade de trabalho trará ganhos para todos que participam: funcionários, gestores e empresa. Acredito também que os ganhos serão mais imensuráveis que mensuráveis, como por exemplo, a motivação do funcionário. Mas, ainda precisamos aprender com essa experiência e enxergar a relação de trabalho de forma diferente. O foco deve ser a entrega dos resultados (ENTREVISTADA 5).

Ainda no questionário, essa funcionária relatou que quando seu gerente disse sobre essa possibilidade, ficou curiosa, satisfeita e com desejo de viver essa experiência. Na fase das entrevistas, a trabalhadora relatou sentir liberdade quando trabalha em casa. Isso também foi considerado como um fator de motivação, como percebe-se no comentário a seguir:

Por eu conseguir ter mais tempo, aproveitar mais o meu tempo, estar junto com a família. Ao mesmo tempo que você precisa ter muita atenção e estar conectada e disponível, você tem uma liberdade. É uma sensação de liberdade, apesar de você estar ali para a empresa, você está na sua casa, então isso motiva. Então a motivação me fez fazer as atividades com mais interesse, com mais prazer realmente (ENTREVISTADA 5).

Considera-se então que a motivação para desempenhar essa modalidade de trabalho vem da possibilidade de melhorar aspectos no campo pessoal, social e do trabalho. No campo pessoal, pela possibilidade de melhora da saúde física e mental, explicada pelo maior tempo de cuidado de si mesmo, para a prática de esportes ou para o lazer. No campo social, pela possibilidade de melhorar a relação com a família. E no campo do trabalho, pela possibilidade de melhorar o rendimento das atividades, descobrindo formas mais eficientes de desempenhá-las.

A próxima seção analisa a idade e a formação familiar como um fator de motivação ao trabalho em *home-office*.

### 4.3 A interferência da idade ou da formação familiar ao trabalho em *home-office*;

Conforme já mencionado, os entrevistados estão na fase adulta mais avançada, sendo a maioria casado e com filhos. A tabela a seguir revela essas e outras características pessoais desses trabalhadores.

**Quadro 5: Caracterização dos entrevistados**

SUJEITO	SEXO	IDADE	TEMPO NA EMPRESA	ESTADO CIVIL	RESIDE	QTD. FILHOS	IDADE FILHOS (ANOS)
1	F	45	11 anos	Solteiro (a)	Sozinho (a)	0	-
2	M	45	19 anos	Casado (a)	Sozinho (a)	1	5
3	M	57	17 anos	Casado (a)	Com família	2	21 e 26
4	F	49	19 anos	Solteiro (a)	Sozinho (a)	0	-
5	F	39	18 anos	Casado (a)	Com família	2	3 e 6
6	M	41	14 anos	União Estável	Com outra pessoa	0	-
7	F	47	19 anos	Casado (a)	Com família	1	12
8	F	37	14 anos	Casado (a)	Com família	1	5
9	M	55	30 anos	Divorciado (a)	Sozinho (a)	0	-
10	M	42	29 anos	Casado (a)	Com família	2	6 e 8
11	F	40	18 anos	Casado (a)	Com família	2	6 e 12
12	F	38	19 anos	Casado (a)	Com família	1	15

Fonte: dados da pesquisa (2018)

No total foram entrevistados 7 mulheres e 5 homens. As idades variaram entre 37 a 57 anos. Sobre o tempo que trabalham na empresa, percebe-se que existe uma variação, porém nenhum deles é novato, estando pelo menos a 11 anos na organização. 4 indivíduos não possuem filhos, os quais são: 2 solteiros que moram sozinhos, 1 que se encontra em união estável e reside com esta pessoa e 1 divorciado que mora sozinho. O restante é casado e possui filhos, destes apenas 1 não reside com a família pois foi transferido para trabalhar em outra cidade. Isso confirma o que foi levantado na pesquisa de Barbosa e Pereira (2014), de que pessoas casadas e com filhos são mais atraídas pelo *home-office* do que as solteiras.

A análise deste quadro permite constatar que: apenas 5 dos 12 entrevistados possuem filhos pequenos em casa; a maioria está na faixa dos 40 anos e todos eles já trabalham a um tempo considerável na empresa, portanto conhecem bem os processos e as rotinas. Isso se confirma na fala da entrevistada 5, ao dizer que poderia desempenhar o *home-office* 3 dias por semana pois já possui entendimento das rotinas, sendo os 2 restantes necessários para o contato com os usuários da sua área. Entende-se que todos esses fatores acabam contribuindo na motivação para desempenhar o trabalho em *home-office*. Como não estão mais no começo da sua vida profissional, imaginam que já atingiram um cargo limite, e como possuem um bom conhecimento dos processos, sentem-se mais confortáveis para trabalhar em casa, longe fisicamente dos seus colegas e de interrupções.

Durante a fase de entrevistas, quando questionados sobre se pudessem escolher entre um emprego que envolve *home-office* e outro que não, tendo o mesmo tipo de trabalho, de remuneração e de condições gerais, todos responderam que prefeririam o que tivesse a opção de *home-office*. Porém, quando questionados se aceitariam um outro emprego com maior prestígio ou uma promoção, mas que não pudessem fazer o *home-office*, apenas 3 disseram que não aceitariam. Do restante que disse aceitar, muitos disseram que o fariam, não pelo prestígio, mas por um maior salário. Um dos entrevistados mostrou bem sua posição ao dizer que o *home-office* é interessante, porém não é um fator decisivo para aceitação de um emprego.

Três das entrevistadas do sexo feminino disseram preferir ficar em um emprego com *home-office* em vez de um com maior prestígio ou condições financeiras, justificando que essa modalidade de trabalho proporciona maior qualidade de vida, conforme se percebe nos depoimentos a seguir:

Sinceramente, hoje na idade que eu estou eu priorizo a qualidade de vida do que outras coisas. Se eu tivesse que mudar eu não mudaria não (ENTREVISTADA 12).

Não, se eu pudesse escolher eu prefiro ter menos prestígio e mais vida, mais qualidade de vida (ENTREVISTADA 7).

Portanto, pela análise das idades, do tempo de empresa e dos depoimentos dos entrevistados, percebe-se que, para a maioria do grupo, os benefícios do *home-office* superam suas possíveis desvantagens. Apenas se lhes fosse oferecido um emprego com melhores condições financeiras é que se disporiam a aceitar voltar ao sistema antigo.

