

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSO EM ADMINISTRAÇÃO

FABIANE DOMINGUES DE MAGALHÃES DE ALMEIDA

**As Relações de Trabalho na Modalidade *Home Office*
em Empresas de Bens de Consumo**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO – SP

2019

Fabiane Domingues de Magalhães de Almeida

**As Relações de Trabalho na Modalidade *Home Office*
em Empresas de Bens de Consumo**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira.

SÃO PAULO – SP

2019

Banca Examinadora:

Dedico este trabalho ao meu esposo Claudionir,
aos meus filhos, Andressa e Nicolas,
pelo apoio e companheirismo,
nessa grande jornada do saber.

Agradeço inicialmente o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão de bolsa de estudos, no período de Agosto de 2016 à Julho de 2018.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, Claudionir, grande companheiro de minha jornada de vida, pelo imenso apoio e incentivo em minha volta aos estudos acadêmicos.

A meus filhos, Andressa e Nicolas pela compreensão da vida agitada de uma mãe estudante e gestora do lar.

Aos meus queridos pais, que tanto me ensinaram valores e me incentivaram desde pequena a estudar.

Ao meu grande orientador, Arnaldo Nogueira, por toda a orientação e paciência nesses dois anos, e aos professores da banca de qualificação, Leonardo Trevisan e Marco Gonsales, pelas relevantes contribuições para a melhoria do meu trabalho.

Aos professores Arnaldo Hoyos, Luciano Silva e Christine Syrgiannis por compartilhar conhecimentos metodológicos tão necessários ao pesquisador acadêmico.

À minha amiga de mestrado, Fernanda, pelos conhecimentos, experiências, angústias e alegrias compartilhados nessa trajetória acadêmica.

Aos meus colegas de jornada profissional que tanto contribuíram para a minha formação profissional.

Aos membros do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP, por toda a ajuda prestada durante o mestrado e à Capes, pelo incentivo à pesquisa.

Os analfabetos do século 21 não serão aqueles
que não sabem ler e escrever, mas aqueles
que não podem aprender, desaprender
e reaprender.

Alvin Tofler
Futurista

RESUMO

O cenário de profundas transformações mundiais, tendo como pivôs a profusão de novas tecnologias e a globalização vem modificando a forma com que o trabalho se apresenta ao longo do tempo. As relações de trabalho, que eram mais estáveis até quase o final do século XX, com processos e jornadas previsíveis, foram aos poucos se tornando mais flexíveis para acompanhar a evolução dos processos organizacionais, agora globais. O trabalho na modalidade *home office* emerge crescentemente nas organizações contemporâneas do Brasil como uma forma dessa flexibilização na condução das relações do trabalho. Através da revisão da literatura identificou-se que a modalidade de trabalho em *home office*, relativamente nova no mercado de trabalho brasileiro, apresenta poucos estudos publicados, principalmente que abordem como prisma o setor de bens de consumo. A partir desta lacuna, surgiu a pergunta de pesquisa: como são as relações de trabalho na modalidade de trabalho em *home office* em indústria de bens de consumo? Essa pesquisa, portanto, visa obter informações com relação aos trabalhadores do setor de bens de consumo, investigando e aprofundando o entendimento de como trabalhadores são impactados pela modalidade do trabalho em *home office* nas suas relações de trabalho. A abordagem escolhida para essa pesquisa foi a qualitativa, norteadas pelo objetivo de se conhecer ou compreender os significados e características situacionais que apresentam esses indivíduos trabalhadores. Questionários foram aplicados para a obtenção de informações que propiciaram a interpretação do fenômeno através da análise temática de seu conteúdo com o auxílio do *Software Atlas.ti – Qualitative Data Analysis*. A pesquisa revela que o trabalho na modalidade *home office* trouxe modificações nas relações de trabalho relativa a jornada, mudando o foco do número de horas trabalhadas para os resultados obtidos. Aponta vantagens da flexibilidade para o trabalhador, poupando o tempo de ida e vinda ao local de trabalho, e tendo a chance de refletir sobre o significado do trabalho, recuperando o senso de propósito e valor na vida.

Palavras Chave: *Home office*, Teletrabalho, Trabalho Flexível, Relações de Trabalho.

ABSTRACT

The scenario of profound global transformations, driven by the profusion of new technologies and globalization, has been changing the way in which work is presented over time. Labor relations, which were more stable until the late twentieth century, with predictable processes and journeys, gradually became more flexible to follow the evolution of the now global organizational processes. Work in the *home office* modality emerges increasingly in contemporary Brazilian organizations as a form of this flexibility in the conduct of labor relations. Through the review of the literature, it has been identified that the modality of work in *home office*, relatively new in the Brazilian labor market, presents few published studies, mainly that approach as prism the sector of consumer goods. From this gap, the research question emerged: how are the working relationships in the work mode in *home office* in the consumer goods industry? This research, therefore, aims to obtain information regarding workers in the consumer goods sector, investigating and deepening the understanding of how managers and employees are impacted by the modality of *home office* work in their work relations. The approach chosen for this research was qualitative, guided by the objective of knowing or understanding the meanings and situational characteristics that these working individuals present. Questionnaires were applied to obtain information that allow the interpretation of the phenomenon through the thematic analysis of its content if the aid of the *Software Atlas.ti – Qualitative Data Analysis*. The research revealed that *home office* brought changes in the work relations, foccussing more on the results rather than the work hours. It points out to advantages for the worker, when he / she saves time to commute to work and back, therefore having the chance to reflect on the meaning of work, recovering the sense of purpose and worth in life.

Keywords: *Home office*, Telework, Flexible Work, Labor Relations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os significados do trabalho ao longo da história

Quadro 2: Estudos sobre o trabalho a partir do século XXI

Quadro 3: Definições sobre as relações de trabalho

Quadro 4: Definições de teletrabalho

Quadro 5: Cenários da modalidade do trabalho em *home office*

Quadro 6: Níveis hierárquicos atingidos pela modalidade *home office*

Quadro 7: Setores atingidos pela modalidade de trabalho *home office*

Quadro 8: Empresas de bens de consumo não-duráveis

Quadro 9: Codificação das empresas e indivíduos

Quadro 10: Perfil das organizações

Quadro 11: Divisão do questionário

Quadro 12: Códigos das categorias de análise

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Jornadas de trabalho semanal no mundo

Gráfico 2: Gráfico de frequência de códigos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relações de trabalho e seus aspectos

Figura 2: Relações de trabalho e sua inter-relações nas dimensões

Figura 3: Mapa conceitual das relações de trabalho na modalidade de trabalho *home office* e suas inter-relações.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de co-ocorrência dos incidentes

Tabela 2: Tabela de co-ocorrência dos incidentes (continuação)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO LIVRE.....	6
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1. TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO	18
1.1 As Transformações Tecnológicas e o Trabalho	18
1.2 As Metamorfoses do Trabalho	21
1.3 As Relações de Trabalho	26
1.4 O Futuro do Trabalho.....	33
CAPÍTULO 2. MODALIDADE DE TRABALHO EM <i>HOME-OFFICE</i>	36
2.1 Conceitos e Definições	36
2.2 Dimensões do <i>Home Office</i>	38
2.2.1 Na organização.....	38
2.2.2 Na gestão dos indivíduos.....	41
2.2.3 Na sociedade	47
2.3 <i>Home office</i> no mundo, no Brasil e no setor de bens de consumo	48
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E INTERPRETAÇÃO DA VISÃO DOS TRABALHADORES NA MODALIDADE <i>HOME OFFICE</i>	53
3.1 Instrumento de Pesquisa	56
3.2 Apresentação e Análise dos Dados	58
3.2.1 Avaliação dos Dados Sociodemográficos:.....	58
3.2.2 Análise de Conteúdo:.....	60
CAPÍTULO 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	81
ANEXOS	87

APRESENTAÇÃO LIVRE

Sou uma paulistana nascida numa família de três filhos. Eu sou a do meio e tenho dois irmãos. Meus pais desde cedo me passaram a ideia de que através do estudo, do trabalho e da consciência do valor da vida eu conseguiria buscar uma realização pessoal e profissional. Estudei em escola pública até terminar o ensino fundamental e depois passei a trabalhar, custeando meus estudos de ensino médio e superior. Eu sabia que deveria construir uma carreira de responsabilidade individual.

Durante os estudos da graduação em Administração de Empresa, conheci meu parceiro de vida, meu apoiador pessoal, profissional e acadêmico, com quem constitui uma família de dois filhos, atualmente uma jovem de 19 anos e um menino de 10 anos.

Sendo uma profissional de administração, e tendo atuado por 30 anos, 16 anos dos quais, com Qualidade e Produtividade em empresa multinacional, vivenciei a mudança dos processos de produção tradicionais para a Gestão de Qualidade Total, juntamente com o *Empowerment* no fim dos anos 90. Neste percurso profissional, eu fui chamada de funcionária, empregada e por último, colaboradora. Será que houve mudança de percepção desta terminologia quanto ao ser humano e o trabalho?

As relações de trabalho mudaram da gestão hierárquica para uma gestão em que o líder se colocava em um centro de um círculo, encorajando todos os envolvidos em uma atuação profissional, a terem mais autonomia, responsabilidade e comprometimento com os resultados da empresa, que foi um significativo marco de mudança de gestão.

Bryan (1992), citava esta mudança de perfil de atuação do funcionário por meio da sigla ZAPP (Zênite, Ânimo, Perseverança e Poder), como forma de busca do *empowerment*. O trabalho precisava levar o indivíduo não só a produzir, como também a ter O, qualidade de vida, força e perseverança em sua performance profissional. O papel da comunicação tornou-se então imprescindível, não apenas para troca de informação, mas para trocas de ideias e criação de inovação. Como melhorar a qualidade e produtividade e a satisfação dos funcionários.

É clássico o exemplo da Citizen, empresa fabricante de relógios, que por não ter canais de comunicação, além dos hierárquicos – de cima para baixo, não possibilitou a um de seus colaboradores de mostrar uma inovação com quartzo. Essa inovação foi vendida para os japoneses, vindo a causar o fechamento da empresa. A partir daí a comunicação passou a ser vista como uma vantagem estratégica. Mas qual tipo de comunicação? A comunicação que permite que o conhecimento seja criado e demonstrado, como relatado no livro “Criação de Conhecimento na Empresa” de Nonaka e Takeuchi (1997), em que os colaboradores dos vários departamentos da empresa se reúnem para uma estratégia de comunicação para inovação.

Na minha atuação senti várias dessas tendências de gestão e organização, às quais correspondi à demanda de proatividade requerida e de trabalho em equipe para alcançar os resultados esperados, com qualidade de comunicação. Juntamente com essas tendências houve a introdução dos computadores, mais um marco de minha trajetória como profissional e que agilizou todos os processos administrativos. Como consequência, houve uma transformação gradativa no modo de trabalhar, que só foi possível em decorrência do avanço da informática.

Em 2010, a empresa de bens de consumo em que eu trabalhava instituiu primeiramente a flexibilidade no horário, onde podíamos trabalhar em horários diferenciados, com saídas antecipadas, desde que cumpríssemos a carga horária semanal. Depois nos foi introduzido a modalidade de trabalho remoto, o “*home office*”, em que, com a ajuda da tecnologia, era possível trabalhar de casa, parte dos dias da semana, e estar conectada virtualmente com a gerência e com todos os colegas de trabalho.

Apesar do trabalho em *home office* ter trazido algumas vantagens como estar em casa convivendo mais com meus filhos, não ter que me deslocar para o trabalho, ficar à vontade com relação a vestimenta utilizada, também senti que havia alguns pontos negativos que precisavam ser superados, como por exemplo, demora em tomada de decisões, jornadas de trabalho estendidas em horários diversos e a falta de contato físico com gestor e pares.

Nesse cenário, passado algum tempo, com uma rotina de trabalho estressante, tive que tomar uma decisão profissional, em que optei por mudar minha trajetória

profissional, saindo da empresa em que estava e seguindo um plano que havia traçado de começar com uma consultoria em Gestão de Qualidade e Produtividade e ministrar aulas e cursos, o que adorava fazer, passando, portanto, a trabalhar mais ainda em *home office*.

Decorrente de tudo isso, aumentaram minhas inquietações levando-me à reflexão sobre a mudança gradual do trabalho ao longo do tempo e suas implicações com as relações de trabalho e com a modalidade de trabalho em *home office*.

