



O home office na percepção dos trabalhadores de uma indústria automobilística

Home-office in the perception of workers in an automobilistic industry

Oficina en casa en la percepción de los trabajadores de una industria automovilística

Marcela Pereira Certo¹
Victor Cláudio Paradela Ferreira²
Débora Vargas Ferreira Costa³
Débora Magalhães Kirchmair⁴

Resumo









O mundo contemporâneo tem se caracterizado por profundas mudanças nas relações de trabalho. Há algumas décadas, quase todos os trabalhadores eram contratados com carteira assinada, 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, chamado também de *home office*, quando realizado na residência do trabalhador. A pesquisa, cujos resultados estão aqui expostos, teve como objetivo analisar as percepções dos trabalhadores de uma indústria automobilística inseridos em uma experiência-piloto de *home office* a respeito das vantagens e desvantagens dessa forma de trabalho. Após uma revisão da literatura, sobre as vantagens e desvantagens que costumam ser atribuídos a esse sistema, esses trabalhadores foram consultados em dois momentos distintos: antes do início desse sistema e oito meses após. Os resultados obtidos indicam uma prevalência de aspectos positivos, revelando, porém, a necessidade de que algumas providências sejam adotadas, de modo a não causar prejuízos aos trabalhadores ou à produtividade por eles mantida.

Palavras-chave: gestão de pessoas; *home office*; teletrabalho.

Abstract

The contemporary world has been characterized by profound changes in work relations. A few decades ago, almost all workers were hired on a full-time basis, carrying out their activities on the company's buildings. Today, several of these conditions have been made more flexible, including the place where the work is done, with the increasing of the teleworking, also called home-office, when carried out at the worker's residence. The research whose results are here exposed had as aim to analyze the perceptions of workers in an automobile industry inserted in a pilot home-office experience about the advantages and disadvantages of this way of working. After a literature review on the advantages and disadvantages that are usually attributed to this system, these workers were consulted at two different moments: before the beginning of this system and eight months after it. The results indicate a prevalence of the positive aspects, revealing, however, the need of measures so it won't cause damage to workers or their productivity.

Keywords: *people management; home-office; teleworking.*

-
-   Formada em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora em 2018, atualmente atua como Analista de Compras Jr.
 -   Doutor em Administração e Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/RJ) e Especialista em Formação de Recursos Humanos para o Ensino a Distância (Universidade Castelo Branco - RJ).
 -   Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2005), mestrado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (2008) e doutorado em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) (2019). Atualmente é Professora do Quadro Permanente do Mestrado em Gestão & Estratégia da UFRRJ na linha de pesquisa Gestão Estratégica de Pessoas. Professora do Quadro Permanente do Mestrado em Administração da UFJF na linha de pesquisa Gestão, Tecnologia e Processos organizacionais. Professora adjunta da Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ - campus Três Rios), das disciplinas da Gestão de Pessoas. Professora do MBA em Gestão de Pessoas da UFJF.
 -   Mestre em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Pessoas e Organizações (GEPPPO) e Coordenadora Administrativa do Simpósio de Pesquisas em Pessoas e Organizações (SEPO).

Resumen

El mundo contemporáneo se ha caracterizado por profundos cambios en las relaciones laborales. Hace algunas décadas, casi todos los trabajadores eran contratados a tiempo completo, desarrollando sus actividades en las instalaciones de la empresa. Hoy en día, varias de estas condiciones se han relajado, incluyendo el lugar de operación, con el uso cada vez mayor del teletrabajo, también llamado home-office, cuando se realiza en la residencia del trabajador. La investigación cuyos resultados se muestran aquí tiene como objetivo analizar las percepciones de los trabajadores en una industria automotriz insertada en una experiencia piloto de oficina home-office sobre las ventajas e inconvenientes de esta forma de trabajo. Después de una revisión de la literatura sobre las ventajas y desventajas que se suelen atribuir a este sistema, los trabajadores fueron consultados en dos momentos distintos: antes del inicio de este sistema y ocho meses después. Los resultados obtenidos señalan un predominio de aspectos positivos, revelando, sin embargo, la necesidad de adoptar algunas medidas, a fin de no causar daños a los trabajadores ni a la productividad que mantienen.

Palabras clave: gestión de personas; oficina en casa; teletrabajo.

A evolução da tecnologia, aliada à globalização, vem gerando rápidas mudanças na sociedade. É perceptível a manifestação de um forte movimento de reestruturação produtiva, vinculada à criação de novas formas de flexibilização do trabalho. Um exemplo é a adoção do trabalho remoto, caracterizado pela prática de atividades profissionais em local diferente do escritório convencional, geralmente na residência dos próprios trabalhadores, caracterizando, nesse caso, o *home office*. Como destaca Felipe (2018), atualmente, as mais diferentes transações são efetuadas sem a necessidade da presença física dos envolvidos, havendo, por exemplo, *startups* que não precisam possuir um endereço físico suntuoso para se mostrarem rentáveis e confiáveis.

Pesquisa conduzida por Rocha e Amador (2018) revelou que o *home office* costuma ser retratado na literatura a partir de três perspectivas: i) publicações com o foco gerencial, exaltando os benefícios do teletrabalho; ii) pesquisas com apontamentos pessimistas em relação às novas formas de flexibilização do trabalho diante do atual paradigma tecnológico, iii) estudos críticos apresentando questionamentos a respeito do modelo, sem se enquadrar nos extremos anteriores. Os autores citados destacam também que o assunto é vasto e reúne uma série de peculiaridades dependendo do contexto em que está inserido e tipo de trabalho realizado, merecendo, portanto, os crescentes esforços investigativos.