Cabe também discutir como a formação familiar pode interferir na motivação para executar o *home-office*. Conforme visto anteriormente, a vantagem de um maior convívio com a família foi citada 4 vezes nos questionários e 6 vezes nas entrevistas. Apenas a entrevistada 11 citou essa vantagem no questionário e depois não a reiterou na entrevista. Quando questionado sobre isso, ela explicou que a relação melhorou com os filhos apenas quando estão de férias, porque tirando isso eles ficam na escola:

Com meus filhos foi bom durante o período de férias, porque eu estava lá 1 vez por semana então foi bem positivo (ENTREVISTADA 11).

Já o entrevistado 3 relatou que essa questão não interfere, pois, seus filhos são mais velhos (21 e 26 anos) e trabalham fora de casa. Sendo assim, dos 8 entrevistados que possuem filhos, 6 disseram que a relação com os familiares com que moram melhorou. A entrevistada 7 disse que essa melhora ocorre pois eles passam a poder dividir momentos juntos.

A questão do convívio mais próximo com a família é explicada por alguns dos entrevistados pelo tempo das refeições, e também o tempo que sobra ao não ter que se deslocar para a empresa. Os depoimentos a seguir reforçam essa percepção:

A relação melhora, a proximidade é sempre melhor para relação. Por exemplo a gente almoça junto, toma café da manhã junto, coisa que eu não consigo fazer se eu estiver trabalhando dentro da empresa. E 17h quando eu desligo o computador eu estou dentro de casa com eles, é a hora que elas chegam também (esposa e filha). Durante o dia eu fico mais sozinho, mas almoço e café da manhã e final da tarde eu fico com elas, o que eu não teria se eu estivesse dentro da empresa. Para mim é ótimo, relação familiar melhora muito (ENTREVISTADO 2).

Essa 1 hora do almoço para mim lá (em casa) ela significa 3 horas para mim, rende muito essa 1 hora. Por que você não almoça em uma hora, você almoça em 20 minutos no máximo. E então esse tempo eu tenho para ficar com a minha família, e isso assim, se meu gerente me perguntasse: você quer um aumento de 20% ou quer continuar com home-office? Eu quero continuar com o home-office! (ENTREVISTADA 5).

Conforme estudado no Referencial Teórico, o processo de transição de um trabalhador que passa a desempenhar o *home-office* pode gerar mudanças nas relações familiares. Barros e Silva (2010), por exemplo, defendem que essa mudança terá um grau de dificuldade que é influenciado por fatores como o tamanho da família, o seu estilo de vida e o relacionamento entre os membros, destacando que crianças pequenas geralmente possuem mais dificuldade para entender essa modalidade de trabalho. Foi verificado que 7 entrevistados moram com suas famílias, sendo que 4 delas possuem 4 membros (pais e dois filhos) e outras 3 possuem 3 membros (pais e 1 filho). Como alguns dos entrevistados possuem filhos pequenos, foi questionado esses entenderam essa nova situação. Algumas respostas estão destacadas a seguir:

Entendem, o menino um pouco menos porque ele é menorzinho, mas a menina entende perfeitamente, não tem nenhum problema (ENTREVISTADO 10).

Eu, no caso, tenho dois filhos pequenos que ficam em casa de manhã. Quando eu comecei eu fiquei com receio de ter essa interferência deles, fiquei bastante receosa. No início eu já avisava: a porta tá fechada, eu tenho que trabalhar. Ficava bem mais preocupada. E criança a gente se surpreende porque é só a gente explicar e conversar, eles entendem. A gente acha que não, mas eles entendem. [...] hoje não tem aquela coisa, de que a mamãe tá em casa, ela tá de folga. Eles até perguntam: mamãe, amanhã você vai trabalhar na empresa ou no escritório (de casa)? [...] Não vou dizer que eles nunca me chamam, mas me chamam, eu explico, mamãe está trabalhando agora, e eles “ah está mamãe, beleza”, não é aquela coisa de querer ficar comigo, de estar interrompendo toda hora, então tem essa facilidade, e hoje eu estou mais segura em relação a isso (ENTREVISTADA 5).

Eles respeitam muito. Eu fiquei até com receio que isso pudesse dar algum tipo de problema, mas não, para eles foi bem claro que eu estava trabalhando, e eles não ficaram me interrompendo nem nada disso. (ENTREVISTADA 11).

Percebe-se então que a adaptação da família foi um motivo de preocupação no início do programa, porém as crianças se adaptaram bem a essa nova situação. Além disso, verifica-se que a motivação para fazer *home-office* e ficar mais próximo da família é principalmente em razão do maior contato com os filhos, conforme apresentado a seguir:

Minha filha, como é adolescente, odiou! Porque eu estou vigiando ela, ali do lado dela vendo se ela estudou, se ela escovou dente, se ela está comendo verdura! Mas no fundo ela gosta de estar perto de mim, estar ali podendo conversar comigo (ENTREVISTADA 12).

O dia que você fica em casa você tem mais proximidade com eles (família), tudo bem que tem horas que você tem que falar com eles - Olha, eu estou trabalhando, não dá para dar atenção. Mas o fato de você estar lá já é uma coisa que você vê que deixa as crianças principalmente mais felizes né, eles tão te vendo no dia-a-dia (ENTREVISTADO 10).

Meu filho gostou muito, ele não vai para a escola esse dia. Mentira, ele até vai, mas ele fica pouco porque eu busco ele na hora do almoço. [...]. Para gente ficou muito gostoso, no sentido de que você acabar produzindo mais ou então você tendo um benefício a mais tanto para um lado tanto para o outro, você acaba repassando isso para a sua família. Você está bem então tudo vai ficando bem (ENTREVISTADA 8).

Esses depoimentos confirmam a opinião de Barros e Pereira (2014), destacada no referencial teórico, de que o fato de passar mais tempo no mesmo local em que está a família não significa que o teletrabalhador esteja disponível, que conviva mais intensamente com os familiares. Porém isso não foi um motivo de conflito pois, como visto nos depoimentos, até as crianças menores conseguiram entender que seu pai ou mãe estavam trabalhando. Na fase de entrevistas, percebeu-se também que as mulheres demonstravam maior satisfação ao citar o maior convívio com os filhos. Isso corrobora o que defendem Barros e Silva (2010), que afirmam que as mulheres tendem a aproveitar a flexibilidade dessa modalidade para as demandas da família e para o trabalho em si, não tendo o foco para o cuidado de si mesmas.