Paralelamente a isto, passei a observar o que estava acontecendo no mundo atual das profissões, algumas se extinguindo, outras surgindo com características bem distintas, alicerçadas na tecnologia e na evolução das empresas *start-ups*, muitas das quais nasceram fruto de trabalhos remotos executados em *home-office*.

Passei também a ponderar sobre a geração de minha filha, que deverá entrar no mercado de trabalho em poucos anos e que terá novas formas de atuação. Diferentemente da minha geração, que precisava do trabalho para subsistência e renda, que ficava anos trabalhando numa mesma organização, ela quer trabalhar para ter realização e ser feliz, trazendo uma contribuição ao mundo do trabalho e à ciência. Ela possivelmente representa a geração que “descobriu” as possibilidades boas e ruins que o trabalho num mundo globalizado e flexível pode proporcionar (Bauman, 2001).

Ainda está vivo em minha memória, um episódio que me surpreendeu muito: minha filha foi me visitar num dia de festa das crianças na empresa em que trabalhava. Ela estava com 9 anos de idade e viu o ambiente de trabalho de sua mãe, que ficava horas sentada atrás de um computador. Disse-me, então com sua inocência, que futuramente não gostaria de trabalhar fechada num escritório o dia inteiro, como sua mãe e seu pai. Em sua tenra idade, estaria ela já preconizando as mudanças nas relações de trabalho de sua própria geração?

Isto é difícil ainda de se responder, porém me fez refletir sobre o que o trabalho ainda representa para o ser humano e no que escreveu D.H. Lawrence (1885-1930), escritor britânico, no auge da 2ª Revolução Industrial em sua poesia sobre o Ser Humano e o Trabalho, “*What is he?*” (“O que é ele?”), utilizada por Syrgiannis (2013,

p. 38-39) em sua dissertação *Da Criação à Apresentação de Propostas*. Segue a poesia traduzida:

What is he? - O que ele é? by D. H. Lawrence (1994)

<i>What is he?</i> - <i>A man, of course.</i> <i>Yes, but what does he do?</i> - <i>He lives and is a man.</i> <i>Oh. Quite! But he must work. He must have a job of some sort.</i> - <i>Why?</i> <i>Because obviously he's not one of the leisured classes.</i> - <i>I don't know. He has a lot of leisure. And he makes quite beautiful chairs. There you are, then! He's a cabinet maker.</i> - <i>No, no!</i> <i>But you said so.</i> <i>What did I say?</i> <i>That he made chairs. And was a joiner and carpenter.</i> - <i>I said he made chairs, but I did not say he was a Carpenter.</i> <i>All right then, he's just an amateur.</i> - <i>Perhaps! Would you say that a thrush was a professional flautista, or just an amateur?</i> <i>I'd say it was just a bird.</i> - <i>And I say he is just a man.</i> <i>All right! You always did quibble.</i>	O que é ele? - Um homem, é claro. Sim, mas o que ele faz? - Ele vive e é um homem. Oh. Sim! Mas ele deve trabalhar. Ele deve ter um emprego de algum tipo. - Por que? Porque obviamente ele não é alguém das classes de lazer. - Eu não sei. Ele tem muito lazer. E faz cadeiras muito bonitas. Então é isso! Ele é um carpinteiro. - Não, não!... Mas você disse isso. - O que é que eu disse? Que ele fazia cadeiras. E era um marceneiro e carpinteiro - Eu disse que fazia cadeiras, mas eu não disse que era carpinteiro. Tudo bem, ele é apenas amador. - Talvez! Você diria que um rouxinol é um flautista profissional ou apenas um amador? Eu diria que é apenas um pássaro. - E eu digo que ele é apenas um homem. Certo! Você sempre fez sofismas, mesmo.
---	---

Seus versos continuam incrivelmente atuais na sociedade atual, em que o **ser humano** se confunde com sua atuação profissional. Concordo com Syrgiannis (2013) quando ela ressalta que **o fazer emana do ser**.

Toda essa narrativa de minha história pessoal e profissional, trouxe reflexões e passei a estudar sobre o real significado do trabalho e como a modalidade de trabalho em *home office*, que pratico até hoje, se insere na sociedade contemporânea.

INTRODUÇÃO

Examinando a história recente, é possível explicitar, a seguir, como o trabalho humano se modificou ao longo do tempo e como foram sendo definidas as relações do trabalho.

A 1ª Revolução Industrial ocorrida no final do século XVIII, marcada pela invenção das máquinas à vapor, trouxe a mudança do padrão de produção artesanal para o mecanizado e alterou a forma de atuação dos operários. O aumento do nível de produção era conseguido por meio de jornadas de trabalho extenuantes de adultos e crianças. Nogueira (2007, p. 53) aponta que esta revolução “substituiu a força motriz humana pela força da máquina”.

Segundo Castells (2000), a 2ª Revolução Industrial, transcorrida a partir da segunda metade do século XIX, foi marcada pelo grande desenvolvimento tecnológico advindo da busca do conhecimento científico. Isso culminou em grandes invenções, como, por exemplo, a eletricidade, a prensa móvel, o motor a explosão e o telefone. Em termos laborais, o conceito de linha de produção adotado, deixou o trabalhador detentor do conhecimento de somente partes do processo fabril, com atividades repetitivas e longas jornadas de trabalho. Organizações sindicais surgiram para reivindicar melhores condições de trabalho para os assalariados.

A 3ª Revolução Industrial, século XX, também chamada de Era da Informação trouxe alterações tecnológicas significativas originadas da invenção dos computadores e da *internet* - rede mundial (RIFKIN, 2004). Isso possibilitou a flexibilização das formas de trabalho e a globalização dos negócios. O autor já previu possíveis efeitos positivos e negativos da automação dessa Revolução como: formatar tipos de empregos mais flexíveis, aumentar o desemprego das populações, disponibilizar maior tempo livre ao ser humano e impulsionar a economia do Terceiro Setor como um meio de oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

E atualmente, século XXI, de acordo com o relatório do FEM - Fórum Econômico Mundial (2017), *The Global Risks Report*, a humanidade está se deparando com a 4ª Revolução Industrial, que traz avanços exponenciais nas áreas de inteligência artificial, nanotecnologia e biotecnologia, entre outras. Seus avanços

já estão afetando novamente as relações de trabalho, extinguindo e criando novos postos de trabalho, melhorando as condições de trabalho, porém trazendo o viés do desemprego industrial com a automação inteligente, apregoado anteriormente por Rifkin (2004).

As inovações tecnológicas e computacionais iniciadas a partir da 3ª Revolução foram tomando corpo, e fizeram despontar uma nova forma de atuação profissional flexível: a possibilidade de um funcionário executar seu trabalho diretamente de casa, interligado à empresa através do uso da tecnologia, o denominado trabalho em *home office*.

Tema e Problema de Pesquisa

Muitas dúvidas surgiram em minha mente sobre a realidade profissional do trabalho em *home office* e elas fazem parte do problema que quero abordar: **como são as relações de trabalho na modalidade de trabalho em *home office* em indústria de bens de consumo?**

Estudos encontrados sobre o assunto no Brasil, abordam aspectos e impactos da implantação da modalidade do *home office* para o empregado, para a empresa e para a sociedade (Patini, 2012, Bacater, 2016, SAP-CRH, 2016, Silva, 2017), todavia não enfocam diretamente as relações de trabalho e a indústria de bens de consumo, objeto dessa pesquisa.

As empresas ao adotarem esse modelo flexível de trabalho, buscam obter aumento da produtividade, satisfação e engajamento dos colaboradores e redução de custos administrativos (Patini, 2012, Bacater, 2016, SAP-CRH, 2016, Silva, 2017), Além das vantagens obtidas com a prática da modalidade, é necessário averiguar os possíveis impactos causados nas relações de trabalho e sua consonância com a reforma trabalhista ocorrida em 2017. Existem também desafios de conciliar o trabalho com a interação doméstica e o distanciamento físico da empresa, que precisam ser melhor entendidos.

Pretende-se, portanto, com essa pesquisa, a obtenção de informações relevantes, investigando e aprofundando o entendimento de como trabalhadores do

setor de bens de consumo são impactados pela modalidade *home office* em suas relações de trabalho.

Objetivo

O objetivo geral da pesquisa é investigar as relações de trabalho na modalidade *home office* em indústrias de bens de consumo.

Os objetivos específicos são:

- Conhecer como a modalidade *home office* foi operacionalizada pelas organizações;
- Avaliar a eficácia do *home office* como forma de flexibilização do trabalho para as organizações;
- Distinguir possíveis diferenças nas relações de trabalho entre o modo tradicional e o *home office*;
- Verificar como o *home office* foi tratado pelas organizações com a promulgação da Lei 13.467, referente a reforma trabalhista brasileira de 2017;
- Descobrir se o *home office* será parte integrante e indissociável do futuro do trabalho.

Delimitação

O tema dessa dissertação está delimitado à análise das relações de trabalho que caracterizam a modalidade de trabalho em *home office* em indivíduos que trabalham em indústrias de bens de consumo, em cargos de gestão e coordenação, na cidade de São Paulo.

Justificativa

O cenário de profundas mudanças mundiais, tendo como pivôs a profusão de novas tecnologias e a globalização vem transformando a forma com que o trabalho se apresenta ao longo do tempo. As relações de trabalho, que eram mais estáveis até quase o final do século XX, com processos e jornadas previsíveis, foram aos poucos

se tornando mais flexíveis para acompanhar a evolução dos processos organizacionais, agora globais.

A partir da década de 1980, houve uma transformação gradativa nas relações de trabalho tornando-as mais flexíveis e instáveis, impulsionada principalmente pela 3ª Revolução Industrial, que trouxe avanços tecnológicos significativos na área informática e da comunicação (RIFKIN, 2004), e pelas alterações trazidas pelas reestruturações administrativas advindas de técnicas de gestão originadas principalmente da escola japonesa, como o *just-in-time*, a qualidade total, o CEP (Controle Estatístico de Processo) e o trabalho em time, que fomentaram a necessidade de uma mão de obra mais especializada nas grandes organizações para alavancar a busca pela competitividade (FISCHER, 1998).

A estruturação da *internet* permitiu a comunicação instantânea com o mundo e o processo da globalização se estabeleceu, trazendo um número crescentemente maior de atividades por meio das fronteiras e da tecnologia de informação. Segundo Castells (2000), “a globalização é considerada uma das mais poderosas e difusas influências sobre as nações, organizações e pessoas”. A globalização viabiliza acesso ao melhor do mundo à todas as pessoas, em todos os lugares do globo.

O acesso às novas tecnologias incitou também as organizações a buscarem ser mais flexíveis em seus negócios para obterem vantagem competitiva perante competidores globalizados. De acordo com Nogueira (2007), “a flexibilidade é a capacidade de mudança e adaptação aos novos padrões, bem como a disposição de abandonar posições fixas e estáveis no trabalho, produção, valores e formas de regulamentação.”

Essa busca pela flexibilidade, juntamente com a evolução da tecnologia da informação fomentaram processos de inovação mais rápidos e eficientes, alteraram a forma como os indivíduos atuavam no desempenho de suas funções, alavancaram a “desindustrialização” com a terceirização de processos fabris e de mão de obra, o aumento de ocupações no setor de prestação de serviços e viabilizaram a criação de organizações virtuais fora das fronteiras das organizações (HUWS, 2013).

Diante desse quadro, emergiu uma nova modalidade de trabalho: o trabalho em *home office*, significando “trabalho em domicílio” ou “em casa”, “trabalho remoto”.

Nessa modalidade o funcionário realiza suas atividades laborais fora da organização, podendo exercê-las de maneira integral ou não, com o uso de ferramentas tecnológicas que o conectam a ela (SOBRATT, 2016).

Em 2013, uma reportagem da Revista Exame (2013), já apontava que existia um crescimento em indústrias de porte no Brasil que utilizavam o trabalho com equipes virtuais, mesclando alguns dias de trabalho da semana na unidade física da empresa, com outros dias em que o funcionário “trabalhava em casa”, surgindo a denominação de se estar em “*home office*”, porém tratava-se de uma reportagem de entrevistas, sem nenhuma pesquisa formal.

A SAP-CRH (2016) – SAP Consultoria em Recursos Humanos, empresa nacional pioneira em fazer pesquisas bianuais sobre a modalidade *home office*, constatou em sua pesquisa de 2016 que houve um aumento do universo de empresas que utilizam essa modalidade se comparados com sua última pesquisa de 2014. Chegou primeiramente no setor de empresas de tecnologia da informação e aos poucos foi ganhando utilização por outros setores. Segundo a consultoria: “No Brasil a adoção dessa modalidade ainda está em processo de construção”. A SOBRATT (2017) - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - estima que o Brasil tenha aproximadamente 15 milhões de trabalhadores atuando nesta modalidade.