A pesquisa citada, bem como outras cujos resultados foram apresentados nos textos encontrados na revisão da literatura, enfocaram, em geral, a realidade dos trabalhadores de *home office* contemplando diferentes situações. Nenhum deles, porém, enfocou especificamente profissionais que entraram nessa modalidade de trabalho por livre escolha, a partir de uma ação da empresa na qual trabalhavam, com adesão facultativa, como é o caso do estudo aqui apresentado. Essa representa, portanto, a contribuição esperada deste artigo.

Como uma das pesquisadoras trabalhava em uma empresa no momento em que a prática de *home office* começava a ser implantada, abriu-se a oportunidade e deu-se o interesse de contribuir com a gama de investigações que estão sendo realizadas, para tentar entender melhor essa modalidade. A organização em questão é uma indústria automobilística, filial de uma multinacional, que, por questões de sigilo, não é revelado o nome, sendo chamada de “Empresa X”. Foram estudados os trabalhadores de duas unidades produtivas, localizadas em São Paulo e em Minas Gerais, sendo convidados a participar aqueles inseridos na experiência piloto adotada, de realização de parte da jornada nesse sistema de trabalho. A questão norteadora da investigação foi: “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?”

Filardi, Castro e Zanini (2020) destacam que se observa no Brasil, atualmente, uma expansão na adoção desse sistema de trabalho, demonstrando como um crescente número de organizações e profissionais liberais o estão adotando. Com o isolamento social imposto, a partir de meados de março de 2020, pela pandemia do covid-19, o trabalho remoto passou a ser mais difundido, ficando evidenciada sua importância como alternativa para a continuidade da ocupação de muitos trabalhadores e da manutenção das atividades de diversas organizações. Embora a pesquisa aqui relatada tenha sido realizada antes desse evento, a importância da compreensão dos resultados por ela revelados cresce nesse contexto.

Conforme destacam Haubrich e Froehlich (2020), porém, na análise a respeito da adoção do *home office* pelas organizações, é preciso considerar o contexto e o tipo de negócio desenvolvido. Esse pressuposto está, portanto, observado na pesquisa realizada, que investigou a realidade específica de uma empresa.

Autores como Filgueiras e Cavalcante (2020) entendem que as formas flexibilizadas de trabalho são, em sua maioria, estratégias que interessam somente às empresas, tendendo a gerar prejuízos para os trabalhadores. Segundo Silva et al. (2016), o neoliberalismo tem importante ligação com esse processo. Assim como as demais novas formas de flexibilização, o trabalho remoto contribuiria, na percepção dos autores, para a precarização das condições laborais, atuando, basicamente, em prol do acúmulo de capital.

Partindo do objetivo geral de analisar as percepções dos trabalhadores de uma indústria automobilística inseridos em uma experiência piloto de *home office* a respeito das vantagens e desvantagens dessa forma de trabalho, o estudo aqui apresentado privilegiou o que pensam os próprios profissionais envolvidos, de modo a verificar se, de fato, estão sendo prejudicados pela adoção dessa modalidade. Assim, como objetivos específicos, foram adotados os seguintes, todos com base na percepção dos trabalhadores participantes da pesquisa: i) identificar as principais vantagens e desvantagens proporcionadas aos trabalhadores pelo *home office*; ii) distinguir as possíveis influências da idade e da formação familiar na maior facilidade ou dificuldade em atuar em *home office*; iii) verificar os impactos positivos e negativos do *home office* para a organização que o adota; iv) levantar as possíveis consequências para a sociedade da adoção do *home office* e v) identificar as alterações na forma de trabalho e na produtividade trazidas pelo *home office*.

Taschetto e Froehlich (2019) destacam que a adoção do *home office* impacta não apenas os trabalhadores, mas também para as organizações e a sociedade. Em alinhamento com essa percepção, a pesquisa investigou essas três dimensões: individual, organizacional e social.

Este artigo, que apresenta os principais resultados obtidos na pesquisa, está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima traz o referencial teórico adotado. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada. A quarta seção está dedicada à análise dos resultados encontrados no campo e, na última, são expostas as considerações finais.

Trabalho em *Home Office*

Para uma melhor compreensão das possibilidades e limitações do *home office*, faz-se necessário, antes de discorrer sobre essa modalidade de trabalho em si, refletir brevemente sobre as transformações que ocorreram no mundo e nas organizações, impactando a área de gestão de pessoas, conforme a seguir destacado.

O contexto atual da gestão de pessoas

A gestão de pessoas tem passado por diversas transformações nas últimas décadas, em resposta às mudanças observadas na sociedade e, em consequência, nas organizações de trabalho. Paradel e Gomes (2018) destacam que o mundo enfrenta, desde o final do século passado, um amplo e profundo conjunto de mudanças, dando ensejo ao advento da chamada “sociedade do conhecimento”. Nos mais variados campos: tecnológico, político, cultural, social e econômico, houve uma verdadeira revolução, alterando de modo significativo a vida das pessoas e as formas de trabalho. Esse contexto gerou instabilidade e exigiu das empresas, inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, um forte incremento de produtividade, percebido como requisito fundamental de sobrevivência. Com isso, a busca de novos arranjos produtivos se tornou necessária.

Paiva (2019) elenca diversas transformações que ocorreram na atuação da gestão de pessoas, em resposta às novas demandas das organizações. Dentre as mudanças observadas, vale destacar, especialmente, em função do foco adotado neste artigo, a crescente incorporação de recursos tecnológicos, seja para o gerenciamento dos trabalhadores ou para a própria execução do trabalho. Conforme esperado, os recursos informatizados e a conectividade, que caracterizam a sociedade atual, estão sendo crescentemente incorporados ao mundo do trabalho, proporcionando melhores condições para o alcance dos patamares de qualidade e produtividade que o mercado cada vez mais competitivo exige. Uma das aplicações da tecnologia ao processo produtivo é justamente o uso da conectividade para possibilitar um trabalho remoto com um adequado nível de interação entre os trabalhadores.