#### **4.4 Vantagens e desvantagens do trabalho em *home-office* para as organizações.**

Apesar da discussão sobre os benefícios e vantagens que o *home-office* traz para o trabalhador, no caso específico aqui estudado, essa prática começou a se difundir por interesse da organização e não dos trabalhadores em si. Conforme discutiu-se no referencial teórico deste trabalho, existem várias razões para que uma empresa adote essa modalidade de trabalho.

Porém, conforme destacado pelo entrevistado 3, quando o funcionário se voluntária a fazer parte dessa modalidade (o que é o caso de todos os entrevistados nessa pesquisa) é porque ele entende que se trata de certa forma de um benefício mútuo, tanto para o funcionário quanto para a empresa.

As vantagens desta modalidade de trabalho para as organizações, já citadas no Quadro 1 foram: redução de custos com o espaço físico; aumento da produtividade; menor índice de absenteísmo; maior possibilidade de atrair e reter bons profissionais; funcionários mais satisfeitos; economia com transportes e refeições dos funcionários.

O questionário aplicado contava com uma questão que perguntava quais os benefícios e as desvantagens que a organização pode ganhar com esse tipo de modalidade de trabalho. As respostas encontradas estão reveladas na tabela a seguir:

**Quadro 6: Benefícios e desvantagens do home-office para a organização, na visão dos entrevistados**

<b>BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>DESVANTAGENS PARA A ORGANIZAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganho de espaço físico</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Redução dos riscos com os trabalhadores</li> <li>• Aumento da satisfação dos funcionários</li> <li>• Aumento da produtividade dos funcionários</li> <li>• Aumento da qualidade de vida dos funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possível redução da produtividade dos funcionários</li> <li>• Perda do controle de tempo de trabalho dos funcionários</li> <li>• Redução da contribuição entre trabalhadores</li> <li>• Perda da disponibilidade do trabalhador quando existe falha nos meios de comunicação</li> <li>• Equipes menos integradas</li> <li>• Falta de contato pessoal com chefia, fornecedores e colegas</li> <li>• Eventuais problemas trabalhistas</li> <li>• Gestor terá que assumir a responsabilidade das entregas do teletrabalhador</li> <li>• Menor controle sobre o trabalhador</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa (2018)

O primeiro benefício citado, o ganho de espaço físico, pode ocorrer pois, conforme explicado pela entrevistada 4, se um programa de *home-office* for implantado de forma adequada, a empresa pode diminuir as estações de trabalho, podendo então ser compartilhadas entre os funcionários. Isso também se traduz na redução de custos com mobiliário.

Além do mobiliário, outros motivos foram apresentados como razão para a possível redução de custos, como pela diminuição de refeições no local com subsídio da empresa, transporte, luz, telefone, acesso a rede e uniformes. Por sua vez, a redução dos riscos com os trabalhadores é explicada devido ao trajeto casa-trabalho e vice-versa, que aumenta as chances de acidentes de trânsito.

Outros benefícios citados foram o aumento da satisfação e a qualidade de vida dos funcionários, os quais foram lembrados com alta frequência pelos entrevistados. Não foi possível, contudo, saber se, de fato, a empresa se importa com o bem-estar dos funcionários. Por outro lado, pode-se considerar que tais fatores impactam significativamente a produtividade, o que tende a induzir o interesse da organização nesses aspectos. Essa constatação corrobora o estudo de Barros e Silva (2010) que cita que dois importantes motivos que levam as organizações a adotarem regimes de *home-office* são a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e a retenção de talento. Essa retenção ocorre, pois, a qualidade de vida de uma pessoa explica-se pela possibilidade de conciliação da vida pessoal com as atividades profissionais.

Com isso, entende-se que além da organização conseguir um maior rendimento de seus trabalhadores com a prática do *home-office*, a retenção de talentos também aumenta, pois, as pessoas talentosas tendem a preferir trabalhar em empresas nas quais possam conciliar sua vida pessoal e profissional de maneira saudável, alcançando maior qualidade de vida.

Nas considerações finais de duas entrevistas, foram citadas duas importantes questões. A primeira, da entrevistada 5, diz que, com a reforma trabalhista, a empresa pode pensar em novas formas de contratação:

Eu fiquei pensando sobre a reforma trabalhista, quem sabe, de repente a empresa me contrate por apenas 3 dias, tudo bem, que reduza o meu contrato, mas que eu possa trabalhar e ter o meu outro lado, para que eu possa me motivar, e isso vai acabar diminuindo custos para a empresa também. Então eu acho que isso é um início, de já ir testando, para que no futuro possa ter outras opções de contratação, como contrato de atividades ou de projetos (ENTREVISTADA 5).

Com essa afirmação, percebe-se que na opinião da entrevistada, trabalhar parcialmente durante a semana seria uma situação boa. Por isso, deve-se ter cuidado ao dizer que a flexibilização do trabalho é algo sempre prejudicial para os trabalhadores. Existe uma parcela de indivíduos que veem essa flexibilização como um benefício, mesmo que isso significa-se menores salários, pois teriam mais disponibilidade para a realização de outras atividades de seu interesse.

O entrevistado 10 imagina que esse tipo de flexibilização de trabalho, por trazer benefícios econômicos para a empresa, é um futuro sem volta:

Hoje, mais e mais a tecnologia está avançando para uma forma que exige que você seja mais produtivo, e estando menos na empresa. [...]. Então eu entendo que isso é uma coisa que no futuro, será cada vez mais utilizado, inclusive para reduzir custos da empresa, porque ela não tem energia elétrica, alimentação, água, etc. Então eu acho que isso logo, logo, vai ser um futuro sem volta, será uma obrigatoriedade para todo mundo (ENTREVISTADO 10).

Esses comentários acabam reforçando a ideia de que novas formas de flexibilização do trabalho estão cada vez mais sendo utilizadas, conforme foi discutido no referencial teórico. Como isso gera redução de custo para as organizações, a tendência é que isso continue para que as empresas consigam sobreviver no mercado, que está cada vez mais competitivo.