Na tentativa de equalizar questões contratuais surgidas com a flexibilização do trabalho, a legislação trabalhista brasileira foi alterada recentemente pela Lei nº 13.467 em 13/07/2017, com o intuito de enquadrar as novas modalidades de trabalho flexível e faz menção direta a modalidade de trabalho em *home office*.

Essa nova lei exemplifica como as relações de trabalho são modificadas ao longo do tempo para a adequação às novas realidades encontradas no mercado de trabalho. Segundo Dutra (Org.) e Nogueira (2013):

“As relações de trabalho são entendidas enquanto arranjos formais e informais entre capital e trabalho que produzem definições estáveis e instáveis dos salários e da remuneração, da jornada de trabalho, do contrato de trabalho, das condições de trabalho, saúde e de ocupação, das formas de organização do processo de trabalho, das formas de participação e negociação dos trabalhadores e da organização sindical” (DUTRA (ORG.) e NOGUEIRA, 2013, p. 229).

O *home office*, portanto, caracteriza-se por ser uma modalidade de trabalho flexível, que trouxe uma nova dinâmica nas relações de trabalho, envolvendo mudanças na organização, nas condições de trabalho, nas formas de regulação trabalhista e na gestão da força do trabalho.

Dessa forma, devido ao crescimento da modalidade no Brasil e sua relevância nas organizações contemporâneas, essa pesquisa busca investigar como são “**as relações de trabalho na modalidade *home office* em empresas de bens de consumo**”.

Metodologia

Após a busca da epistemologia sobre as relações de trabalho, devidas às transformações ocorridas no contexto contemporâneo e o surgimento da modalidade *home office*, usou-se a metodologia da abordagem qualitativa.

Segundo Creswell (2010, p.162), “Na pesquisa qualitativa, a intenção é explorar o conjunto complexo de fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou os significados variados dos participantes.”

Foram aplicados questionários em indivíduos que trabalham em empresas de bens de consumo e que tem o modelo de trabalho em *home office* implantado, com o objetivo de identificar e descrever o fenômeno.

O *Software Atlas.ti – Qualitative Data Analysis* propiciou um auxílio para a análise e interpretação dos dados obtidos, detalhadamente descritos no capítulo 3.

As respostas dos questionários estão disponibilizadas em anexo.

Estruturação

A estruturação dessa dissertação é feita em 5 capítulos.

Primeiro, uma **Apresentação livre**, seguida da **Introdução** que apresenta o problema e delimita o tema escolhido e seus objetivos.

O capítulo 1, **Transformações do trabalho no contexto contemporâneo**, trata da fundamentação teórica estabelecendo conceitos das transformações tecnológicas, da globalização e das relações de trabalho.

O capítulo 2, **Modalidade de trabalho em *home office***, descreve o trabalho em *home office* e expõem suas dimensões, interações e impactos na gestão e carreira dos indivíduos, nas organizações e na sociedade.

O capítulo 3, **Metodologia e interpretação da visão dos trabalhadores na modalidade *home office***, informa sobre a metodologia adotada, o tipo de pesquisa utilizada, o instrumento de coleta de dados e a interpretação das repostas dos trabalhadores ao questionário aplicado.

E no capítulo 4, **Considerações finais**, são ressaltados os principais aprendizados, conclusões obtidas e recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 1. TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

O avanço tecnológico no mundo contemporâneo trouxe muitas mudanças na forma da condução do trabalho nas organizações e nas relações de trabalho. Para compreender melhor os efeitos dessas mudanças foram escolhidos alguns autores que retratam este contexto.

1.1 As Transformações Tecnológicas e o Trabalho

Existe uma metamorfose contundente acontecendo nas relações do trabalho desde os anos 1980, advinda primeiramente da 3ª Revolução Industrial, também chamada por Castells (2000), de Era da Informação ou da Revolução Tecnológica da Informação. Seu marco maior foi a criação dos computadores pessoais e da *internet* (rede), que viabilizou verdadeiras transformações nos processos organizacionais.

Essa evolução da tecnologia da informação e comunicação (TIC) promoveu a solução de problemas administrativos mais rapidamente e integrou ambientes de trabalho virtuais colaborativos fora das fronteiras das organizações, ligando os indivíduos em redes virtuais de negócios, trabalho e colaboração e propiciou a melhoria das condições para a expansão e controle das empresas no mundo, impulsionando a internacionalização e a tão chamada globalização (CASTELLS, 2000).

A globalização advinda dessa evolução, acarretou novos desafios administrativos às organizações e à sociedade, afetando as relações do trabalho, principalmente pela possibilidade de mobilidade de capital e pessoas, ou seja, a possibilidade de se fazer ou transferir negócios e a contratação de pessoas em qualquer lugar do mundo (CASTELLS, 2000).

De acordo com Zuppo (2003), os indivíduos unidos pela rede (*internet*) e sistemas disponíveis, conseguem exercer a gestão de suas atividades, tendo à sua disposição informações operacionais e gerenciais que lhes proporciona a tomada de decisões e a verificação do desempenho alcançado, sem a necessidade do contato pessoal físico.

A questão que emerge claramente é a necessidade de adaptar-se constantemente as novas demandas tecnológicas, de reinventar-se. Segundo Nogueira (2007), as empresas precisam ser flexíveis para absorver as mudanças ocorridas e adaptar-se prontamente, deixando de lado posições fixadas no passado, como valores, regulamentações, históricos de processo, que já não servirão de base para as novas realidades competitivas globalizadas.

Na busca por essa adaptabilidade, as organizações procuraram flexibilizar suas operações, utilizando as novas TIC's para impulsionar o gerenciamento produtos e serviços, com foco em obter vantagem competitiva. Como resultante desse processo, houve uma transformação na forma de gerenciamento dos indivíduos nas organizações.

A mecanização ou desenvolvimento de novas tecnologias alterou, portanto, a organização do trabalho e dissolveu, quase que invisivelmente, alguns parâmetros que o permeavam até então, sendo um fator de potencialização para a degradação do trabalho, conforme preconizavam Huws (1985) e Braverman (1987). Um exemplo disso é que os *e-mails* passaram a figurar fortemente no ambiente profissional, e “os limites fixos entre casa e o trabalho foram corroídos” (HUWS, 2013, p. 4, tradução nossa).

Segundo Braverman (1987), a “revolução técnico-científica” traria como efeitos positivos, a redução de custos com a mão-de-obra e a maximização do capital, fatores positivos também apontados décadas depois por Brynjolfsson e McAfee (2014), ao afirmarem que novas TIC's e novas formas de produção propiciaram um modo de trabalhar mais eficiente e inteligente, e que reduziram custos e recursos, criando valor para as instituições.

Como fatores negativos advindos dessa revolução, abrem-se duas vertentes com relação a seus impactos na força humana para o trabalho. Por um lado, a evolução de máquinas e equipamentos, simplificaram as tarefas e exigiram trabalhadores menos qualificados, menos peritos nos ambientes fabris (HUW, 1985 e BRAVERMAN, 1987), resultando, portanto, numa mão de obra facilmente substituível e descartável, uma das raízes do aumento do desemprego atual.

Por outro lado, as TIC's, fazem com que o mercado de trabalho solicite profissionais cada vez mais qualificados e radicalmente diferentes, para atender a demanda menor de trabalhos extremamente intelectuais e técnicos. Como consequência, esses profissionais se distanciam economicamente dos demais trabalhadores não habilitados, ganhando rendas maiores e deixando para trás milhões de pessoas que não conseguem acompanhá-los, aumentando assim, a desigualdade social. (BRYNJOLFSSON E MCAFEE, 2014).

Esses efeitos têm sido objeto de estudos de organizações internacionais, como o FEM (Fórum Econômico Mundial) e a ILO (*Internacional Labour Orzanization*), preocupadas com os impactos que as mudanças tecnológicas, sem precedentes, suscitarão ainda mais no futuro do trabalho da sociedade contemporânea mundial.

O FEM (2015) publicou o relatório "*Technology Tipping Points and Societal Impacts - 2015*" descrevendo os principais pontos de impactos, os momentos em que as mudanças tecnológicas chegarão à sociedade até o ano de 2025. No relatório constam as seis megatendências desse movimento, são elas: - as pessoas e a internet; - informática, comunicações e armazenamento em toda parte; - a internet das coisas; - inteligência artificial e *big data*; - a economia de compartilhamento e; - a digitalização da matéria através da impressão 3D (FEM, 2015).

O intuito de se levantar essas megatendências foi descrever seus pontos de impactos diretamente relacionados com a mudança dos modelos de negócios, advindos principalmente das novas tendências de compartilhamento via plataformas *online* e da perda de empregos para trabalhos extremamente qualificados pela ascensão das tecnologias (FEM, 2015).

A evolução da Era da Informação ao longo de três décadas, trouxe percepções para alguns estudiosos de que atualmente estamos diante de uma nova revolução, a 4ª Revolução Industrial, com descobertas ocorrendo quase que simultaneamente, em uma velocidade inimaginável, em áreas do conhecimento desde o sequenciamento genético até a nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica. Mas, o que torna esta revolução diferente das anteriores, o que a caracterizaria como uma 4ª Revolução Industrial é justamente a fusão destas tecnologias e a interação dos domínios físicos, digitais e biológicos. (FEM, 2016).

Segundo o FEM (2016), no relatório “*The Future of Jobs, Employment, Skills and Worforce Strategy for The Fourth Industrial Revolution*” existem dois cenários polarizados previstos por especialistas sobre os impactos das mudanças tecnológicas disruptivas que a 4ª Revolução Industrial trará sobre o trabalho contemporâneo. De um lado, há uma perspectiva positiva que a melhoria das tecnologias produtivas atuais minimizará tarefas repetitivas, propiciando índices maiores de produtividade e o surgimento de novas categorias de emprego, com diferentes funções e cargos. Já numa perspectiva negativa, existem previsões que haverá a substituição maciça da mão de obra conhecida na atualidade.

Ainda segundo o relatório, o FEM (2016) aponta que ambas as perspectivas serão possíveis, porém o fator que será o equalizador para que se transcenda as dificuldades em ambos os casos é que haja investimento a partir de agora, em sistemas de treinamentos capazes de desenvolver os novos conjuntos de habilidades requeridas para este novo milênio. Conclui o FEM (2016) que empresas, governos e indivíduos devem direcionar planos de ação consistentes para gerenciar a transição de curto prazo e construir uma força de trabalho com habilidades futuras, para assim mitigar os resultados indesejáveis desses cenários em rápida evolução. O mais recente relatório do FEM, o *The Global Risks Report 2017*, também faz menção ao desemprego e ao subemprego como uma das tendências de riscos globais contemporâneos perante às inovações tecnológicas. (FEM, 2017).