A pandemia da covid-19, surgida em 2020, trouxe um agravamento das dificuldades já enfrentadas por muitas empresas e, em consequência, fez-se necessária a busca de patamares ainda mais elevados de produtividade. O *home office*, objeto de atenção deste artigo, tornou-se, durante o período de imposição do isolamento social, a única forma de trabalho viável para muitas pessoas. Tratou-se, no entanto, de uma realidade atípica, uma vez que o ingresso nessa modalidade de trabalho se deu, no contexto pandêmico, de forma não planejada, não voluntária e sem a possibilidade da adoção de um sistema híbrido, com a manutenção de dias presenciais. Com isso, tratou-se de uma experiência muito mais complexa, tendendo a trazer mais problemas para os trabalhadores, conforme apontado em pesquisa realizada por Ferreira et al. (2020).

Silva e Nakata (2016) realçam as contradições que se manifestam nos novos arranjos produtivos, os quais, ao tempo em que promovem a flexibilização das relações do trabalho, beneficiando especialmente as empresas contratantes, têm precarizado as condições laborais e trazido severos problemas aos trabalhadores. Nessa mesma direção, Rocha (2018) destaca que o *home office* traz consigo não apenas vantagens, mas também algumas significativas desvantagens, em especial para os profissionais a ele submetidos que, por vezes, enfrentam diversos problemas para se adaptarem a essa nova modalidade.

Natureza e vantagens do *home office*

O *home office*, foco de atenção deste artigo, representa, como o nome revela, 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 nomenclaturas que se confundem são: *home office*, teletrabalho, trabalho remoto, trabalho a distância, *teleworking*, entre outros.

Rafalski e Andrade (2015) afirmam que 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 seria, na visão dos autores citados, possibilitada pela globalização, e se apresenta como uma realidade em várias empresas.

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 revelou 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).

É certo que algumas atividades se revelam mais propícias à adoção do *home office*. A pesquisa de Rafalski e Andrade (2015), por exemplo, demonstrou que as principais áreas de atuação dos indivíduos que trabalham nesse sistema 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. Os autores apontam 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.

Limitações e desvantagens

Felippe (2018) aponta como um aspecto problemático do trabalho remoto o aumento do risco de danos à saúde e ameaças à segurança, tendo em vista que as empresas não conseguem garantir aos seus teletrabalhadores o mesmo padrão de conforto e proteção que mantêm em suas sedes. Instalações com luminosidade, ventilação insuficiente (muitos adaptam o quarto de empregada como escritório doméstico) e móveis desconfortáveis são exemplos de fatores de insalubridade. Em relação à segurança, equipamentos divididos com familiares e a falta de sistemas avançados de proteção de informações podem gerar exposições indevidas de dados sigilosos.

Na pesquisa, conduzida por Rafalski e Andrade (2015), foi verificado 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), realizada 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.

Felippe (2018) destaca que pode haver, no trabalho remoto, o chamado tecnoestresse, ocasionado por pressões decorrentes do uso intensivo da tecnologia e da redução do tempo de descanso, pois muitos teletrabalhadores se sentem na obrigação de mostrarem-se disponíveis a toda hora. Lima e Melo (2018), na mesma direção, afirmam que a maior conectividade acaba por interferir no direito do trabalhador de estar com sua família, de usufruir do tempo do não trabalho, de gozar de momentos de lazer livres da preocupação de responder a mensagens que lhe chegam a todo momento. Essa conectividade excessiva geraria, dessa forma, danos significativos à saúde física e psicológica. Rocha e Amador (2018) destacam que os aplicativos utilizados no teletrabalho costumam invadir a privacidade dos trabalhadores, demandando atenção em momentos que deveriam ser dedicados ao descanso. Além disso, dão uma falsa sensação de aumento da autonomia, o que não ocorreria de fato, à medida que existem muitas formas de controle não apenas dos resultados gerados, mas do próprio processo de trabalho, incluindo o tempo de conexão mantido e o ritmo de interação virtual.

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), em pesquisa que realizaram com estagiários que exercem o teletrabalho em uma multinacional, apuraram que a carga horária de trabalho semanal excedia ao limite de 30 horas previsto nos contratos. Também verificaram dificuldades na administração do tempo, na separação dos momentos dedicados ao trabalho e à vida pessoal. Se esse fenômeno se observa com estagiários, que ocupam uma função de menor impacto, pode-se considerar que a tendência em cargos hierarquicamente mais elevados é que se agrave.

Vale também destacar a pesquisa realizada por Rafalski e Andrade (2015) com 74 profissionais que se encontram em *home office*. Grande parte desses (30 pessoas) relataram sentir falta de reconhecimento do tipo de trabalho que desenvolvem por parte de amigos e familiares. Muitos ainda têm preconceito com quem trabalha em

casa, supondo tratar-se de ocupações menos relevantes, o que faz com que fiquem mais suscetíveis a interrupções para que sejam atendidas demandas pessoais.

Outro problema levantado por Felipe (2018) é a dificuldade na troca informal e espontânea de conhecimentos que ocorre no dia a dia nos escritórios. A autora aponta, ainda, o medo de não ter oportunidades de desenvolvimento na carreira, por não ser lembrado pelo seu gestor. Essas duas últimas desvantagens, vale ressaltar, manifestam-se mais fortemente nos casos de teletrabalho em tempo integral.

Rocha e Amador (2018) realçam que os trabalhadores costumam enfrentar uma elevação das despesas domésticas quando ingressam no *home office*, com o aumento de contas como água e luz. Embora algumas empresas concedam incentivos financeiros para custear parte dessas despesas, a maioria não procede dessa forma. Além disso, os autores apontam que, na busca do cumprimento de metas elevadas de produção, costuma ocorrer uma invasão do tempo de lazer, com alguns trabalhadores perdendo o controle da jornada de trabalho cumprida.