Em contrapartida, o número de desvantagens citadas para a organização no questionário foi relevante, o que mostrava um certo temor em relação a falhas no gerenciamento do programa e na adaptação da organização a essa nova realidade. A primeira desvantagem “possível redução da produtividade dos funcionários” acabou por fim não se confirmando no grupo analisado. Conforme visto, os entrevistados possuem características pessoais, familiares e financeiras que contribuíram para o sucesso do trabalho em *home-office* e para o aumento da sua produtividade. Entretanto, deve-se levar em consideração que existem pessoas que não possuem características favoráveis a essa modalidade de trabalho, e também aquelas que se acham preparadas e capazes, mas que acabam não se adaptando na hora da execução.

As desvantagens “perda do controle de tempo de trabalho dos funcionários” e “menor controle do trabalhador” vão em contradição com o que foi discutido anteriormente, sobre a

gestão por resultados. Conforme revelado, o *home-office* é possível pelo gerenciamento à distância, em que a entrega de tarefas é mais importante do que o tempo trabalhado. Portanto, é necessário que as organizações passem por um processo de mudança da cultura para se adequar a esse sistema. Além disso, na empresa estudada é proibido fazer horas extras, portanto a organização não se coloca como responsável caso o tempo trabalhado exceda o que foi previamente estabelecido em contrato.

Os entrevistados colocaram a responsabilidade das entregas do trabalhador assumidas pelo gestor como uma desvantagem. Contudo, a aprovação para essa modalidade de trabalho na empresa passou por análises do gestor e dos recursos humanos e apenas trabalhadores confiáveis foram selecionados.

As desvantagens “redução da contribuição entre trabalhadores” e “equipes menos integradas” podem ser o resultado de outra desvantagem citada, a “falta de contato pessoal com chefia, fornecedores e colegas”. Pode-se esperar que quando se trabalha a distância, o relacionamento entre os funcionários acaba ficando mais impessoal. É possível que os tópicos tratados sejam exclusivamente em relação ao trabalho, portanto, amizades que surgiram com o contato físico diário podem acabar se enfraquecendo.

Todavia, na fase da entrevista, os trabalhadores disseram que a relação com seus colegas de trabalho não mudou. O entrevistado 2 comenta que quando “um assunto pega” no Skype, eles costumam realizar ligações no programa e muitas vezes acabam conversando sobre coisas pessoais. Sendo assim, as equipes continuam integradas e colaborando uma com as outras. É preciso considerar também que a amostra possui apenas trabalhadores que estão na empresa há vários anos, e que eles continuam trabalhando a maior parte da semana no escritório, portanto os relacionamentos (que provavelmente são de longa data) não sofreram alteração.

Pode-se dizer que a perda da disponibilidade do trabalhador quando existe falha nos meios de comunicação foi a única desvantagem para a organização confirmada. Conforme visto, no começo do programa alguns entrevistados tiveram problemas técnicos com seus notebooks e acabaram perdendo contato com a organização. Porém os mesmos disseram não ter mais esse problema, sendo isso algo normal para qualquer momento inicial de inovações e novas práticas.

Por fim, eventuais problemas trabalhistas podem sim acabar ocorrendo, como, por exemplo, processos exigindo o pagamento de horas extras, porém com a reforma trabalhista implantada no Brasil em 2017, que deixa mais clara algumas condições do trabalho em *home-office*, pode acabar evitando tais distúrbios. Além disso, a organização deve se certificar que todas as condições estejam registradas em contrato.

#### 4.5 Impactos da prática de *home-office* na sociedade;

Outra pergunta do questionário procurou observar sobre os benefícios e desvantagens do *home-office* percebidos pelos teletrabalhadores para a sociedade. Não foi obtido, nessa questão, um grande número de respostas, conforme observa-se na tabela a seguir.

**Quadro 7: Benefícios e desvantagens do home-office para a sociedade na visão dos entrevistados**

BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE	DESVANTAGENS PARA A SOCIEDADE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de circulação de carros e uso de transporte público</li> <li>• Aumento do consumo de serviços</li> <li>• Diminuição da poluição</li> <li>• Pessoas mais felizes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminui sociabilidade entre pessoas</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Conforme citado por Silva (2009), a prática do *home-office* pode impactar positivamente a sociedade ao amenizar problemas encontrados em grandes cidades, como a poluição, o trânsito caótico e a violência. Todos esses fatores prejudicam a qualidade de vida das pessoas, por isso sem estes problemas, as pessoas ficam mais felizes pois possuem mais tempo para desfrutar das partes boas da vida.

De acordo com Squaiella, Marchelli e Righi (2017), os principais motivos de deslocamentos de pessoas dentro de cidades são o trabalho e a educação. O benefício “redução de circulação de carros e uso de transporte público” é relacionado com o maior benefício citado pelos entrevistados na esfera pessoal, que foi “menor tempo no trânsito”. Isso sem dúvida é um benefício não apenas para os teletrabalhadores que não precisam se deslocar para ir trabalhar. Os demais cidadãos também são impactados positivamente com menos carros nas ruas e um trânsito mais fluido. Isso ocorre também com o transporte público, que costuma ficar lotado nos horários de pico (ida e volta do trabalho). Com um menor deslocamento de pessoas, menores tendem a ser a lotação dos meios de transporte e o estresse dos que continuam utilizando esse serviço.

Outra vantagem apontada, a diminuição da poluição, também anda junto com a redução dos carros nas ruas. Com um menor número de veículos no trânsito, menor será a quantidade de gases poluentes jogados na atmosfera, que prejudicam não só o meio ambiente como a saúde da população.

A tendência ao aumento do consumo de serviços foi apontada como uma decorrência da maior disponibilidade de tempo dos funcionários para realizar outras atividades. Isso tem relação com a questão da revitalização de áreas que ficam praticamente abandonadas durante o dia, citada por Silva (2009), já destacada no referencial teórico. Tendo mais tempo para dedicar-se a atividades pessoais, aumenta o tempo de lazer e as pessoas podem passar a ir com mais

frequência em comércios locais, em espaços públicos, aos shoppings, cinemas e outros locais de consumo e diversão.