1.2 As Metamorfoses do Trabalho

Para dar uma proporção da metamorfose do significado do trabalho ao longo da história é relevante apresentar o quadro 1, disponibilizado por Dutra (Org.) e Nogueira (2013), que exemplifica essa trajetória:

Quadro 1: Os significados do trabalho ao longo da história

Povos/Autores	Significados do Trabalho
Gregos antigos	o trabalho manual e mecânico deveria ser realizado pelos escravos
Hebreus	o trabalho uma "labuta penosa", a que o homem estava condenado pelo pecado
Cristianismo	o trabalho era uma punição para o pecado e servia para afastar os maus pensamentos provocados pelo ódio
Lutero	o estabeleceu como "a base e a chave da vida", todo aquele capacitado deveria fazê-lo, manter-se pelo trabalho era um modo de servir a Deus
Calvinismo	arrastou o homem ainda mais para o ritmo do trabalho moderno – agir de maneira racional e metódica, contínua e árdua, para pertencer aos eleitos.
Renascimento	através do trabalho, tornava-se um criador e podia realizar qualquer coisa
Economia política Adam Smith e D. Ricardo	O trabalho como fonte de toda a riqueza. A divisão do trabalho e eficiência econômica. O trabalho como valor.
Materialismo Histórico K. Marx	Trabalho como processo de humanização Exploração e alienação do trabalho; teoria do valor - valor de uso e valor de troca; contradição entre as relações sociais de produção e o desenvolvimento das forças produtivas.
Taylor / Ford / Fayol	Divisão do trabalho na organização empresarial. Racionalização e padronização do trabalho. Fragmentação das tarefas.
Mayo Maslow Mc. Gregor Herzberg	Humanização e manipulação do trabalho. Hierarquia das necessidades. Teoria X e Teoria Y aplicadas ao trabalho. Fatores básicos e motivacionais do trabalho.
Friedman (1960) Braverman (1973)	O trabalho em migalhas. A degradação do trabalho no século XX.
Emery (1964, 1976) Trist (1978) Jacques (1978)	O trabalho apresenta variedades e é desafiador; traz aprendizagem contínua; permite autonomia e decisão; é reconhecido; traz contribuição social; pode ser usado como uma defesa contra a ansiedade.
MOW (Meaning of work - 1987) Metodologia de estudo do significado do trabalho	O trabalho acrescenta valor a alguma coisa – Padrão A O trabalho é central na vida das pessoas – Padrão B O trabalho é atividade/benefício para os outros – Padrão C O trabalho não é agradável – Padrão D O trabalho é exigente física e mentalmente – Padrão E O trabalho é uma atividade regular remunerada – Padrão F
Morin, E. (1996, 1997, 2002) Aplicação do MOW	O trabalho é eficiente e produz um resultado útil Há prazer na realização da tarefa. O trabalho permite autonomia; é fonte de relações humanas satisfatórias; mantém as pessoas ocupadas. O trabalho é moralmente aceitável.
Gorz (1980) Offe (1984) Habermas (1986) Rifkin (1994) Antunes (1995)	As transformações do trabalho no contexto da terceira revolução industrial. O debate sobre a perda da centralidade do trabalho no pensamento social e econômico.
Castells (2004)	O trabalho flexível e a sociedade em rede
Vasapollo (2004)	Trabalho atípico

Fonte: Adaptado de Nogueira, A. e Stefano, S. Tendências do trabalho atípico no Brasil, Anpad, 2006.

Os significados apresentados pelos autores elucidam as principais mudanças ocorridas na forma de se compreender a atividade do trabalho humano, sendo encarado por um lado como uma atividade opressora, exploradora, punitiva e sem valor, e por outro lado, como uma atividade que pode resultar em rendimento, desenvolvimento intelectual, realizações pessoais e profissionais e desenvolvimento econômico para as nações.

Segundo Pochmann (2011), até o século 18, a sociedade foi fundamentada na atividade econômica de agrária e marcada pela exploração do trabalho humano, que impunha jornadas acima de 15 horas diárias. O exercício do trabalho era para a sobrevivência e o trabalhador iniciava sua trajetória a partir dos cinco anos e a terminava praticamente próximo à sua morte, sendo que sua expectativa de vida não chegava aos 40 de idade.

Essa sociedade agrária teve sua transição com o surgimento da 1ª Revolução Industrial, que deu base a uma nova sociedade urbano-industrial. Apesar da melhoria do padrão social conseguida com a nova forma de produção baseada no uso do carvão, saindo do trabalho artesão, foi uma época de lutas sociais e políticas para melhorar as condições do trabalho, que ainda continha jornadas diárias pesadas. Essa melhoria trouxe elevação da expectativa de vida para mais de 50 anos. Com o excedente econômico gerado nessa época foi possível avançar na melhoria das condições de trabalho (POCHMANN, 2011).

Seguindo a evolução do tempo, a 2ª Revolução Industrial, transcorrida a partir da segunda metade do século XIX, trouxe grande desenvolvimento tecnológico advindo da busca do conhecimento científico. Isso culminou em grandes invenções, como, por exemplo, a eletricidade, a prensa móvel, o motor a explosão e o telefone. Em termos laborais, o conceito de linha de produção adotado, deixou o trabalhador detentor do conhecimento de somente partes do processo fabril, sem especialização, com atividades repetitivas e longas jornadas de trabalho. (CASTELLS, 2000).

Nessa época houve a postergação da entrada na vida profissional de crianças e adolescentes e sua evasão após 30 ou 35 anos de exercício laboral, com a criação do sistema de aposentadoria e pensão, *“que legava viver sem mais depender do mercado de trabalho”* (POCHMANN, 2011, p. 20). Época marcada fortemente pela regulação dos direitos trabalhistas, pelo emprego estável, jornada de trabalho definida, aposentadoria garantida, longevidade de função ou cargos, benefícios variados e sindicatos atuantes; marcada, portanto, por relações de trabalho mais estáveis e organizadas e por aumento da expectativa de vida.

Já a 3ª Revolução Industrial, que chegou no último quartil do século XX, também chamada de Era da Informação ou Era Informacional, foi caracterizada pelas

alterações tecnológicas significativas originadas da invenção dos computadores e da *internet* - rede mundial (CASTELLS, 2000; RIFKIN, 2004).

Principalmente nos países desenvolvidos, o avanço dessa revolução tecnológica propiciou a melhoria das condições para a expansão das empresas num mundo mais conectado. A globalização chegou com força total e trouxe novos desafios às organizações e à sociedade, afetando as relações do trabalho, principalmente com a possibilidade de mobilidade de capital e de pessoas, ou seja, a possibilidade de se fazer ou transferir negócios e contratação de pessoas de qualquer parte do mundo (CASTELLS, 2000).

Segundo Fischer (1998), essa revolução também foi caracterizada pelas reestruturações administrativas advindas das técnicas de gestão originadas principalmente da escola japonesa, como o *just-in-time*, a qualidade total, o CEP (Controle Estatístico de Processo) e o trabalho em time. A partir dos anos 1980, essas alterações fomentaram a necessidade de mão de obra mais especializada nas grandes organizações na busca da melhoria da competitividade.

Para Castells (2000), os efeitos da tecnologia da informação sobre a relação quantitativa entre as perdas e os ganhos do mercado de trabalho varia entre empresas, indústrias, setores, regiões e países. Ele considera que “o resultado específico da interação entre a tecnologia da informação e o emprego depende amplamente de fatores macroeconômicos, estratégias econômicas e contextos sociopolíticos”.

Rifkin (2004) corrobora com Castells, e é mais enfático ao afirmar que a automação trazida pela 3ª Revolução fomentou o desemprego crescente e redução de salários, uma vez que diminuía o número de posições nas indústrias, aumentava a necessidade de maior especialização do trabalhador, e refletia no aumento da polarização entre ricos e pobres, do tempo livre do ser humano e dos índices de violência urbana. Bauman (2001), também expõe que o progresso tecnológico e os processos de racionalização do trabalho, tendem a anunciar cada vez menos empregos.

Dutra (Org.) e Nogueira (2013), contextualizam que essa época foi um momento de extenso debate mundial sobre o aumento do desemprego fabril, sobre a

questão do possível fim dos empregos, sobre a exigência de maior qualificação para manter-se no mercado de trabalho trazidas pelas mudanças tecnológicas e sobre a flexibilização das formas de trabalho e das relações trabalhistas num mundo de negócios cada vez mais globalizado.

A metamorfose do trabalho avança diante do século XXI, já na chamada 4ª Revolução Industrial, com tecnologias mais avançadas ainda, que vão desde a inteligência artificial até a nanotecnologia. De acordo com Klaus Schwab, fundador do FEM - Fórum Econômico Mundial, a 4ª Revolução Industrial possui um escopo que vai além de sistemas e máquinas inteligentes e conectadas. O que torna esta revolução diferente das anteriores, é justamente a fusão destas tecnologias e a interação dos domínios físicos, digitais e biológicos. (FEM, 2016).

Apesar de todos esses avanços, agora exponenciais, a sociedade encontra-se ainda sobre os mesmos debates nas relações do trabalho. No quadro 2, são apresentados alguns estudos relativamente recentes sobre a metamorfose do trabalho, nos quais vários autores debatem sua degradação, sua flexibilização e seus reflexos nas relações do trabalho.

Os estudos demonstram a grande preocupação, principalmente das organizações internacionais, com os efeitos da flexibilização do trabalho e do avanço das novas tecnologias. Muitos deles retratam olhares pessimistas a respeito da diminuição de postos de trabalho e da deterioração das relações empregatícias e outros efeitos.

Quadro 2 – Estudos sobre o trabalho a partir do Século XXI:

Autores:	Artigos / livros / relatórios:
Pochmann (2011)	O trabalho no Brasil pós-neoliberal.
Antunes (2012)	Nova morfologia do trabalho Riqueza e miséria do trabalho (3 volumes) Flexibilização - terceirização do trabalho no Brasil
Dutra (Org.), Nogueira (2013)	Competências: conceitos, métodos e experiências.
Brynjolfsson e McAfee (2014)	Novas tecnologias X empregabilidade
Comissão do Reino Unido para o Emprego e as Competências (2014)	O futuro do trabalho: empregos e habilidades em 2030.
Jacob Morgan J. (2014)	O futuro do trabalho: atrair novos talentos, construir melhores líderes e criar uma organização competitiva.

FEM – Fórum Econômico Mundial (2015)	Pontos de inflexão da tecnologia e impactos sociais
OIT (ILO) - Organização Internacional do Trabalho (2016)	O futuro do trabalho: o significado e o valor do trabalho na Europa.
Comissão Europeia (2016)	O futuro do trabalho: habilidades e resiliência para um mundo de mudanças.
O Projeto do Milênio (2016)	Três cenários alternativos de trabalho / tecnologia 2050.
FEM - Fórum Econômico Mundial (2016)	O Futuro dos Empregos: Emprego, Competências e Estratégia da Força de Trabalho para a Quarta Revolução Industrial.
Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID (2017)	O Futuro do Trabalho na Integração 4.0 da América Latina.
Academia Internacional de Teletrabalho para América Latina e Caribe (2017)	Primeiro Informe – Estado do Teletrabalho na América Latina e Caribe
FEM - Fórum Econômico Mundial (2017)	Os Riscos Globais
Antunes (2018)	O Privilégio da Servidão – o novo proletariado de serviços na era digital
OIT (ILO) - Organização Internacional do Trabalho (2019)	Trabalhando para um futuro brilhante – Comissão Global sobre o Futuro do Trabalho

Fonte: Adaptado de ACADEMIA INTERNACIONAL DE TELETRABAJO PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE (2017).

1.3 As Relações de Trabalho

Para poder vislumbrar o alcance dos impactos descritos pelos autores nas relações de trabalho atuais em consonância com a evolução tecnológica e a flexibilização das formas de trabalho, faz-se necessário a compreensão de sua real definição. No quadro 3 são apresentadas definições de alguns autores:

Quadro 3: Definições sobre as relações de trabalho

As relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo forma particular de integração entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo: trabalhadores e empregadores.	Fleury e Fischer (1992)
--	-------------------------

...o conjunto de organizações, leis e normas sociais que regula a compra e a venda da força de trabalho e os conflitos resultantes dessa relação.	Pochmann (2011)
...na relação de trabalho são determinadas as condições dentro das quais o trabalhador é contratado em um nível de equilíbrio em termos de seu preço (salário) e quantidade (jornada de trabalho). O sindicato, ao exercer um papel de monopólio de representação de trabalhadores é um elemento que perturba a livre concorrência e reduz a racionalidade do funcionamento da firma.	Fischer, Amorim (2012)
...as relações de trabalho são entendidas enquanto arranjos formais e informais entre capital e trabalho que produzem definições estáveis e instáveis dos salários e da remuneração, da jornada de trabalho, do contrato de trabalho, das condições de trabalho, saúde e de ocupação, das formas de organização do processo de trabalho, das formas de participação e negociação dos trabalhadores e da organização sindical.	Dutra (Org.), Nogueira, (2013)

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A Figura1 foi elaborada baseando-se nos conceitos expostos e visa expor melhor os aspectos envolvidos nas relações de trabalho.

Figura 1: Relações de trabalho e seus aspectos



Fonte: Elaborada com baseada em Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).

As relações de trabalho sofrem interações e modificações advindas tanto de agentes internos quanto externos à organização. Para Fischer e Amorim (2012):

...os padrões de relação de trabalho são delineados na sua interação com variáveis de ordem política, institucional e econômica, mas também são associados ao que as organizações, em suas estruturas internas, definiam como tarefas da administração de recursos humanos (FISCHER e AMORIM, 2012, p.12).

Para Azevedo e Tonelli (2014) *apud* Rubery (2005), qualquer transformação nas relações de trabalho:

... não é o resultado de forças isoladas e sim produto de uma série de fatores que ocorrem simultaneamente, como as práticas e políticas da organização, as relações sociais e de gênero, as práticas e políticas do Estado, e o sistema de regulamentação do mercado de trabalho.