Costa (2013) também levanta uma série de problemas vivenciados no *home office*, realçando, dentre outros aspectos, que essa modalidade de trabalho é vista, por muitas pessoas, como uma forma de incentivar o empreendedorismo e de conceder mais liberdade de ação aos trabalhadores. Defende a autora que, ao contrário do que se explicita nesse discurso, por ela chamado de “empreendedorismo de si mesmo”, o controle exercido pelas empresas pode, em muitos casos, ser até maior e mais invasivo. Os profissionais entrevistados na pesquisa por ela promovida revelaram um elevado grau de estresse e de insatisfação com as condições laborais enfrentadas.

Trata-se, portanto, de uma modalidade de trabalho que apresenta diversos desafios para os trabalhadores que nela ingressam, não podendo ser analisada apenas com base nos interesses corporativos, na conveniência das empresas que a adotam. Tomando por base, por exemplo, os problemas na saúde mental dos teletrabalhadores levantados por Costa (2013), pode-se supor que, mesmo para as empresas, as desvantagens podem, com o passar do tempo, suplantar os aspectos positivos do *home office*. Tal possibilidade vincula-se à suposição de que pessoas muito estressadas, enfrentando desequilíbrios na sua relação com o trabalho, tendem a ser menos produtivas em um ambiente que exige cada vez mais criatividade, engajamento e outras condições similares, que dependem, dentre outros fatores, do bem-estar individual.

Impactos na sociedade

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. Como destacam Gonçalves, Almeida e Moura (2018), questões como a excessiva concentração urbana, a poluição atmosférica e o trânsito caótico podem ser minimizadas pela adoção do *home office*, à medida que os trabalhadores podem, nesse sistema, optar por morar fora dos grandes centros urbanos, em função de não precisarem se deslocar diariamente para as organizações nas quais trabalham.

Nessa mesma direção, 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.

Por outro lado, dentre os aspectos que precisam ser analisados com o devido cuidado, destaca-se a questão dos custos. Assim, 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 de 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.

Squaiella, Marchelli e Righi (2017) também destacam a preocupação dos teletrabalhadores com a dificuldade de os órgãos corporativos de gestão de pessoas acompanharem seu desempenho e relatam 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.

Haubrich e Froehlich (2020), em pesquisa realizada com profissionais de Recursos Humanos de três empresas, constaram a importância de, no início do projeto de implementação, garantir a estrutura necessária para a realização desse tipo de trabalho, como acesso a sistemas e arquivos. 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.

No que tange aos aspectos legais envolvidos, 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. Haubrich e Froehlich (2020) destacam que tal reforma favorece a adoção desse sistema. Nessa mesma direção, Rafalski e Andrade (2015) apontam que uma das principais mudanças é a definição de que, no regime de teletrabalho, a remuneração será feita por tarefa, não havendo controle da jornada

cumprida. Lembra também que o contrato deve especificar de quem será as responsabilidades das despesas e que, caso o teletrabalhador precise comparecer à empresa em dias específicos, o regime *home office* não será anulado.

A pesquisa aqui apresentada partiu, então, da discussão teórica sobre os aspectos e consequências do *home office* aqui resumida. A próxima seção destaca a metodologia que foi seguida na condução do estudo.

Metodologia

A pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, tipo de investigação que, conforme destaca Yin (2016), privilegia a percepção dos sujeitos envolvidos, valorizando a captura de sua subjetividade. Teve caráter descritivo, nos termos descritos por Triviños (2011), para quem essa modalidade de estudo busca apresentar os fenômenos estudados sem o compromisso de estabelecer relações de causa e efeito que os expliquem. Foi ainda um estudo de caso, pois, conforme realça Vergara (2016), abordou uma realidade específica, limitando-se a analisar o caso de uma organização, sem a pretensão de estender o que foi levantado para realidades distintas da investigada.

O *corpus* do estudo foi constituído por 13 trabalhadores da empresa enfocada que passaram à condição de teletrabalhadores, tendo sido inseridos em uma experiência piloto adotada. Os entrevistados trabalhavam nos setores de compras, controle e tecnologia da informação, sendo que 10 residiam em São Paulo e três em Minas Gerais. Esse grupo representou a totalidade dos empregados da empresa enfocada que entrou em *home office* na ocasião. Inicialmente, foram aplicados questionários e todos responderam. Posteriormente, na fase das entrevistas, um dos sujeitos não se dispôs mais a participar, deixando de dar retorno a diversos contatos estabelecidos por e-mail ou telefone.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos, com a adoção de procedimentos distintos, mas privilegiando o aprofundamento da compreensão dos significados dos participantes, em linha com o que defende Braun e Terry (2019) para a condução de pesquisas qualitativas. Primeiramente, antes do início do programa de *home office*, um questionário com questões abertas foi enviado por e-mail, englobando questões sobre as expectativas dos participantes. No questionário, foram inicialmente solicitadas informações para a caracterização do perfil dos respondentes: idade, sexo, estado civil, escolaridade e tempo de trabalho na empresa. Depois, foram formuladas questões sobre os benefícios esperados com a adesão ao programa de incentivo ao *home office*; as desvantagens que poderiam surgir e os impactos esperados na produtividade.

Oito meses depois, esses mesmos funcionários (com exceção de um, conforme comentado) foram entrevistados. As entrevistas ocorreram presencialmente com os três trabalhadores residentes em Minas Gerais e de forma remota, com uso de plataforma para reuniões, com os demais, que residiam em São Paulo; sendo as entrevistas gravadas, com autorização dos participantes, e com duração média de 30 minutos. As perguntas foram as mesmas apresentadas nos questionários, apenas com o acréscimo da indagação sobre o que tinha se alterado após o efetivo ingresso na nova modalidade de trabalho assumida. O retorno aos inicialmente consultados ocorreu com o objetivo de comparar a percepção que mantinham sobre essa modalidade de trabalho após terem nela ingressado.

