

Área Temática: Gestão de pessoas (GPESS)

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

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 procurou analisar as percepções dos trabalhadores de uma indústria automobilística inseridos em uma experiência piloto de *home-office*. 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 sought to analyze the perceptions of workers in an automobile industry inserted in a pilot *home-office* experience. 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.

KEY-WORDS

People management. Home-Office. Teleworking.

1 INTRODUÇÃO

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*. Sua expansão tem sido estimulada também pelo crescimento da virtualização das relações sociais. 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 as 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 aqui apresentada buscou uma compreensão dos efeitos desse sistema sobre os trabalhadores nele inseridos a partir de suas próprias concepções, evitando direcionar previamente a análise para a defesa ou a crítica de sua adoção.

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. 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.

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 de trabalho. Isso não quer dizer, vale ressaltar, que a significativa satisfação por eles manifesta, possa 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 é parcial, limitando-se a, no máximo, três dias por semana.

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.

2 TRABALHO EM HOME-OFFICE

O *home-office* 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.

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 mantém em suas sedes. Instalações com luminosidade e 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 mostrar-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.

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. 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.

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, Ade (2018) aponta 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 a 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.

3 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 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.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos, com a adoção de procedimentos distintos. 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. Oito meses depois, esses mesmos funcionários (com exceção de um, conforme comentado) foram entrevistados. 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 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. Para isto, dividiu-se a análise dos dados em cinco categorias estabelecidas *a priori*: 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.

Os principais resultados encontrados estão expostos na próxima seção.

4 ANÁLISE DOS DADOS

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 7 mulheres e 5 homens. O nível de escolaridade é elevado, pois todos possuem, no mínimo, graduação completa, sendo 9 pós-graduados. Todos trabalham na empresa há bastante tempo (entre 11 e 30 anos). Sobre a situação familiar: 8 são casados, 2 solteiros, 1 se encontra em união estável e 1 é divorciado. Oito possuem filhos, com idades que variam entre 3 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.

4.1 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 4 para 6 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 6 entrevistados, demonstrando, assim, ser um benefício adicional aos que os participantes esperavam quando ingressaram nesse sistema. 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 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 6 entrevistados declararam perceber desvantagens na fase do questionário, número esse que diminuiu para 5 nas entrevistas. A dificuldade em resolver problemas de comunicação remota foi enumerada 3 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 pode-se 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 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.

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: “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, 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 pré-estabelecido 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 gripe 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 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”.

Alguns entrevistados disseram 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 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.

4.2A 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 5 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 um 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 Barros 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.

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

Conforme discutiu-se 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, 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 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 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. 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.

4.4 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.

4.5 Alterações na produtividade dos trabalhadores em *home-office*.

O aumento de produtividade foi mencionado como vantagem, tanto para o trabalhador, como para a empresa, e foi 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, a 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 porquê querem conversar.

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). 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 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 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 entrevistado, 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 1 a 2 dias em *home-office* (apenas uma entrevistada trabalhava 3 dias nessa modalidade), o que pode ter minimizado a observância das desvantagens. 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, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional.** Cadernos EBAPE. BR, v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.

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.

FELIPPE, Gabriela de Carvalho. **A internet e as novas tecnologias na relação de trabalho: teletrabalho / home office e a jornada de trabalho.** 2018. 121 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho)-Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2018.

FILARDI, Fernando. CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundação Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020.

FILGUEIRAS, Vitor Araújo; CAVALCANTE, Sávio Machado. What has changed: a new farewell to the working class? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 35, n. 102, p. 1-22, 2020.

GONÇALVES, Maria Carolina Braz; ALMEIDA, Thayla Cassya; MOURA, Valéria Feitosa de. 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**, v. 8, n. 4, p. 74-94, jul./dez. 2018.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, jan./abr. 2020.

LIMA, Fabíola Bessa Salmito. MELO, Sandro Nahmias. Teletrabalho, meio ambiente do trabalho redes sociais e os reflexos na saúde mental do trabalhador. **Nova Hileia: Revista Eletrônica de Direito Ambiental da Amazônia**, v. 5, n.3, p. 2-16, jul./dez. 2018.

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.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SAP Consultores Associados. Pesquisa Home Office Brasil 2016. Campinas/SP: SAP Consultoria em Recursos Humanos, 2016. Disponível em: <https://pesquisahomeoffice.com.br/>. Acesso em 02/04/2019.

SILVA, Andrea Alice Rodrigues; ALVES, Leda Maria Oliveira; CARVALHO, Giselly da Luz; SOUZA, Maria José Rodrigues de; BESERRA, Maria dos Remédios. Neoliberalismo e seus impactos no mundo do trabalho: transformações e desafios frente à informalidade. **Revista Políticas Públicas**, n. especial, p. 227-235, nov. 2016.

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.

TASCHETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane. 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)**, v. 9, n. 3, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.