Dutra (Org.) e Nogueira (2013), corroboram com as autoras e afirma que as relações de trabalho são influenciadas e modificadas constantemente na medida em que as organizações disputam por sua sobrevivência no mercado globalizado. As relações de trabalho se inter-relacionam em 4 dimensões:

- Global – representada pelas tendências e dinâmicas das relações de trabalho em economias globalizadas, que chegam aos países através da globalização ou internacionalização.
- Macro – representada pelo Estado ou Governo e pela regulação pública e social, demandando leis que normatizam as relações de trabalho e cujas decisões interferem na sociedade e na economia.
- Meso – representada pelos sindicatos, associações e federações, que intermediam questões trabalhistas entre trabalhadores e empresários.
- Micro – representada pelos trabalhadores e pelas organizações, que operacionalizam as políticas administrativas e de recursos humanos.

Essas dimensões, destacadas pela figura 2, têm caracteres diferentes em diferentes contextos, ou seja, a realidade trabalhista do Brasil difere da realidade de outras partes do mundo e uma alteração em uma dimensão pode ocasionar efeitos e mudanças em outra (DUTRA (ORG.) e NOGUEIRA, 2013).

Figura 2: Relações do trabalho e suas Inter-relações com as dimensões.



Fonte: Elaborada pela autora com base em Dutra (Org.) e Nogueira (2013)

A seguir serão descritas situações encontradas nas literaturas que são oriundas das dimensões e que interferem ou alteram as relações de trabalho nas organizações ao longo do tempo.

A tendência global de flexibilização, fomentada desde a 3ª Revolução Industrial com a globalização e internacionalização das empresas, teve o objetivo de impulsionar as organizações a responderem o mais rápido possível às oportunidades e à competitividade do mercado, consequentemente, a serem mais flexíveis. Para exemplificar, podemos citar a própria modalidade *home office*, que chegou ao Brasil, por uma tendência global de flexibilização, e que alterou o cenário das demais dimensões.

A intensificação das reestruturações da cadeia produtiva modificou a composição do mercado de trabalho e sua consequente onda de perda de ocupações, fomentou que, trabalhadores aceitassem empregos mais desregulamentados e precarizados (HUWS, 2013; AZEVEDO e TONELLI, 2014).

Instituiu-se a partir de então, várias modalidades de flexibilização do trabalho. Proposto por Azevedo e Tonelli (2014), podemos classificar essas formas de flexibilidade em 5 grupos:

- Flexibilidade de contrato: contratos diferenciados que atendem parcialmente as regulações normais trabalhistas, contrato por tempo determinado;
 - Flexibilidade no padrão de organização do trabalho: numérica - com ajuste de horas trabalhadas e de número de trabalhadores de acordo com a demanda) e temporal – com ajuste de horas trabalhadas e sua distribuição ao longo do tempo);
 - Flexibilidade de remuneração;
 - Flexibilidade de local de trabalho;
 - Flexibilidade funcional: de tarefa ou conteúdo do trabalho.
- (AZEVEDO E TONELLI, 2014, p. 197).

A flexibilização, portanto, acarretou condições de trabalho diferenciadas como: a terceirização da mão de obra, o trabalho em meio período, o trabalho em domicílio, o trabalho *free-lance*, o trabalho em cooperativa, o trabalho em horário flexível.

A terceirização da mão de obra, forma de organização do trabalho amplamente utilizada, estabeleceu o processo de mobilidade de pessoas e capital e tem reflexos em todas as dimensões que influenciam as relações de trabalho. Investidores mundiais passaram a investir e produzir bens em países que mais traziam redução de custos e competitividade. Países como o Brasil, tiveram como fator de atração para o fluxo de capital estrangeiro, a baixa remuneração da força do trabalho.

De acordo com Rifkin (2004), empregos em multinacionais globalizadas estão mudando de perfil para empregos mais flexíveis, passando de força de trabalho fixa para a contingencial para atender e reagir às flutuações do mercado mundial. Isto pode acarretar alta produtividade para a organização, porém gera insegurança para os trabalhadores, que ficam com uma fonte de renda temporária.

Antunes (2009), em seus estudos no Brasil, avaliou a possível desagregação do trabalho em alguns ramos da indústria com a terceirização. Ele exemplifica que em Franca - SP, cidade dos calçados, não há grandes organizações responsáveis pela produção. Sua pesquisa constatou: a ampliação do trabalho em domicílio, em pequenas unidades produtivas; que o trabalho é realizado em locais precários e improvisados; que os direitos sociais do trabalho, como descanso semanal remunerado, férias, o 13º salário e aposentadoria, tornaram-se mais facilmente burláveis; e que o controle do trabalho infantil ficou ainda mais difícil.

Nesse processo de “enxugamento das empresas” por meio da terceirização, Antunes (2012) afirma que há mais oportunidades de exploração da força de trabalho

e que se estaria talvez voltando às origens, com alguns casos assemelhando-se aos da fase que marcou o início da 1ª Revolução Industrial: com jornadas de trabalho acima do estipulado pela legislação e com o trabalhador se tornando multifuncional (desespecializado). Em suas reflexões, ele diz que o trabalho contratado e regulamentado está sendo substituído para diversas outras formas mais flexíveis como empreendedorismo, cooperativismo e trabalho voluntário, mas ressalta:

“O movimento pendular do trabalho, preservados os imperativos destrutivos do capital, oscilamos crescentemente entre a perenidade de um trabalho cada vez mais reduzido, intensificado e mais explorado, dotado de direitos, e uma superfluidade crescente, cada vez mais geradora de trabalho precarizado e informalizado, como via de acesso ao desemprego estrutural” (ANTUNES, 2012, p.59).

Pochmann (2011) corrobora com Antunes, e elucida outro ponto de vista perante à flexibilização, afirmando que a parte significativa da expansão as ocupações nas últimas duas décadas no Brasil se encontra ligada à dinâmica do setor terciário, de pequenos estabelecimentos que empregam até 10 funcionários, e que apesar da maior escolaridade dos envolvidos, teve seus rendimentos médios reduzidos. Para Pochmann (2011, p. 62) *“existe uma ampliação do mercado de trabalho no setor terciário, todavia, não é suficiente para suplantarmos a defasagem do número de vagas de empregos requeridos pela sociedade”*.

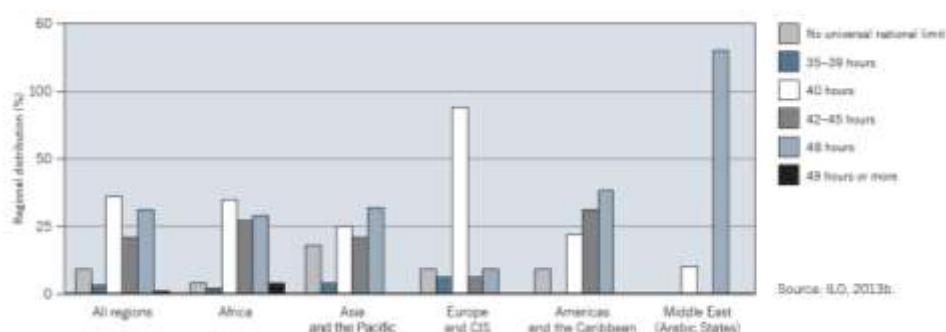
Os dados estatísticos do Brasil, referentes ao ano de 2017, da ILO (2019) – *International Labour Organization* explicitam a importância que tomou esse setor, uma vez que estima que a taxa de participação da população economicamente ativa na força de trabalho foi de 54,4% e que desse percentual, 70% estavam locados no setor de prestação de serviços, 20,5% na indústria e 9,5% na agricultura.

Os reflexos negativos do desemprego, da globalização das empresas e da precarização do trabalho, já fazem alguns países repensarem seus sistemas de trabalho. Já é realidade em alguns países da Europa a redução da jornada de trabalho.

Segundo o relatório *“World of Work Report 2014”*, da ILO (2014), 40% dos países estudados estabeleceram limites de jornada semanal de trabalho de 40 horas ou menos. Nas economias mais avançadas encontram-se as jornadas de 40 horas ou menos, enquanto que em países em desenvolvimento adotam-se jornadas mais longas, porém não existe uma relação direta entre desenvolvimento econômico e

jornada de trabalho. O gráfico 1 apresenta as jornadas de trabalho praticadas no mundo.

Gráfico 1: Jornadas de trabalho semanal no mundo.



Fonte: World of Work Report - Fig. 6.4 Limites estatutários de horas semanais de trabalho, (ILO, 2014).

O relatório estatístico da OECD (Organization for Economic Co-operation and Development – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) de 2018 também aponta para níveis menores de jornadas de trabalho na Europa. Na França a carga horária de trabalho que está em vigor desde o ano 2000 é de 35 horas semanais. Em países como a Alemanha, Suíça e Bélgica a jornada também é de 35 horas semanais. Na Suécia, testa-se em algumas organizações desde 2016 a redução para 6h de trabalho diário (OECD, 2018). Com a ideia da redução da jornada, os Governos esperam fomentar uma maior distribuição do emprego e renda, sem sacrificar a produtividade exigida pelos mercados globais.

O Brasil mantém sua jornada regulamentada em 44 horas semanais conforme estabelecido na Constituição Federal (1988), Cap. 2º, Art. 7º, inc. XIII e na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) Art. 58, (1943), apesar de ter realizado recentemente modificações nas leis trabalhistas vigentes. Em julho de 2017 foi promulgada a lei da reforma trabalhista, LEI Nº 13.467, que teve como objetivo flexibilizar as leis trabalhistas brasileiras, no sentido de viabilizar melhorias nas relações de trabalho e colocar regras onde só existiam situações de informalidade. Suas proposições tiveram focos em: terceirização, banco de horas, trabalho intermitente, rescisão do contrato de trabalho, trabalho em *home-office*, entre outras. Todavia, por ser muito recente, existe ainda muitas opiniões controversas de juristas

sobre se realmente os direitos trabalhistas foram mantidos ou se houve sua precarização.

A Lei, no entanto, não modificou outros direitos já constituídos como: fundo de garantia, décimo terceiro salário, férias proporcionais, adicional de 50% para horas extras, licença maternidade de 120 dias, aviso prévio proporcional ao tempo de serviço e normas relativas à segurança e saúde do trabalhador, direitos bem diferenciados, quando comparados a países desenvolvidos que não os têm.

Diante de todo o contexto exposto, nota-se que as organizações e a sociedade através dos tempos vêm buscando diferentes práticas de trabalho flexibilizado para continuar competindo nesse mundo cada vez mais globalizado, *high tech* e de oportunidades diversificadas. A modalidade de trabalho remoto em *home office*, objeto de estudo desse trabalho, se insere nesse contexto flexibilizado do trabalho contemporâneo e será tratado em detalhes no capítulo 2.

1.4 O Futuro do Trabalho

A queda dos empregos em todo o mundo alicerçado principalmente pelos avanços da automação, da globalização das empresas, da flexibilização e precarização do trabalho existente, faz com que vários autores estudem o seu “fim.”

Bauman (2001), afirma que o trabalho tomará outra dimensão ainda não totalmente conhecida na sociedade pós-industrial:

... o trabalho perdeu a centralidade que se lhe atribuía na galáxia dos valores dominantes na era da modernidade sólida e do capitalismo selvagem. O trabalho não pode mais oferecer o eixo seguro em torno do qual envolver e fixar autodefinições, identidades e projetos de vida. Nem pode ser concebido com facilidade com fundamento ético da sociedade, ou como eixo ético da vida individual. (BAUMAN, 2001, P.175)

Rifkin (2004) faz uma reflexão sobre a civilização atual estar entre dois paralelos distintos, de um lado o deslumbre com os avanços da tecnologia e do outro, uma realidade marcada pela diminuição de empregos e renda e alteração do mundo do trabalho no qual a força residia no ser humano vendendo seu trabalho como um bem. “*Alternativas ao trabalho formal precisarão ser encontradas para empregar energias e talentos das futuras gerações*” (RIFKIN, 2004, p.217).

Trabalhando menos, o ser humano ficará com mais tempo livre a seu dispor e terá que se reeducar para saber usufruir de seu novo bem, “o tempo”, através de outras atividades. Masuda (1981), sociólogo japonês, pioneiro na conceituação da Sociedade da Informação, já preconizava que a humanidade transitaria da valorização material para a valorização temporal como ponto decisivo para a evolução da raça humana. Segundo ele:

“O valor do tempo está em um plano mais alto na vida humana do que os valores materiais, como o valor básico da atividade econômica. Isso porque o valor do tempo corresponde à satisfação de desejos humanos e intelectuais, enquanto que os valores materiais correspondem à satisfação de desejos fisiológicos e materiais.” (MASUDA, 1981, p.74).