O tratamento dos dados, tanto os coletados nos questionários que, conforme já destacado, contou com questões abertas, quanto os obtidos nas entrevistas, se deu pela análise de conteúdo, nos termos propostos por Bardin (2011), buscando-se analisar o que foi revelado pelos participantes, em confronto com categorias que emergiram dos principais achados da revisão da literatura efetuada. A escolha desse método se deu com base no pressuposto de que, pelo tipo de objetivo adotado, a pesquisa deveria privilegiar a busca de uma estruturação das manifestações dos participantes que possibilitasse o entendimento de suas categorias e significados compartilhados. Para isto, dividiu-se a análise dos dados em cinco categorias estabelecidas *a priori*, definidas com base na revisão de literatura efetuada, sendo elas :i) vantagens e desvantagens do trabalho em *home office* para o trabalhador; ii) a interferência da idade ou da formação familiar ao trabalho em *home office*; iii) vantagens e desvantagens do trabalho em *home office* para as organizações; iv) benefícios e desvantagens proporcionados para a sociedade; v) impactos sobre a produtividade dos trabalhadores. Seguindo os procedimentos propostos por Bardin (2011), foi procedida, inicialmente, uma pré-análise, com a sistematização dos textos, visando uma melhor visualização das principais ideias apresentadas pelos participantes. Em seguida, foi efetuado um recorte dos textos para classificação nas categorias semânticas estabelecidas. Por fim, os dados foram comparados com as teorias estudadas, buscando-se sua melhor compreensão à luz do referencial adotado. Os principais resultados encontrados estão expostos na próxima seção.

Análise e Discussão dos Resultados

Primeiramente, cabe apresentar algumas características importantes dos entrevistados. Considerando apenas os 12 que participaram das duas fases da pesquisa, a faixa etária variou entre 37 e 57 anos, sendo a média de 45 anos. O grupo possui sete mulheres e cinco homens. O nível de escolaridade é elevado, pois todos possuem, no mínimo, graduação completa, sendo nove pós-graduados. Todos trabalham na empresa há bastante tempo (entre 11 e 30 anos). Sobre a situação familiar: oito são casados, dois solteiros, um se encontra em união estável e um é divorciado. Oito possuem filhos, com idades que variam entre três e 26 anos.

Sobre a frequência do desempenho dessa modalidade de trabalho, nove entrevistados relataram que seria uma vez por semana; dois ficariam duas vezes por semana e o indivíduo restante ainda não sabia se desempenharia um ou dois dias. Na fase de entrevista, verificou-se que apenas um desempenhava três dias por semana, limite máximo estabelecido pela empresa na experiência-piloto, e os demais apenas uma vez por semana. Essa situação reforça o que foi verificado na pesquisa realizada pela SAP consultoria (2016), revelando que a maioria dos profissionais administrativos no Brasil que praticam esse tipo de trabalho o fazem em média de um a dois dias semanais.

Conhecidas essas características dos participantes, são destacadas, a seguir, os principais achados a respeito da primeira categoria investigada.

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

Conforme já destacado, as perguntas do questionário foram do tipo aberto, sem que fossem apresentadas opções prévias de resposta. Inicialmente, foi indagado quais seriam as vantagens e as desvantagens proporcionadas pelo *home office* para os trabalhadores. As respostas obtidas foram, então, categorizadas, sendo reunidas aquelas que guardam maior similaridade de sentido. Oito meses depois, foram realizadas entrevistas com os mesmos respondentes dos questionários. Nelas, foram reapresentadas as mesmas perguntas formuladas anteriormente.

Todos os entrevistados se candidataram para este modelo de trabalho, demonstrando interesse pessoal. Essa é uma condição importante para o sucesso da adoção desse sistema, como destacado por Barros e Silva (2010), que afirmam que nem todos se sentem preparados para o *home office*, sendo fundamental respeitar a opção de cada um. Quando questionados sobre as expectativas em relação ao programa, as respostas foram muito positivas. Apenas uma pessoa 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.

Foi verificado 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. Para autores citados na seção que apresentou a revisão da literatura, como Barros e Silva (2010) e Rosenfield e Alves (2011), essa seria uma das principais vantagens do *home office*.

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. A menção ao maior convívio com a família também aumentou de quatro para seis citações. 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.

A vantagem de maior disponibilidade para descanso e lazer apareceu apenas na fase das entrevistas, sendo citada por seis entrevistados, demonstrando, assim, ser um benefício adicional aos que os participantes esperavam quando ingressaram nesse sistema. Já a otimização do tempo diminuiu de três citações nos questionários, para apenas um na entrevista. Porém, fica implícito que os entrevistados estão otimizando seu tempo, pois declararam que estão usando mais horas para o convívio familiar, para atividades pessoais e para o descanso.

Apesar de terem sido citadas com menos frequência, as vantagens de redução de custos e de menor risco de acidentes também se relacionam ao trajeto casa-trabalho. A primeira foi explicada pelos entrevistados pela economia com combustível. O menor risco de acidentes também se relaciona à menor exposição ao trânsito. Outras vantagens confirmadas pelos entrevistados foram: tranquilidade para trabalhar, aumento da motivação, ambiente mais confortável, melhor relacionamento com o gestor, sentimento de liberdade, qualidade de vida, oportunidade de uma nova cultura de trabalho e alimentação melhor.