Com o aumento do tempo livre, os trabalhadores que são pais podem levar seus filhos para brincar em parques e praças, o que de fato é uma controvérsia à única desvantagem citada, a diminuição de sociabilidade entre pessoas. Entende-se que o entrevistado citou esta desvantagem tendo em mente as relações que ocorrem no ambiente de trabalho, que de fato, pode ser prejudicada conforme foi observado nas desvantagens para o trabalhador e para a organização.

Como essa modalidade de trabalho ainda não é utilizada em grande escala pelas empresas brasileiras, fica difícil mensurar como tais aspectos apresentados e refletir sobre outros impactos na sociedade. Uma observação importante foi feita por um dos entrevistados:

É um tema bastante prematuro para formação de opinião com relação a sociedade, mas se alcançarmos melhor qualidade de vida, redução de custos a sociedade também se beneficiará. O que devemos prestar atenção é de alguma forma não construirmos um distanciamento do inter-relacionamento, menos convívio social.  
(ENTREVISTADO 6)

Conforme visto na pesquisa da SAP Consultoria (2016), destacada no capítulo de referencial teórico, a prática do *home-office* vem aumentando a cada ano no Brasil. Por isso, espera-se que seja possível analisar com melhor eficácia os impactos para a sociedade nos próximos anos.

#### **4.6 Alterações na produtividade dos trabalhadores em *home-office*.**

Conforme visto no Quadro 1 do Referencial Teórico, o aumento de produtividade foi citado como vantagem tanto para o trabalhador, como para a empresa. Já na tabela 1, percebe-se que a vantagem “aumento da produtividade” foi o item mais citado pelos entrevistados tanto na fase do questionário quanto na fase das entrevistas, por isso iremos dedicar essa seção apenas para a análise desse fenômeno.

Na fase do questionário, quatro trabalhadores citaram o aumento da produtividade como uma das maiores vantagens do *home-office*. Porém, na pergunta 9, que indagava se eles consideravam que sua produtividade iria aumentar, todos os entrevistados responderam que sim. As razões citadas foram: menos interferências e então maior foco e concentração, mais tempo para descanso e o aumento da satisfação e da motivação.

Percebe-se, então, que vários benefícios citados sobre o *home-office* para os trabalhadores são apontados como indutores do aumento da produtividade. Quando esses

fatores ocorrem em conjunto, os trabalhadores dizem que o trabalho acaba rendendo mais. Isso fica claro no depoimento abaixo:

Sim. Pela eliminação do tempo do trajeto de ida e volta gerando tempo disponível para descanso. Mais tempo com a família, gerando satisfação e motivação. A tranquilidade do lar...etc. Todos esses fatores podem fazer com que a produtividade aumente (ENTREVISTADO 2).

A maioria dos entrevistados relatou, na fase das entrevistas, que as vezes é difícil se concentrar no escritório para realizar tarefas que precisam de mais atenção. O entrevistado 6 relatou que trabalhando em casa a quantidade de pessoas que acabam te procurando reduz, e o nível de distração diminui por causa desse contato e devido a conversar paralelas do setor, que muitas vezes acabam se envolvendo sem perceber. Por isso, quando ele está em *home-office* ele consegue focar mais nas atividades e acaba tendo uma produtividade maior.

Além disso, a entrevistada 1 relatou que nesta empresa o escritório é aberto, ou seja, sem separações entre áreas, e com muitas pessoas. Sendo assim, a mesma disse que há dias em que não é possível focar em atividades na sua mesa, pois existem muitas distrações e interrupções. Já quando está em casa, ela consegue desenvolver melhor atividades que precisam de maior concentração e acaba produzindo muito mais do que quando está no escritório. O entrevistado 10 confirma esse fato, e diz que nos dias de *home-office* acaba se dedicando mais ao serviço diretamente, consegue ler mais seus e-mails e dá uma vazão maior nas suas tarefas.

Algumas das respostas relataram também a razão por ser difícil desempenhar atividades que demandam maior atenção no escritório, como por exemplo a falta de silêncio e a grande incidência de interrupções por pessoas que param nas mesas para falar sobre o trabalho ou simplesmente porquê querem conversar. Os entrevistados 10 e 12 citaram isso em suas respostas:

Acho que sim, em determinados assuntos preciso ficar focado, sozinho consigo me focar. Na empresa as vezes tenho que me isolar em uma sala de reunião, e nem sempre é produtivo. Além disso, na minha empresa é difícil arrumar salas disponíveis, especialmente no horário que eu preciso (ENTREVISTADO 10).

Sim, acredito que terei mais tempo para me concentrar e menos interrupções de pessoas que passam para “conversar” (ENTREVISTADA 12).

Muitos deles relatam que existem tarefas que precisam de maior atenção e concentração. Como a maioria desempenha essa modalidade de trabalho apenas um dia por semana, determinaram que nesse dia desempenham tarefas dessa natureza. Observa-se essa questão nos depoimentos das entrevistadas a seguir na fase dos questionários:

Sim, pois possuo muitos processos que exigem silêncio e concentração, o que ficam bastante comprometidos no ambiente de trabalho da empresa. Este dia seria dedicado a este tipo de trabalho. Adicionalmente ganharei 2 horas de meu tempo de deslocamento, portanto minha qualidade de vida irá melhorar e por consequência me sentirei mais motivada e valorizada (ENTREVISTADA 4).

Sim. Porque hoje trabalho em um escritório aberto em que há interferências a todo momento. Acredito que nesse dia em que realizarei o trabalho remoto, as interrupções serão bem menores e poderei aumentar a concentração nas atividades que exigem essa característica (ENTREVISTADA 5).

Essa questão permaneceu no discurso de alguns trabalhadores na fase da entrevista, conforme pode-se observar no comentário a seguir:

É bom, dependendo da sua função, no meu caso, eu trabalho muito com contratos, e lá na empresa as vezes eu tenho dificuldade de parar para ler o contrato, o telefone que toca, é alguém que te pergunta, é uma pessoa que está passando e vem te perguntar as coisas. Então, quando eu estou em casa, pelo menos essa parte de contrato eu desenvolvo melhor, eu rendo um pouco mais. E as vezes na empresa a gente tem uma dificuldade grande de reservar uma sala (ENTREVISTADA 8).