Para Redfield (1993), é possível vislumbrar uma perspectiva futura de trabalho de que, como haverá tecnologia para todo o trabalho repetitivo, o Ser Humano ficará à disposição das relações humanas que lhe chegam, para descobrir seu propósito a posteriori.

Rifkin (2004) corrobora com Masuda e Redfield, afirmando que “redefinir o papel do indivíduo em uma sociedade sem trabalho formal de massa é, talvez, a questão vital da próxima era”.

“Esse tempo livre poderia ser usado para renovar os vínculos comunitários e rejuvenescer a herança democrática. Uma nova geração poderá transcender os limites estreitos do nacionalismo e começar a pensar e agir como membros comuns da raça humana, com compromissos compartilhados entre si, a comunidade e a biosfera maior...” (RIFKIN, 2004, p. 247)

Rifkin (2004) enxerga no terceiro setor uma saída para este hiato criado no século XXI, numa economia social, na qual a sociedade se mobilizará para ajudar a administrar as crescentes necessidades sociais e pessoais que a economia de mercado e as instituições governamentais formais não conseguirão suprir. Os talentos desperdiçados poderiam ser utilizados na construção de comunidades que atendam a interesses e necessidades sociais.

O relatório “*The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*”, do FEM (2016), aponta que além de ações da sociedade, os Governos precisam adotar ações imediatas, de médio e longo prazo para reduzir os efeitos nocivos ao trabalho, decorrentes do avanço da 4ª Revolução

Industrial. Segundo o relatório, os Governos necessitam investir, desde já, na adequação dos currículos da educação para formar cidadãos preparados para a mutação constante dos postos de trabalho e na reavaliação da regulamentação do mercado de trabalho aos novos tempos.

O relatório *Work for a Brighter Future – Global Commission on the Future of Work* da A ILO – *International Labour Organization* (2019), também enumera ações que precisam alinhar políticas comerciais, financeiras, econômicas e sociais para tratar os impactos da tecnologia evolutiva (inteligência artificial, automação e robótica).

O relatório da ILO (2019) aponta a necessária adoção de uma agenda voltada para o ser humano, na qual requer ações comprometidas por parte dos governos, bem como das organizações de trabalhadores e dos próprios trabalhadores. Ele estabelece três pilares cruciais para essa agenda:

- aumentar o investimento na capacitação das pessoas – para manter a força de trabalho capacitada para os desafios do declínio e surgimento de novas ocupações;
- aumentar o investimento nas instituições do trabalho – para assegurar os direitos fundamentais ao trabalhador; e
- aumentar o investimento em trabalho decente e sustentável – para promover a criação de novos postos de trabalho decentes e sustentáveis.

As preocupações relatadas no relatório procuram abarcar os impactos que os avanços tecnológicos (atuais e futuros) fomentam na força de trabalho mundial e no futuro do trabalho e visam impulsionar o crescimento, a equidade e a sustentabilidade para as gerações atuais e futuras (ILO, 2019).

CAPÍTULO 2. MODALIDADE DE TRABALHO EM *HOME-OFFICE*

Este capítulo tem como objetivo descrever o trabalho em *home office* e expor suas dimensões, interações e impactos nas organizações, na gestão dos indivíduos e na sociedade.

2.1 Conceitos e Definições

O termo *home office*, utilizado nas organizações do Brasil, significa trabalho em domicílio. O trabalho em *home office* é uma modalidade do chamado “teletrabalho”, no qual o funcionário realiza suas atividades laborais fora da organização, podendo exercê-las de maneira integral ou não, com o uso de ferramentas tecnológicas que o conectam a ela. A SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (2016) define teletrabalho como:

O teletrabalho é a modalidade de trabalho, que utilizando as tecnologias da informação e das comunicações (TIC), pode ser realizada à distância, fora do âmbito onde se encontra o contratante, de maneira total ou parcial, podendo realizar-se em relação de dependência (empregado) ou de maneira autônoma (freelance), executando atividades que podem ser desenvolvidas pelos equipamentos móveis, tais como computadores, smartphones, tablets, etc (SOBRATT, 2016).

Na literatura internacional são encontradas as seguintes denominações desde que o termo surgiu:

Quadro 4: Definições de Teletrabalho

Uma forma de organização do trabalho em que o trabalho é parcial ou totalmente feito fora do ambiente de trabalho da empresa convencional com o auxílio de serviços de informação e telecomunicações.	Konradt, U., Schmook, R. & Malecke, M. (2000)
Trabalho que se baseia em comunicação mediada por tecnologia e recursos sofisticados de processamento de informações, em vez de arranjos físicos para a produção e entrega de trabalho.	Garrett, R. K. & Danziger, J. N. (2007)
Um acordo de trabalho no qual os funcionários realizam seu trabalho regular em um local diferente do local de trabalho comum, suportado por conexões tecnológicas.	Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010)
Trabalho realizado por (a) aqueles cujo trabalho remoto é da residência ou de um escritório satélite, (b) aqueles cujo teletrabalho é principalmente no campo, e (c) aqueles cujo trabalho é “conectado em rede” de tal maneira que eles	Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L.,

trabalhem regularmente em uma combinação de contextos de casa, trabalho e campo.	Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010)
--	--

Fonte: Adaptado de Allen *et al.* (2015) - tradução nossa.

A modalidade do trabalho em *home office* é relativamente recente e só foi plenamente possível com a evolução tecnológica. No Brasil, o teletrabalho e, conseqüentemente o trabalho em *home office*, foi reconhecido através da Lei 12.551 de 15/12/2011, que estabeleceu a não distinção entre o trabalho exercido dentro de uma organização e o teletrabalho. A lei em seu Art. 1º dispõe que:

“[...] Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único: Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.” (LEI 12551, 2011).

A recente LEI Nº 13.467 de julho de 2017, em seu artº 75 descreveu de forma mais precisa o teletrabalho, modalidade do trabalho em *home office*. O artigo declara que:

“Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (LEI 12.467, 2017).

Um importante aspecto tratado pela recente lei foi que a “prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado” (LEI 12.467, 2017) e deixa claro que a responsabilidade pela infraestrutura física e tecnológica, bem como reembolso de despesas ocorridas no exercício da função devem também fazer parte do contrato escrito.

É importante ressaltar que com promulgação dessa lei, os aspectos relacionados a modalidade de trabalho *home office* ficam cobertos, todavia pode haver precariedade das relações do trabalho, uma vez que cabe ao empregador e ao

empregado estabelecerem as regras contratuais e a força do acordo poderá incidir mais fortemente por parte do empregador.

2.2 Dimensões do *Home Office*

2.2.1 Na organização

O ambiente complexo dos avanços tecnológicos e da globalização trouxeram profundas transformações nas organizações contemporâneas diante de um mercado global altamente competitivo (CASTELLS, 2000). A modalidade do trabalho remoto em *home office* surge nessa “era informacional”, como uma nova forma de se trabalhar e gerenciar os negócios à distância, ligados à empresa pela tecnologia, buscando maximizar os recursos existentes e a competitividade.

Essa busca pela melhoria de seus processos como forma de sobrevivência e melhoria das chances de sucesso vem de encontro ao que preconiza a Escola de Estratégia Processual, citada por Van Der Heijden (2009), na qual afirma que os gestores devem criar ou intervir nos processos da organização para almejar maior flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de reação e de aprendizagem com os erros cometidos.

Segundo Van Der Heijden (2009), as conjunturas organizacionais atuais são muito complexas e é preciso que as empresas fomentem a aprendizagem contínua através de um *loop* de aprendizagem, para que possam lidar com novas tendências, refletindo sobre as experiências já constituídas e adaptando-se às exigências das forças externas para a sobrevivência nos mercados em que atuam. O paradigma processual presume que o processo de aprendizagem transforma o pensamento em ação, de uma forma mais coordenada e que a velocidade desse processo é uma arma competitiva.

A crescente tendência de empresas em estabelecer a modalidade de trabalho em *home office* é um caso desses em que o processo de aprendizagem deve ser utilizado para levantar possíveis cenários que viabilizem sua implantação. Um bom estudo do comportamento histórico de como funciona a empresa, sua cultura, seus valores, sua gestão serve para que sejam feitas análises para compreender os elementos que serão predeterminados e as incertezas críticas do processo.

Uma das forças motrizes identificadas para a implantação da modalidade do trabalho em *home office* foi a disponibilidade de tecnologia. As atuais ferramentas tecnológicas agilizam cada vez mais a gestão do trabalho em *home office* (ex.: telefonia, computadores pessoais, rede interligada com a empresa, softwares como organizadores de tarefas, calendários, gerenciadores de projetos, vídeo conferência, etc.) e fazem com que a comunicação e interação entre as partes aconteçam de qualquer lugar onde estejam os funcionários (BRYNJOLFSSON e MCAFEE, 2014).

Outra força motriz identificada foi a forma como o processo de gestão de pessoas será conduzido. Atualizadas ferramentas de motivação, avaliação e remuneração por desempenho e desenvolvimento de carreiras precisam estar bem estruturadas para que não haja dúvidas em seus participantes.

Afirma Van Der Keijden (2009) que agrupar as informações em padrões e tendências, ver quais são os relacionamentos causais, levantar e classificar o impacto e a imprevisibilidade das forças motrizes e listar possíveis questões de incertezas são exemplos de informações que o gestor deve levar em consideração ao constituir cenários para a tomada de decisões.

O quadro 5 foi construído com base em pesquisas de AMIGONI e CURVIS (2009), PATINI (2012), ALLEN *et al.* (2015), SAP-CRH (2016), BACATER (2016) e SILVA (2017) e explicita os desafios para os possíveis cenários que um gestor se deparar, ao implantar a modalidade do trabalho em *home office* numa organização e que devem ser levados em conta na proposição de ações que minimizem os possíveis impactos negativos.

Quadro 5: Cenários da modalidade do trabalho em *home office*:

Clusters	Possíveis Impactos	Cenários Possíveis	Relação Causal
Melhoria da utilização de recursos	Positivos	- Redução de custos operacionais. - Menor gerenciamento de terceiros que trabalham na área de <i>facilities</i>. - Melhoria da mobilidade urbana. - Redução do uso de recursos naturais.	- Menos veículos transitando pelas ruas. - Menos consumo de recursos naturais. - Menos emissão de gases. - Melhoria da sustentabilidade

	Negativos	- Aumento de custos para implantação da infraestrutura inicial para o trabalho em <i>home office</i>. - Aumento de despesas gastos despesas por parte do funcionário (energia, telefonia, alimentação).	- Descontentamento com o novo sistema de trabalho. - Desmotivação. - Riscos de processos trabalhistas.
Maior Produtividade	Positivos	- Funcionários adaptados no trabalho mais autônomo. - Funcionários mais motivados. - Funcionários com mais qualidade de vida.	- Maior rapidez na entrega de metas. - Maior agilidade nas decisões. - Desempenho acima do esperado. - Desenvolvimento da carreira.
	Negativos	- Funcionários não se adaptam a trabalhar sem comando direto por baixa maturidade profissional. - Gestor não consegue acompanhar o desempenho das funções de seus subordinados. - Redução de interação pessoal entre chefias e funcionários.	- Desempenho abaixo do esperado. - Falta de comunicação e assertividade na interação chefia X funcionários. - Desenvolvimento da carreira prejudicado. - Queda na qualidade de vida. - Stress. - Riscos de processos trabalhistas.
Melhoria da Gestão do Tempo	Positivos	- Redução significativa no tempo de deslocamento funcionário X empresa - Trabalho mais focado, sem muitas interrupções.	- Mais qualidade de vida. - Mais tempo para convívio familiar. - Mais tempo para cuidar de seu próprio bem-estar. - Mais tempo para lazer
	Negativos	- Falta de controle do tempo na execução das atividades por baixa maturidade profissional. - Trabalho dispersos por interrupções domésticas.	- Desempenho abaixo do esperado. - Queda na qualidade de vida. - Stress. - Riscos de processos trabalhistas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018; com base em AMIGONI, M.; CURVIS, S. (2009), PATINI (2012), ALLEN et al. (2015), SAP-CRH (2016), BACATER (2016) e SILVA (2017).

Apesar dos possíveis impactos negativos que o trabalho em *home office* impõem em sua implantação, há um crescimento dessa modalidade flexível no Brasil, principalmente alicerçado nas vantagens obtidas para as empresas que os adotam, como: o aprimoramento do desempenho do capital humano; a diminuição de suas

estruturas físicas e consequente redução de custos operacionais, entre outros (BACATER, 2016).