As desvantagens apontadas não foram muitas. Percebeu-se que as respostas ficaram muito dispersas e não foram, em sua quase totalidade, confirmadas na segunda etapa da investigação. Apenas seis entrevistados declararam perceber desvantagens na fase do questionário, número esse que diminuiu para cinco nas entrevistas. A dificuldade em resolver problemas de comunicação remota foi enumerada três vezes nas entrevistas. A Entrevistada 1, por exemplo, relatou que o contato com pessoas externas à organização se torna mais difícil. Com colegas da empresa, foi mencionada a utilização de um aplicativo de computador no qual se pode conversar por *chats*, ligar e fazer ligações de vídeo. Porém, a rede de contatos que pode ser inserida se restringe aos funcionários da organização, excluindo também os terceirizados da empresa. Como destacam Haubrich e Froehlich (2020), é fundamental que a empresa garanta a estrutura necessária e, no caso estudado, parece estar havendo alguma falha nesse sentido.

A desvantagem “falta de contato com colegas e outros públicos” foi citada no questionário e confirmada na entrevista pelo entrevistado 9. Verifica-se, então, a confirmação do que aponta Felipe (2018), para quem um risco do teletrabalho é a menor socialização e troca informal de conhecimentos com os colegas. Essa desvantagem foi enumerada mais uma vez na fase de entrevistas, devido ao isolamento físico dos outros trabalhadores, o qual

parece incomodar o entrevistado¹⁰ em relação ao fato de não saber se a pessoa com quem você precisa tratar está realmente disponível na hora que você precisa.

Vale lembrar, conforme destacado por Barros e Silva (2010), 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: “Pelas 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, como realçam Gonçalves, Almeida e Moura (2018).

As outras desvantagens citadas no questionário (atrasos no recebimento de informações, perda de eventuais informações feitas apenas verbalmente, adaptação quanto às possíveis interferências da família, custo próprio, risco de trabalhar fora do horário preestabelecido e pular horários de refeições) não foram confirmadas na fase das entrevistas. Isso mostra que o programa, até o momento da realização da pesquisa, vinha sendo realizado com sucesso e satisfação dos envolvidos. Mas, vale novamente ressaltar, isso pode ter sido verificado especificamente na empresa estudada pelas características do grupo envolvido, pelo fato de terem aderido de forma voluntária e ainda por estarem apenas parte do tempo em *home office*. Não representa, portanto, uma oposição ao que os autores citados na seção de revisão da literatura levantam como possíveis problemas.

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*. Mais uma vez, vale a ressalva que se tratou de um grupo bem peculiar de teletrabalhadores.

Um aspecto interessante foi destacado pela Entrevistada 5, que afirmou que “alguns colegas 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. Esse depoimento corrobora o que afirmam Rafalski e Andrade (2015), para quem a incompreensão da família e dos próprios colegas de trabalho pode representar um fator de pressão e constrangimento. A mesma entrevistada também disse que: “na empresa, se você não estiver on-line, não estiver na sua mesa, sabe-se que você 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”.

Alguns entrevistados disseram que o relacionamento com colegas de trabalho não sofreu alteração, pois trabalham apenas um ou dois 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 ocorre em um ou dois 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.

Foi também indagado, nas entrevistas, 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 deveria em princípio não ser utilizado, e a rede de internet deveria 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.

Em síntese, todos os entrevistados avaliaram as condições oferecidas como sendo favoráveis e apenas alguns relataram algum problema de acesso à rede interna durante a primeira semana nessa modalidade, mas que depois disso, a situação se estabilizou, passando a funcionar perfeitamente.

A interferência da idade ou da formação familiar ao trabalho em *home office*

Os trabalhadores pesquisados possuem algumas características que podem ser percebidas como favoráveis à adoção do *home office*. Apenas cinco dos 12 entrevistados possuem filhos pequenos em casa; a maioria está na faixa dos 40 anos e todos eles já trabalham há um tempo considerável na empresa, portanto conhecem bem os processos e as rotinas. 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. Tais características foram destacadas por Barros e Silva (2010) e Rafalski e Andrade (2015), dentre outros estudiosos citados, como fundamentais para o sucesso do trabalho remoto.

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*. Já quando questionados se aceitariam outro emprego com maior prestígio ou uma promoção, mas que não pudessem fazer o *home office*, três das entrevistadas disseram preferir ficar em um emprego com *home office*, 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).

Como alguns dos entrevistados possuem filhos pequenos, foi questionado se 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). “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 familiar 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 revelado no seguinte depoimento: “Minha filha, como é adolescente, odiou, porque eu estou vigiando, ali do lado, vendo se ela estudou, se escovou dente, se está comendo verdura! Mas no fundo ela gosta de estar perto de mim, estar ali podendo conversar comigo” (Entrevistada 12).

Esses depoimentos confirmam a opinião de Barbosa e Pereira (2014), 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.

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

Conforme se discutiu na seção dedicada ao referencial teórico, existem várias razões para que uma empresa adote essa modalidade de trabalho, mas, por outro lado, é preciso que sejam tomados alguns cuidados. 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. 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, compartilhando, então, 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 como o aumento da satisfação e a qualidade de vida dos funcionários, destacados por estudiosos como Barros e Silva (2010) e Rosenfield e Alves (2011) 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.

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, conforme apontam Barros e Silva (2010), 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.

O entrevistado 10 imagina que esse tipo de flexibilização de trabalho, por trazer benefícios econômicos para a empresa, representando uma espécie de 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”. Essa percepção está alinhada com o que defendem autores como Felipe (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020), para quem a tendência é que essa modalidade continue sendo adotada para que as empresas consigam sobreviver em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo.