Na fase das entrevistas, a incidência dessa vantagem teve maior ênfase, sendo comentada por 10 trabalhadores (contra apenas 4 na ocasião de aplicação dos questionários). Entretanto, novamente, quando questionados que impactos eles consideram que o *home-office* gerou em sua produtividade, todos relataram que sua produtividade aumentou. Porém, 2 entrevistados não colocaram esse fato como uma das principais vantagens do *home-office*. Alguns depoimentos interessantes são destacados a seguir:

Eu consegui me organizar melhor, em casa eu consigo ser mais ágil, ter mais concentração, e assim, eu me disciplinei. Eu já conto com uma rotina estabelecida e eu consigo seguir essa rotina, não sou interrompida nela, isso é muito bom (ENTREVISTADA 4).

O rendimento realmente aumenta, porque você se motiva, então você passa a fazer melhor, a se mostrar, entregar realmente. Não que você não faça isso no dia-a-dia, mas você passa a se sentir motivado a isso (ENTREVISTADA 5).

Rendeu muito mais, coisa que eu demoraria 2 dias por causa da falta de concentração, fornecedor que chega, telefone que toca, a área técnica que vem perguntar alguma coisa, [...] eu faço em meio dia (ENTREVISTADA 12).

A própria pesquisadora pôde observar também que os entrevistados com quem conviviam no dia-a-dia da empresa falavam que trabalhavam melhor quando estavam em *home-office*. Diziam que ficavam tão concentrados que não viam o tempo passar, e que as vezes não dava tempo nem de beber água ou ir ao banheiro. A entrevistada 12, por exemplo, um dia relatou que precisava colocar o despertador para o fim do expediente pois se não, não parava de trabalhar.

Esses foram os principais achados da pesquisa de campo realizada, contemplando, como já explicado, dois momentos distintos: o que antecedeu a inserção no sistema de teletrabalho, momento de aplicação dos questionários e a percepção dos profissionais alguns meses depois, quando foram entrevistados. O próximo capítulo destaca as conclusões a que foi possível se chegar com o desenvolvimento desta pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto na introdução, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados teve como objetivo geral analisar as percepções dos trabalhadores em *home-office* em relação ao seu trabalho, ao ambiente e as pessoas que dele fazem parte.

A revisão da literatura efetuada revelou que devido à evolução da tecnologia e a expansão da globalização, um forte movimento de reestruturação organizacional e das relações de trabalho ocorre e, como consequência, tem-se a criação de novas formas de flexibilização do trabalho, criadas para que as empresas consigam se manter competitivas, atendendo todas as mudanças e exigências do mercado.

Tal flexibilização pode levar a diversas formas de precarização do trabalho. Porém, o *home-office*, uma nova modalidade surgida na década de 1970, vem sendo utilizada cada vez mais nos últimos anos pelos benefícios que traz para o trabalhador, para a empresa e para a sociedade como um todo. Com a expansão do seu uso, muitos pesquisadores vêm estudando sobre seus aspectos e reflexos.

Seguindo os esforços para uma melhor compreensão dessa nova modalidade de trabalho, realizou-se essa pesquisa dentro de uma empresa multinacional, a qual implantou o *home-office* para alguns funcionários em 2017.

Os objetivos específicos deste trabalho foram identificar os limites e possibilidades do sistema *home-office* e levantar as percepções dos teletrabalhadores em relação ao seu trabalho, ao ambiente e as pessoas que dele fazem parte, antes e depois de começarem a trabalhar em casa. Procurou-se também traçar as convergências e divergências entre as percepções prévias e atuais dos mesmos. Para isso, um questionário foi aplicado antes dos respondentes começarem a atuar em *home-office*, e entrevistas foram realizadas após alguns meses inseridos nessa nova realidade.

A relevância do trabalho desenvolvido consiste na possibilidade de enriquecer e contribuir com os estudos que estão sendo desenvolvidos a respeito do tema estudado. A pesquisa torna-se importante por identificar e analisar as percepções de trabalhadores desta modalidade de trabalho acerca de diversas questões. A análise pode também descortinar ideias para a superação dos pontos de melhoria verificados, podendo, portanto, subsidiar a prática gerencial.

No momento em que foi aplicado o questionário, verificou-se que as principais expectativas eram o ganho de qualidade de vida pelo menor tempo gasto no trânsito, o

aproveitamento desse tempo para atividades de lazer e para o descanso, a proximidade maior com a família e o aumento da sua produtividade.

Os resultados não se revelaram muito diferentes daqueles encontrados em outros trabalhos realizados, citados no referencial teórico. As vantagens de trabalhar em casa ultrapassam as desvantagens na percepção dos teletrabalhadores entrevistados, tanto a manifestada antes quanto na levantada depois de começarem a trabalhar nessa modalidade. Percebeu-se que a satisfação dos mesmos aumentou após um tempo inserido nessa nova realidade, o que demonstra o sucesso dessa nova prática na empresa.

Conforme já destacado, poucos trabalhadores relevaram preocupação com fatores que poderiam atrapalhar seu desempenho trabalhando em casa. Alguns dos temores apontados foram: perder (ou receber com atraso) eventuais informações; a adaptação quanto a possíveis interferências da família; a questão do custo próprio; além do risco de trabalhar fora do horário pré-estabelecido.

Após terem uma experiência real com o teletrabalho, algumas expectativas dos trabalhadores foram confirmadas e outras não. Dentre as positivas, as vantagens mencionadas nos questionários foram confirmadas nas entrevistas realizadas posteriormente. Adicionalmente, novas vantagens foram percebidas após alguns meses inseridos nessa nova modalidade.

Por outro lado, não se confirmaram na fase das entrevistas a maioria das expectativas negativas expostas nos questionários. Após um tempo atuando em *home-office*, as únicas desvantagens que os trabalhadores confirmaram foram a dificuldade de resolver problemas de comunicação remota e a falta de contato com colegas e outros públicos.

Portanto, conclui-se que, para o grupo entrevistado, as vantagens de realizar o *home-office* ultrapassam suas desvantagens. Porém, uma das questões que mais se destacou na percepção dos trabalhadores participantes foi o fato de que os mesmos trabalham apenas de 1 a 2 dias em *home-office* (apenas uma entrevistada trabalhava 3 dias nessa modalidade), por isso foi possível perceber e desfrutar de tantos benefícios, não havendo espaço para grandes desvantagens pois continuavam indo trabalhar no escritório na maior parte da semana.