Em contrapartida traz como desvantagem a redução de postos de trabalho, principalmente daqueles que eram responsáveis por cuidar de toda a estrutura física da empresa (BACATER, 2016). Nessa conjuntura, é possível elucidar essa situação como sendo um exemplo do qual Brynjolfsson e McAfee (2014) se referem quando falam sobre a “destruição criativa”, no qual infelizmente o avanço da tecnologia traz indubitavelmente a redução de empregos.

2.2.2 Na gestão dos indivíduos

Segundo Zuppo (2003), os indivíduos estão trabalhando cada vez mais de forma remota e o trabalho repetitivo e burocrático está dando lugar a um trabalho mais específico e criativo com foco voltado às necessidades do cliente das organizações. No exercício de suas funções, esses funcionários dispõem de todas as informações necessárias em rede para a condução de suas atividades e tomada de decisões, além de demonstrar de forma concreta seu desempenho.

Dentro desse contexto, a gestão de pessoas em ambiente virtual torna-se um desafio ainda maior, ao ter que manter o fator humano especializado, atualizado e motivado. Esse desafio da gestão de pessoas, presente nas estruturas remotas montadas, estabelece alterações na forma de exercer a autoridade e o controle das atividades exercidas pelos funcionários, bem como no processo de comunicação, que deve ser amplamente cuidado para que sejam alcançados os objetivos traçados pela organização.

Quanto à forma de exercer a autoridade no processo de tomada de decisão, a administração de equipes remotas se assemelha muito as estruturas matriciais, pois é requerido que o gestor esteja atento ao seu quadro de colaboradores. Competência e confiança são atribuições primordiais para a delegação de tarefas, para a administração de conflitos e para que o controle seja exercido, de forma a minimizar a perda de recursos.

Isso requer equipes mais autônomas, mais competentes, que possam se autogerenciar no planejamento e execução das atividades. Segundo Vasconcelos e

Hemsley (2011), existem determinadas características que impulsionam o trabalho em estruturas matriciais. Algumas dessas características também são encontradas também nas equipes virtuais, como: atitude de colaboração, habilidade de comunicação e capacidade de dividir a autoridade.

O controle das atividades realizadas pode ser medido pelo desempenho de cada colaborador na entrega de suas atribuições. Espera-se que o que foi planejado seja entregue na data combinada e com a qualidade devida. Para o gestor é importante, não só comprovar a eficiência do colaborador, mas também a forma que o mesmo conseguiu realizar a tarefa. O “como conseguiu” surge como um fator muito importante e serve de base para monitoramento do clima da equipe em geral e para a avaliação de desempenho profissional individual.

Um exemplo das mudanças na forma de como fazer uma gestão de pessoas voltada para resultados e também de atuação em gestão de equipes remotas e matriciais, vem da empresa Google, que é considerada como uma das mais criativas e bem-sucedidas do mundo. Segundo Bock (2015), essa organização acredita que colaboradores mais capacitados, gerências motivadoras e uma cultura inclusiva geram maior felicidade e produtividade no ambiente de trabalho e consequentemente melhores resultados.

Dentro desse contexto, os funcionários da Google têm mais autonomia e liberdade para exercer suas funções e são incluídos na tomada de decisão. Esses pontos mencionados são considerados como fatores motivacionais que os gestores devem sempre estimular. É atribuído a isso, e mais algumas ações de gestão de carreiras e benefícios, o grande sucesso da empresa.

Ao analisar esse exemplo Google, é possível identificar algumas características que aparecem em empresas que conduzem trabalhos em equipes remotas. As organizações requerem colaboradores mais competentes, promovem a delegação da autoridade, dão mais autonomia na realização das tarefas, focam nos resultados almejados e remuneram por desempenho.

Dentro desse âmbito de gestão da equipe remota, a comunicação, extremamente importante em qualquer tipo de estrutura organizacional, emerge como um dos pontos mais importantes advindos das novas tecnologias, que trouxeram

velocidade e agilidade aos fluxos de informação e fizeram com que as decisões dentro das empresas ocorressem de maneira mais rápida.

Atualmente é possível conectar-se com qualquer região do planeta e saber a tempo real como está cada negócio ou situação empresarial. Essa conectividade total é a base utilizada nos trabalhos em *home office*, uma vez que as organizações que trabalham com este estilo, disponibilizam os meios eletrônicos adequados, *softwares* e *hardwares*, para o desempenho de seus colaboradores fora da estrutura física formal da empresa.

Em contraponto a essa rapidez na comunicação, na mesma velocidade podem acontecer os conflitos, se o processo de comunicação não for bem efetuado. A comunicação mais formal, feita com a presença física do emissor e do receptor tende a funcionar melhor nesse quesito. Quando a comunicação é virtual, é necessário ter mais cuidados ainda para que a mensagem seja bem compreendida. Nesse caso, a comunicação escrita é a mais exigida e precisa transmitir corretamente as reais necessidades ou providências a serem tomadas, sem ruídos de ordem a equivocar a mensagem e a ocasionar perda de recursos materiais e humanos com isso. Perda de prazos, má utilização de recursos disponíveis e baixa qualidade do trabalho entregue são exemplos de conflitos que surgem de uma comunicação mal executada.

Indivíduo – Gestor / Líder / e-Líder

Chowdhury et al. (2003) afirma que os indivíduos são a força motriz da organização e que é necessário que a organização gerencie e mantenha talentos que façam a diferença, gerando conhecimento, inovação e impacto.

A gestão de pessoas exerce então, um papel primordial na obtenção dos objetivos estratégicos almejados por uma empresa. A liderança exercida nesses processos organizacionais influencia positivamente ou negativamente os resultados alcançados.

O conceito de liderança lançado na década de sessenta por Terry (1960) e corroborado por Hersey e Blanchard (1988) perdura até hoje como sendo a capacidade que um líder tem de influenciar as pessoas para trabalharem voluntariamente no atingimento de objetivos de um grupo.

A realidade do avanço tecnológico trouxe para as organizações a vantagem de poder gerir ou administrar o negócio de qualquer lugar do planeta. Em um ambiente remoto no qual as pessoas trabalhem em *home office*, a liderança transforma-se em e-Liderança. Este conceito surgiu com Avolio et al (2000) quando começaram a estudar os processos colaborativos advindos da tecnologia da informação e sua interação com processos de liderança em ambientes organizacionais virtuais, cada um afetando e transformando o processo do outro.

A e-Liderança encontra o mesmo desafio de manter o fator humano especializado, atualizado e motivado, mesmo não estando fisicamente presente na organização. A forma de exercer a autoridade e o controle das atividades é inteiramente facilitada pela comunicação através da tecnologia de informação. Segundo Amigoni e Gurvis (2009, tradução nossa) a liderança de pessoas em ambiente virtual deve ser igual à dos que ficam estabelecidos nos escritórios da organização. Eles contextualizam que:

Uma forma de desenvolver a liderança é o foco nos resultados e não no processo. Sob esse olhar, a questão de teletrabalhadores não é muito diferente de trabalhadores do escritório. Os gestores que se comunicam de forma clara e dão *feedback* direto, são geralmente eficazes e bem-sucedidos (Amigoni e Gurvis, 2009).

A pesquisa realizada pela SAP-CRH (2016) corrobora com esta contextualização, apontando que 71% das empresas responderam a frase “gerenciamento baseado em resultados, ao invés da presença física” é o que melhor define a modalidade do trabalho remoto em *home office*.

Samartinho (2013) contrapõe que para atuar neste ambiente complexo do trabalho remoto é exigido um maior esforço e uma mudança de atitude por parte da liderança. Visão também compartilhada por estudos em equipes remotas de Leite e Albuquerque (2009) que ressaltaram a existência de práticas de e-Liderança mais apropriadas à obtenção do comprometimento de liderados.

DasGupta (2011) colabora com essa ideia afirmando que a e-Liderança traz novas oportunidades e consequentemente novos desafios e competências, acrescentado: habilidade de comunicação escrita, habilidade de relacionamento social, mentalidade global e multicultural e maior sensibilidade à motivação da equipe.

A pesquisa de Bacater (2016) contribui também, traçando um levantamento das competências necessárias para exercer esta e-Liderança baseadas em diversos autores e confronta-as com os resultados de sua pesquisa qualitativa. As competências que aparecem mais predominantemente são: adaptação/ receptividade a mudanças, agilidade nas decisões, comunicação oral e escrita, controle, empatia, flexibilidade, inovação, motivador, integridade, planejamento, proatividade, relacionamento interpessoal, resiliência, visão sistêmica, foco no cliente e domínio de tecnologia.

Já o processo de tomada de decisão da e-Liderança no trabalho em *home office*, assemelha-se muito ao da estrutura organizacional matricial funcional, conceituada por Vasconcelos e Hemsley (2011), na qual o líder deve alocar os recursos humanos competentes de forma a assegurar a qualidade dos serviços realizados. Competência e confiança são atribuições primordiais para a delegação de tarefas, para a administração de conflitos e para que o controle seja exercido. Isso demanda funcionários mais autônomos, proativos, capazes de se auto gerenciar, sem a presença física do líder.

O controle das atividades realizadas pode ser medido pelo desempenho de cada colaborador na entrega de suas atribuições. Espera-se que o que foi planejado seja entregue na data combinada e com a qualidade devida. Para o gestor é importante, não só comprovar a eficiência do colaborador, mas também a forma que o mesmo conseguiu realizar a tarefa. O “como conseguiu” surge como um fator muito importante e serve de base para monitoramento do clima da equipe em geral e para a avaliação de desempenho profissional individual.

Um dos focos do e-Líder, portanto, é avaliar o sucesso do desempenho de cada membro da equipe frente às atividades requeridas versus as realizadas. Porém, para que isso aconteça, o líder precisa conhecer e influenciar sua equipe na obtenção desse resultado. De acordo com a liderança situacional preconizada por Hersey e Blanchard (1986), uma liderança eficaz verifica o grau de maturidade psicológica e de competência do funcionário e ajusta seu estilo de liderança entre determinar, persuadir, compartilhar e delegar a execução de tarefas; inspirando-os a se motivarem na busca de seus objetivos individuais profissionais. O objetivo empreendido com isso

é conseguir assim, o cumprimento das metas desejadas pelo departamento com satisfação e engajamento.

Indivíduo - Liderado / e-liderado

Atualmente, profissionais que buscam aliar uma vida profissional balanceada com a vida pessoal, seja na família ou em grupos sociais específicos, o trabalho remoto em *home office* tornar-se uma opção, pois pode propiciar menor tempo de deslocamentos entre a residência e empresa, mais tempo para convívio familiar, mais tempo para cuidar de seu próprio bem-estar e, conseqüentemente maior qualidade de vida percebida. De acordo com a pesquisa Futuro do Trabalho, 95% dos entrevistados afirmaram que buscam formas alternativas e flexíveis de realizar o trabalho, tais como trabalho em domicílio e flexibilidade de horários (TONELLI e LINS, 2014)

Bacater (2016) fez um compêndio das vantagens e desvantagens para trabalhadores que exercem a modalidade *home office*, apontadas por diversos autores estudiosos. As vantagens apontadas foram: maior flexibilidade de horário; maior facilidade para conciliar vida familiar e dedicação ao trabalho; possibilidade de adaptação do trabalho ao biorritmo; aumento de possibilidade de trabalho para pessoas que tem dificuldade de locomoção, idosos e para pessoas que precisam cuidar de familiares doentes; ausência de desgaste físico com locomoção; economia de tempo e custo com locomoção; maior autonomia no trabalho; fortalecimento das decisões e iniciativas individuais no trabalho e possibilidade de atender seus clientes 24X7.

Já as desvantagens apresentadas foram: tendência a trabalhar mais; desmobilização do trabalhador enquanto classe, redução do contato social provocando a sensação de isolamento; necessidade de adaptação do indivíduo e da família para integrar o trabalho à vida cotidiana da família e perda de algumas facilidades oferecidas pela empresa, tais como ambiente planejado para o trabalho, uniformes, salas de relaxamento e sistemas de segurança.

Ainda segundo a pesquisa de Bacater (2016), um profissional para exercer trabalho remoto em *home office* precisa necessariamente apresentar as seguintes características e competências: autodisciplina, organização, foco no atingimento de

metas, comunicação, não demandar muita supervisão, facilidade de adaptação, saber definir prioridades e gerenciar seu próprio tempo. Estas características farão a diferença em sua performance profissional em sua relação com os trabalhos demandados pelo seu e-Líder.