Em contrapartida, o número de desvantagens para a organização citadas no questionário foi relevante, revelando um certo temor em relação a falhas no gerenciamento do programa e na adaptação da organização a essa nova realidade. Tal preocupação corrobora o alerta feito por estudiosos como Haubrich e Froehlich (2020) e Squaiella, Marchelli e Righi (2017), que listam cuidados que precisam ser adotados pelas empresas. A primeira desvantagem *possível redução da produtividade dos funcionários* acabou não se confirmando no grupo analisado. Conforme já realçado, 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 cultural para se adequar a esse sistema, manifestando, conforme Barros e Silva (2010), maior confiança na sua equipe. 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.

As desvantagens *redução da contribuição entre trabalhadores e equipes menos integradas* podem ser o resultado de outro problema citado, 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 aplicativo de reuniões, eles costumam realizar ligações no programa e muitas vezes acabam conversando sobre coisas pessoais”. Sendo assim, as equipes continuam integradas e colaborando umas 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. Mais uma vez, é preciso ressaltar que o fato dos entrevistados estarem poucos dias por semana no sistema de *home office* pode explicar essa menor dificuldade.

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 nas entrevistas. Conforme visto, no começo do programa, alguns entrevistados tiveram problemas técnicos com seus *notebooks* e acabaram perdendo contato com a organização. Disseram, porém, que não tinham mais esse problema, sendo isso algo normal para qualquer momento inicial de inovações e novas práticas.

Benefícios e desvantagens do *home office* percebidos pelos teletrabalhadores para a sociedade

Outra pergunta do questionário abordou os benefícios e desvantagens percebidas pelos teletrabalhadores para a sociedade. Não foi obtido, nessa questão, um grande número de respostas. Conforme citado por Gonçalves, Almeida e Moura (2018), 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 e, dessa forma, medidas que contribuam para minimizá-los podem gerar benefícios significativos.

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 a redução do 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 Gonçalves, Almeida e Moura (2018). 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.

Como essa modalidade de trabalho ainda não é utilizada em grande escala pelas empresas brasileiras, fica difícil mensurar com maior precisão sobre seus impactos na sociedade. Conforme visto na pesquisa da SAP Consultoria (2016), porém, 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.

Alterações na produtividade dos trabalhadores em *home office*.

O aumento de produtividade foi mencionado como vantagem, tanto para o trabalhador como para a empresa, sendo o aspecto mais citado pelos entrevistados, tanto na fase do questionário quanto na fase das entrevistas. Quando indagados se consideravam que sua produtividade iria aumentar, todos 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 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, como o entrevistado 2, que destacou que a economia de tempo no deslocamento, a tranquilidade do lar e o aumento do convívio familiar geram motivação, impactando, em consequência, na produtividade.

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

Além disso, a Entrevistada 1 relatou que na 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 porque querem conversar.

Na fase das entrevistas, a incidência dessa vantagem teve maior ênfase, sendo comentada por 10 trabalhadores (contra apenas quatro na ocasião de aplicação dos questionários). Novamente, quando questionados que impactos eles consideram que o *home office* gerou em sua produtividade, todos relataram que sua produtividade aumentou. Dois entrevistados, porém, não citaram esse aspecto dentre as principais vantagens do *home office*.

Esses foram os principais achados da pesquisa de campo realizada. A próxima seção destaca as conclusões sobre o desenvolvimento desta pesquisa.

Considerações Finais

Conforme exposto na introdução, a pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, teve como objetivo geral analisar as percepções de um grupo de trabalhadores que ingressou em *home office* em relação ao seu trabalho, ao ambiente e às pessoas que dele fazem parte. Uma característica importante do grupo pesquisado é que eles aderiram a essa nova modalidade de trabalho de maneira voluntária, atendendo a uma oferta da empresa. Com isso, conforme esperado, tanto as expectativas apresentadas antes do ingresso quanto as percepções explicitadas depois se revelaram mais positivas do que o que seria de se esperar, caso fossem profissionais que precisassem aderir a esse sistema por imposição da organização ou por falta de opção.

A revisão da literatura efetuada revelou que, devido à evolução da tecnologia e à expansão da globalização, um forte movimento de reestruturação organizacional e das relações de trabalho ocorreu e, em consequência, surgiram novas formas de flexibilização do trabalho, como a adoção do *home office* aqui enfocada, visando, principalmente, manter as empresas competitivas, em melhores condições para atender as mudanças e exigências do mercado.

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. Tais resultados não se revelaram muito diferentes daqueles encontrados em outros trabalhos realizados, citados na seção dedicada ao referencial teórico. As vantagens de trabalhar em casa ultrapassam as desvantagens, na percepção dos teletrabalhadores entrevistados.

Após terem uma experiência real com o teletrabalho, algumas expectativas foram confirmadas e outras não. As vantagens mencionadas nos questionários foram confirmadas nas entrevistas realizadas posteriormente e outras foram ainda adicionadas. Por outro lado, não se confirmaram, na fase das entrevistas, a maioria das expectativas negativas expostas nos questionários. As únicas desvantagens confirmadas nas entrevistas foram a dificuldade de resolver problemas de comunicação remota e a falta de contato com colegas e outros públicos.

É possível concluir que, para o grupo entrevistados, as vantagens de realizar o *home office* ultrapassam suas desvantagens. Porém, uma das questões que mais se destacou na percepção dos participantes foi o fato de que trabalham apenas de um a dois dias em *home office* (apenas uma entrevistada trabalhava três dias nessa modalidade), o que pode ter minimizado a observância das desvantagens. Vale ressaltar que a significativa satisfação manifesta não deve ser tomada como uma negativa da precarização e dos problemas que podem ser gerados. Isso porque há condições bem específicas do grupo investigado, destacando-se o fato de que a adesão foi voluntária e que o regime adotado foi parcial, limitando-se a, no máximo, três dias por semana. Essa seria, portanto, uma limitação deste artigo no que tange à possibilidade de extrapolação dos resultados obtidos para outras realidades.