Foi reforçada a ideia de que o programa de *home-office* da empresa foi voluntário, ou seja, só se candidataram aqueles que previamente sabiam que possuíam boa infraestrutura e tranquilidade para trabalhar em casa, além de características pessoais como foco, responsabilidade e disciplina. É preciso, entretanto, tomar cuidado para que sejam evitados ou minimizados alguns riscos e desvantagens que ele proporciona, que poderiam aumentar caso

essa modalidade de trabalho fosse imposta para pessoas que não possuem características pessoais, familiares e/ou financeiras para a boa realização do trabalho em casa.

O *home-office* se apresenta, assim, como uma opção que merece ser considerada pelas empresas e pelos trabalhadores, pois proporciona algumas importantes vantagens. O trabalhador é beneficiado com o aumento da sua qualidade de vida, por passar menos tempo no trânsito, ter a possibilidade de conviver mais com a família, ter mais tempo de descanso e de lazer e desfrutar da tranquilidade de casa para trabalhar. Esses fatores acabam refletindo no aumento de sua motivação e de sua produtividade, o que é considerado também um benefício para a organização. As empresas também ganham com a redução de seus custos fixos e com a retenção de talentos.

Por fim, a sociedade como um todo também é beneficiada com a menor circulação de carros em horários de pico; a diminuição da lotação dos transportes públicos; a redução da poluição e o aumento do consumo de serviços ligados a atividades de lazer.

Conforme visto, alguns cuidados revelam-se importantes para maximizar os aspectos positivos e minimizar os negativos. Um deles é que é a divulgação sobre o que é o *home-office*. Essa medida pode fazer com que o restante da organização compreenda essa modalidade de trabalho e acabe com possíveis conflitos que podem acontecer com pessoas que acham que os colegas em *home-office* são beneficiados, julgando que eles não trabalham na mesma intensidade quanto quem está na forma presencial. É útil também com aquelas pessoas que não são aprovadas para realizar o trabalho em casa. Esse seria, assim, um importante ponto de melhoria para a empresa estudada.

Além disso, a discussão e divulgação sobre o tema pode ajudar nas questões sobre a inconsistência conceitual existente na atualidade e na formulação de políticas especiais para o *home-office*, evitando possíveis transtornos entre empregadores e trabalhadores.

Considera-se então que o trabalho conseguiu responder ao seu objetivo geral. Vale, todavia, destacar como limitações da pesquisa o fato de que o grupo de entrevistados estava restrito a profissionais com idade entre 37 e 57 anos, que trabalham na empresa há muitos anos e, portanto, imaginam que já alcançaram o cargo limite da sua carreira, sendo mais interessante agora aproveitar a tranquilidade de trabalhar em casa e seus benefícios destacados, como conseguir estar mais próximo da família.

Como sugestão para estudos futuros, seria interessante a condução de pesquisas com teletrabalhadores jovens e também levantamentos em outras regiões do Brasil, visto que a maioria da literatura relata casos de pesquisas realizadas no Sudeste.

## APÊNDICES

### Apêndice 1: Questionário aplicado



#### QUESTIONÁRIO

Caro (a), este questionário tem a finalidade de conhecer suas expectativas e ideias sobre o *Home-office* para o Trabalho de Conclusão de Curso de uma estudante de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. Você pode usar o espaço que achar necessário para as respostas. Contamos com a sua colaboração e reiteramos que não serão divulgados seu nome ou a empresa em que trabalha.

- Idade:
  - Sexo:
  - Estado Civil:
  - Escolaridade:
  - Possui filhos:
    - Se sim, quantos? E qual idade deles?
  - Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 1- Quantos dias por semana você irá atuar em *home-office*?
  - 2- Você se candidatou a esse programa ou foi obrigado a fazer parte dele?
  - 3- Quais são as suas expectativas?
  - 4- Você mora sozinho ou com outras pessoas?
  - 5- Você gostaria de atuar em *home-office* todos os dias?
  - 6- Quais são os benefícios que você ganhará com esse tipo de trabalho?
  - 7- Percebe alguma desvantagem?
  - 8- Quais os benefícios e desvantagens que você acha que a empresa pode ganhar com esse tipo de trabalho? E a sociedade?
  - 9- Você imagina que sua produtividade irá aumentar? Por quê?
  - 10- Se tiver outras considerações que ache que irá contribuir com esta pesquisa, escreva neste espaço.

## Apêndice 2: Roteiro da entrevista



### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caro (a), esta entrevista tem a finalidade de conhecer sua percepção sobre o *Home-office*, agora que você esteve inserido nesta realidade.

1. Você continua fazendo o *home-office*?
2. Quantos dias por semana você está atuando em *home-office*?
3. Você gostaria de trabalhar em *home-office* todos os dias? Se não, quantos dias seria o ideal?
4. Conte como é/foi a experiência de trabalhar em casa.
5. Sua relação com os colegas de trabalho sofreu alguma alteração? Qual?
6. E as relações com seus familiares que moram com você, sofreram alterações?
7. Houve alguma mudança da sua perspectiva em relação ao seu trabalho?
8. Que impactos você considera que o *home-office* gerou em sua produtividade?
9. Quais foram as maiores vantagens percebidas?
10. E as desvantagens?
11. Como você avalia as condições que a empresa lhe ofereceu para o sucesso deste programa?
12. Se você pudesse escolher entre um emprego que envolve *home-office* e outro que não, tendo o mesmo tipo de trabalho, de remuneração e de condições gerais, qual você iria preferir? E se te oferecessem outro emprego com maior prestígio ou uma promoção, mas que você não pudesse fazer o *home-office*, você aceitaria?
13. Você tem outras considerações que ache que irá contribuir com esta pesquisa?

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Thiago Romão de. “Devolver os sindicatos aos seus membros” Direito, Capital e Trabalho na Inglaterra de Margareth Thatcher. *R. Direitos, Trabalho e Política Social*, Cuiabá, v. 3, n. 4, p. 68-89, jan./jun. 2017.
- ALVES, Giovanni. Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal: precarização do trabalho e redundância salarial. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 188-197, jul./dez. 2009.
- ANTUNES, Ricardo. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In: GENTILI, P.; FRIGOTTO, G. (Orgs). *A cidadania negada: Políticas de exclusão na educação e no trabalho*. São Paulo: Cortez, 2001, p. 35-48.
- BARBOSA, Jane Kelly Dantas; PEREIRA, Jussara Jéssica. Teletrabalho: uma arena de discussões. In: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 15, 2014. Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, 2014.
- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE*, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010.
- BRASIL ECONÔMICO. Trabalho temporário ou terceirização? Entenda as duas formas de contratação. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2017-03-09/trabalho-temporario-terceirizacao.html>. Acesso em: 16 de jun. 2017.
- CASTRO, Anna Carolina; VALENTE, Geilsa Soraia Cavalcanti; HUDIK, Yara. A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade. *Revista Augustus*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 32, p. 40-54, 2011.
- CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Periódico Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2014.
- COSTA, Isabel de Sá Afonso da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 12, p. 462-474, set./nov. 2013.
- COSTA, Isabel de Sá Afonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Rev. Adm. Pública*, v. 41, n. 1, p. 105-124, jan./fev. 2007.
- DUARTE, Juliana Bracks. O trabalho no domicílio do empregado: controle da jornada e responsabilidade. 2005. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI12333,51045-O+trabalho+no+domicilio+do+empregado+controle+da+jornada+e>. Acesso em: 09 jul. 2018
- DRUCK, Graça. Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios? *Caderno CRH*, Salvador, v. 24, p. 35-55, 2011.

FELIPE AUGUSTO DE MAGALHÃES CALVET. Os efeitos nocivos da subcontratação de trabalhadores. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-direito/artigos/os-efeitos-nocivos-da-subcontratacao-de-trabalhadores-8xumoc5vkgztzv6du5r8rbzsr2>. Acesso em: 16 de jun. 2017.

FERNANDA CALGARO; BERNARDO CARAM. Câmara aprova proposta de reforma trabalhista. Disponível em: <http://g1.globo.com/politica/noticia/camara-aprova-texto-base-da-reforma-trabalhista.ghtml>. Acesso em: 16 de jun. 2017.

GLERGER ALCANTARA SABIA. Entre a terceirização toyotista e a dignidade humana. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/28961/entre-a-terceirizacao-toyotista-e-a-dignidade-humana>. Acesso em: 14 de ago. 2018.

GUIA TRABALHISTA. Contrato de trabalho a tempo parcial. Disponível em: [http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/tempo\\_parcial.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/tempo_parcial.htm). Acesso em: 16 de jun. 2017.

JOSÉ ROBERTO MARQUES. O que mudou com a reforma trabalhista. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/o-que-mudou-com-reforma-trabalhista/>. Acesso em: 14 de ago. 2018.

JOYCE CARLA. Reforma trabalhista: o que muda no seu dia a dia. Disponível em: <https://www.serasaconsumidor.com.br/ensina/dicas/reforma-trabalhista/>. Acessado em: 27 de ago. 2018.

MARIANI, Édio João. A trajetória de implantação do Neoliberalismo. *Revista Urutáguá*, Maringá, n. 13, ago./nov. 2007.

MARQUES, Ana Paula Pereira. Reestruturação produtiva e recomposições do trabalho e emprego: um périplo pelas "novas" formas de desigualdade social. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 1545-1554, jun. 2013.

MENDONÇA, Francisco Hirllen de Oliveira. Proteção jurídica do teletrabalho. *Revista da ESMAT* 13, v. 5, n. 5, p. 65-72, dez. 2012.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; PICCININI, Valmiria Carolina. Reestruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho. *O&S*, v. 13, n. 36, p. 85-106, jan./mar. 2006.

PEREIRA, Jordeana Davi; SILVA, Sheila Suely de Sousa; PATRIOTA, Lucia Maria. Políticas sociais no contexto neoliberal: focalização e desmonte dos direitos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 5, n. 3, 2006. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/64/56>. Acesso em 14 de ago. 2018.

PORTAL DA CÂMARA DOS DEPUTADOS. Câmara aprova terceirização para todas as atividades da empresa. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/TRABALHO-E-PREVIDENCIA/526747-CAMARA-APROVA-TERCEIRIZACAO-PARA-TODAS-AS-ATIVIDADES-DA-EMPRESA.html>. Acesso em: 16 de jun. 2017.

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz de. *Home-office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa*. *Temas em Psicologia*, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

RICARDO RODRIGUES. Contrato de trabalho a tempo parcial. Disponível em: <http://www.nvalores.pt/contrato-de-trabalho-a-tempo-parcial/>. Acesso em: 16 de jun. 2017.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e Trabalho informacional: O Teletrabalho. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SAP Consultores Associados. Pesquisa Home Office Brasil 2016. Campinas/SP: SAP Consultoria em Recursos Humanos, 2016

SERGIO FERREIRA PANTALEÃO. Banco de horas - Aspectos para a validade e requisitos necessários. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/banco-horas.htm>. Acesso em: 16 de jun. 2017.

SIQUEIRA, Carlos Eduardo; CASTRO, Hermano; ARAUJO, Tânia Maria de. A globalização dos movimentos sociais: resposta social à Globalização Corporativa Neoliberal. *Ciência & Saúde Coletiva [online]*, v. 8, n. 4, p. 847-858, 2003.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. Anais do IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília, 2013.

SILVA, Leonardo Rabelo de Matos; FIGUEIRA, Hector Luiz Martins. As metamorfoses das relações laborais – O teletrabalho no tsunami neoliberal brasileiro. *Rev. Trib. Reg. Trab. 3a Reg.*, Belo Horizonte, v. 63, n. 96, p. 183-203, jul./dez. 2017.

SILVA, Rogério Ramalho. *Home-officer*: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 1, n. 1, p. 85-94, jan./jun. 2009.

SQUAIELLA, Roberta Betania Ferreira; MARCHELLI, Maria Victoria; RIGHI, Riberto. Perspectivas do EAD e do teletrabalho na melhoria da mobilidade urbana da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*, v. 5, n. 29, p. 95-109, 2017.

VÂNIA MARIA DO NASCIMENTO DUARTE. Pesquisas: exploratória, descritiva e explicativa. Disponível em: <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>. Acesso em: 09 de jul. 2017.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.