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 pode ser 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 podem se refletir 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. A sociedade como um todo também pode ser 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 o esclarecimento prévio aos envolvidos sobre o que é o *home office* e quais suas principais implicações. Essa medida pode fazer com que os demais trabalhadores, não inseridos nesse sistema, compreendam melhor essa modalidade, reduzindo 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 dos demais.

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. Também pode ser retomado o próprio caso estudado, verificando-se se as percepções sofreram mudanças significativas decorrido um maior tempo de adesão à nova modalidade de trabalho. Contemplar outras partes envolvidas, como os supervisores, colegas e familiares, seria também interessante.

Referências

- Aderaldo, I. G, Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(Especial), 511-533. <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v15nspe/1679-3951-cebape-15-spe-00511.pdf>
- Barbosa, J. K. D., & Pereira, J. J. (2014, 9 a 11 de novembro). *Teletrabalho: uma arena de discussões*. [Apresentação de trabalho]. Anais do 15º Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Belo Horizonte. <https://www.ucam-campos.br/noticias/xxv-encontro-nacional-dos-cursos-de-graduacao-em-administracao/>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2020). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE*, 8(1), 71-91. <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n1/a05v8n1.pdf>
- Costa, I. S. A. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), 462-474. <https://www.redalyc.org/pdf/3232/323228458009.pdf>
- Felippe, G. C. (2018). *A internet e as novas tecnologias na relação de trabalho: teletrabalho / home office e a jornada de trabalho*. [Dissertação de mestrado]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/21949/2/Gabriela%20de%20Carvalho%20Felippe.pdf>
- Ferreira, V. C. P., Costa, D. V. F., Kirchmair, D. M., & Certo, M. P. (2020, 25 a 27 de novembro). *Home-office em meio à pandemia: impactos sobre os trabalhadores do ingresso não planejado em uma nova modalidade de trabalho*. [Apresentação de trabalho]. Anais do 23º SemeAd Seminários em Administração. São Paulo.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v18n1/1679-3951-cebape-18-01-28.pdf>
- Filgueiras, V. A., & Cavalcante, S. V. (2020). What has changed: a new farewell to the working class? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 35(102), 1-22. https://www.scielo.br/article_plus.php?pid=S0102-69092020000100512&tling=en&lng=en.

- Gonçalves, M. C. B., Almeida, T. C., & Moura, V. F. (2018). Qualidade de vida no trabalho e métodos flexíveis de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador. *Revista Linceu On-line*, 8(4), 74-94. https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1797.
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de Tecnologia da Informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167–184. <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>.
- Lima, F. B. S., & Melo, S. N. (2018). Teletrabalho, meio ambiente do trabalho redes sociais e os reflexos na saúde mental do trabalhador. *Nova Hileia: Revista Eletrônica de Direito Ambiental da Amazônia*, 5(3), 2-16. <http://periodicos.uea.edu.br/index.php/novahileia/article/view/1698>
- Paiva, K. C. M. (2019). *Gestão de Recursos Humanos: Teorias e reflexões*. Editora Intersaberes.
- Paradela, V. C., & Gomes, A. P. C. Z. (2018). *Tendências da Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento*. Editora da FGV.
- Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), p. 431-441. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v23n2/v23n2a13.pdf>
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(1), p. 152-162. <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf>
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), p. 207-233. https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582011000100006
- SAP Consultores Associados. (2016, Maio 17). *Pesquisa Home Office Brasil 2016: Teletrabalho e Home Office, uma tendência nas empresas brasileiras*. <https://www.sobratt.org.br/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>
- Silva, A. A R., Alves, L. M. O., Carvalho, G. L., Souza, M. J. R., & Beserra, M. R. (2016). Neoliberalismo e seus impactos no mundo do trabalho: transformações e desafios frente à informalidade. *Revista Políticas Públicas*, 20, 227–236. http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/pdfs/mesas/neoliberalismo-e-seus-impactos-no-mundo-do-trabalho_transformacoes-e-desafios-frente-a-informalidade.pdf
- Silva, V. V., & Nakata, L. E. (2016). Da deterioração das relações à escolha da permanência: o assédio moral no trabalho. *ReCaPe – Revista de Carreira e Pessoas*, 1(2), 206-2014.
- <https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29359>
- Squaiella, R. B. F., Marchelli, M. V., & Righi, R. (2017) Perspectivas do EAD e do teletrabalho na melhoria da mobilidade urbana da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*, 5(29), 95-109. https://amigosdanatureza.org.br/publicacoes/index.php/gerenciamento_de_cidades/article/view/1523/1533
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 9(3), 349-375. <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652/29651>
- Teery, G., & Braun, V. (2019). Breve, porém doce – o surpreendente potencial dos métodos de levantamento qualitativo. In V. Braun, V. Clarke, & Gray, D., *Coleta de Dados Qualitativos: um guia prático para técnicas textuais, midiáticas e virtuais*(pp. 39-71). Editora Vozes.
- Triviños, A. N. S. (2011). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16a ed.). Atlas.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso.

Como citar:

Certo, M. P., Ferreira, V. C. P., Costa, D. V. F., & Kirchmair, D. M. (2023). O home office na percepção dos trabalhadores de uma indústria automobilística. *Revista Ciências Administrativas*, 29,1-14. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e12236>

Endereço para correspondência:

Marcela Pereira Certo
E-mail: marcela.certo@gmail.com

Victor Cláudio Paradela Ferreira
E-mail: victor.paradela@hotmail.com

Débora Vargas Ferreira Costa
E-mail: deboravargas82@gmail.com

Débora Magalhães Kirchmair
E-mail: deboramkirchmair@gmail.com



Submetido em: 18/02/2021
Revisado em: 17/02/2022
Aprovado em: 24/05/2022