2.2.3 Na sociedade

Alguns impactos na sociedade já têm sido relatados em pesquisas sobre a adoção da modalidade de trabalho em *home office*.

Segundo pesquisa SAP-CRH (2016) a prática do *home office* propiciou a diminuição do trânsito no trajeto residência X empresa, trazendo como consequências positivas a redução do consumo de combustíveis, a queda da emissão de gases poluentes, a redução de acidentes com veículos e a diminuição do desgaste das vias públicas. Bacater (2016) e Allen *et al.* (2015) também corroboram com a pesquisa SAP-CRH ao afirmar que a prática tem contribuído para a melhoria do meio-ambiente com a redução de veículos em circulação nas ruas.

Allen *et al.* (2015) acrescentam que além destes impactos sustentáveis, existe também impactos benéficos na sociedade quando é utilizada a modalidade *home office* para fornecer a continuidade dos negócios diante de eventos climáticos, surtos de gripe e outras emergências que possam interromper as operações comerciais e governamentais e quando facilita a inclusão de pessoas com deficiências a participarem da força de trabalho.

Um outro ponto de impacto que começa a ser estudado é a utilização da modalidade *home office* na força de trabalho com mais longevidade. De acordo com o relatório do Banco Mundial (2016), as quedas das taxas de fertilidade e de mortalidade impulsionaram a tendência mundial de se ter uma elevação do envelhecimento da população economicamente ativa a uma velocidade sem precedentes. Portanto, haverá uma grande percentagem da população em idade ativa, que permanecerá alta por algumas gerações, acarretando um aumento da força de trabalho nos países e uma grande preocupação quanto ao seu envelhecimento.

Com os rápidos avanços tecnológicos procedentes principalmente da 4ª Revolução Industrial e a equação que taxas menores de natalidade e mortalidade estão trazendo, quantidades menores de jovens capacitados integrarão a força de

trabalho e um contingente expressivo de chamados “idosos” precisarão da aprendizagem contínua para seguir ou se inserir ativamente em todas as áreas da atividade humana mais globalizada e mais *high tech* (ILC, 2015).

Segundo o relatório “*The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*” do FEM (2016) em suas recomendações sobre as transformações do trabalho, um foco precisa ser dado a longevidade dos trabalhadores para mantê-los atualizados e ativos durante o ciclo de vida aumentado. Isso implica em que sejam estabelecidos pelas empresas e governos, mecanismos de aprendizagem e reciclagem de conhecimentos, com intuito de atenderem as demandas de habilidades em modificação.

A modalidade de trabalho em *home office* parece que poderá atender a essa massa de trabalhadores com idade mais avançada. Segundo pesquisa da *Global Workplace Analytics* (2017) realizada nos Estados Unidos isso já é uma realidade no universo estudado, pois aponta que cerca da metade dos teletrabalhadores pesquisados tinham 45 anos ou mais.

2.3 Home office no mundo, no Brasil e no setor de bens de consumo

No âmbito internacional existem vários artigos que buscam investigar a modalidade de trabalho *home office*, muitas vezes explicitando, um setor, um estudo de caso, uma área específica, retratando partes do fenômeno, com análises qualitativas e quantitativas. Porém, é uma tarefa difícil consolidar dados a nível internacional devido a diversidade de conceitos e métricas.

Allen *et al.* (2015), no artigo “Quão efetivo é o teletrabalho?”, se destaca por fazer uma compilação dos principais artigos publicados sobre teletrabalho, tentando abranger e colher da comunidade científica o que se entende sobre o teletrabalho desde a década de 1990. Seu estudo aborda diversos temas como satisfação no trabalho, desempenho, stress, salários e potencial de carreira, autonomia, interdependência de tarefas, controle de cronogramas, relações interpessoais, isolamento social e profissional, relações no local de trabalho, inovação, compartilhamento de conhecimento, relação com a família e legislações indicando seus autores. Alguns desses temas serão tratados no decorrer da dissertação.

Reaney (2012) aponta que a Reuters, empresa de pesquisa americana, realizou um estudo *on line* com o intuito de averiguar a modalidade *home office* em 24 países, incluindo Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, China, França, Alemanha, Grã-Bretanha, Hungria, Índia, Indonésia, Itália, Japão, México, Polônia, Rússia, Arábia Saudita, Sul África, Coreia do Sul, Espanha, Suécia, Turquia e Estados Unidos.

No universo pesquisado de 11.383 indivíduos foi constatado que cerca de 1 em cada 5 trabalhadores em todo mundo já trabalhavam com frequência em casa e que quase 10% dos entrevistados trabalhavam em casa todos os dias.

Apontou também que os funcionários que mais utilizam a modalidade estavam localizados no Oriente Médio, América Latina e Ásia, com destaque para países como a Índia, Indonésia, México e Argentina com mais de 30%. A prática é menos popular na Hungria, Alemanha, Suécia, França, Itália e Canadá, onde menos de 10% das pessoas trabalham em casa (REANEY, 2012).

Alguns dados apurados nessa pesquisa:

- 62% das pessoas achavam que a falta diária de contato face a face poderia prejudicar suas chances de promoção.
- 34% de já praticantes da modalidade, gostariam de trabalhar assim em tempo integral, se pudessem.
- 21% não praticavam a modalidade porque o trabalho delas exige que elas estejam no local de trabalho o tempo todo.
- 53% acreditam que a modalidade poderia aumentar o conflito familiar.

Outros estudos como a *Survey on Workplace Flexibility* da *WorldatWork Associations* (2013) e o *Workplace of the Future* da *Polycom Inc.* (2015) destacam o percentual de empresas de grande porte que permitem a prática em países, como por exemplo: 88% nos Estados Unidos, 85% no Canadá, 77% na Índia, 71% na França, 72% no Reino Unido e 71% na Alemanha.

No âmbito nacional, apesar dos desafios que a modalidade de trabalho em *home office* apresenta, há um crescimento na mudança do trabalho formal para esse

modelo flexibilizado de trabalho remoto no Brasil de 36% em empresas de grande porte, segundo pesquisa da empresa SAP-CRH (2016).

A SAP-CRH (2016), se destaca por fazer desde 2014 pesquisas na área do teletrabalho. Sua pesquisa *Home office* Brasil 2015 avaliou por volta de 300 empresas e revelou que 37% dessas empresas já permitem a prática da modalidade. Vale elucidar que 65% tem capital internacional e 35% capital nacional.

A pesquisa apontou ainda que 45% das empresas pesquisadas adotam a prática de *home office* em todos os níveis hierárquicos, podendo ser exercido com flexibilidade quando o funcionário escolhe os dias de trabalho em *home office*; ser prefixado pela empresa que determina os dias ou ser totalmente executado em *home office*, com eventuais visitas à organização (SAP-CRH - 2016).

Quadro 6: Níveis hierárquicos atingidos pela modalidade *home office*

Níveis	%
Executivos	97%
Coordenadores/ Supervisores	88%
Liderança Técnica	82%
Profissionais	78%
Suporte Técnico	49%

Fonte: Elaborado pela autora, 2018; com base na Pesquisa SAP-CRH (2016).

Além disso, o trabalho na modalidade *home office* aponta sua presença por setor:

Quadro 7: Setores atingidos pela modalidade de trabalho *home office*

Setor	%
TI	19,2%
Químico, Petroquímico e Agroquímico	15,4%
Pesquisa e Desenvolvimento	10, 3%
Autoindústria	7,7%

Eletroeletrônico	7,7%
Bens de Consumo	7,7%
Metalúrgico	6,4%
Papel e Celulose	6,4%
Demais Setores	19,2%

Fonte: Elaborado pela autora com base na Pesquisa SAP-CRH (2016) .

A pesquisa destaca que do universo de empresas pesquisadas, por volta de 8% pertencem as indústrias de bens de consumo objeto dessa pesquisa.

Entende-se por indústrias de bens de consumo, aquelas que fabricam produtos utilizados no dia-a-dia da casa de um consumidor como amaciantes, roupas, televisão. Essa indústria se divide em 3 setores: bens duráveis – produtos que podem ser utilizados várias vezes, como um fogão; semi-duráveis – produtos utilizados por um período menor de tempo como roupas e sapatos; e os não duráveis – produtos que tem sua validade determinada, como alimentos, produtos de limpeza e cosméticos.

Outra pesquisa nacional encontrada, foi realizada em 2014 pela PwC Brasil (Pricewaterhouse Coopers Brasil) em conjunto com a EAESP-FGV (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) e contou com a participação de 113 organizações, das quais 54% eram de grande porte, e teve 8% do seu universo representado por indústrias de bens de consumo no Brasil também. Nessa pesquisa, 26% dos entrevistados acreditam que devem ser utilizadas estratégias de flexibilidade de jornada e local de trabalho para que a empresa permaneça competitiva no mercado de trabalho.

De acordo com a publicação da Revista Exame, Maiores & Melhores 2017 (2017), o ranking das empresas de bens de consumo não-duráveis no Brasil por venda líquida, teve o domínio de empresas de alimentos e bebidas, na sua maioria multinacionais. Somente após o 9º lugar é que aparecem empresas outros segmentos de produtos como: higiene, cosméticos e cigarros. Segue o ranking no quadro 8:

Quadro 8: Empresas de Bens de Consumo Não-Duráveis

Ranking	Nome	Controle	Razão Social	Vendas US\$
1	Cargill	Americano	Cargill Agrícola S.A.	10113,2
2	BRF	Brasileiro	BRF S.A.	9022,6
3	Bunge	Holandês	Bunge Alimentos S.A.	9014,1
4	JBS	Brasileiro	JBS S.A.	8690,4
5	Ambev	Belga	Ambev S.A.	6467,6
6	JBS Foods	Brasileiro	Seara Alimentos Ltda.	5690,4
7	CRBS	Belga	CRBS S.A.	4847,9
8	ADM	Americano	ADM (Archer Daniels Midland Company) do Brasil Ltda.	4262,8
9	Unilever Brasil	Anglo-Holandês	Unilever Brasil Ltda.	2852,3
10	Spal	Mexicano	Spal Indústria Brasileira de Bebidas S.A.	2534,2

Fonte: Elaborado pela autora, 2018; baseada em Revista Exame – Maiores & Melhores Brasil 2017 – Ranking por Vendas Líquidas.

Ressalta-se, portanto, a importância do setor de bens de consumo no panorama econômico do país, objeto de estudo dessa pesquisa.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E INTERPRETAÇÃO DA VISÃO DOS TRABALHADORES NA MODALIDADE *HOME OFFICE*

Para atender ao objetivo geral da pesquisa de **investigar as relações de trabalho na modalidade *home office* em indústrias de bens de consumo**, foi escolhida a pesquisa qualitativa como forma de abordagem.

A escolha da pesquisa qualitativa foi norteada pelo objetivo de se conhecer ou compreender os significados e características situacionais que apresentam os indivíduos que trabalham em *home office*, modalidade relativamente nova no mercado de trabalho e sem muitas pesquisas brasileiras realizadas anteriormente (RICHARDSON, 2015, p.90).

Para Creswell (2010, p.162), “Na pesquisa qualitativa, a intenção é explorar o conjunto complexo de fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou os significados variados dos participantes.”

Portanto, trata-se de um estudo exploratório e descritivo com o intuito de obter informações e descrever as principais características encontradas nas relações de trabalho aplicadas na modalidade *home office* (RICHARDSON, 2015, p. 66).

A reflexão do estudo do referencial teórico sobre as relações de trabalho, as transformações tecnológicas e o trabalho na modalidade *home office*, possibilitou estabelecer melhor o universo a ser trabalhado e a viabilizar o instrumento de coleta de dados.

Segundo Mazzotti e Gewandsznajder (2002):

“As pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Podemos dizer, entretanto, que a observação (participante ou não), a entrevista em profundidade e a análise de documentos são os mais utilizados, embora possam ser complementados por outras técnicas.” (MAZZOTTI E GEWANDSZNAJDER, 2002, p.163).

A pesquisa envolve quatro empresas de bens de consumo multinacionais, que juntas perfazem aproximadamente o montante de 35.500 funcionários. Foram realizadas entrevistas com 7 indivíduos dessas organizações, em cargos de gerência

e coordenação, visando aprofundar a questão em vários contextos organizacionais, colhendo e tratando as informações, de modo que a investigação e as possíveis descrições e interpretações do fenômeno possam ser melhor fundamentadas, por não serem oriundas de uma única fonte.

O foco deste estudo, portanto, está nos indivíduos que trabalham para estas organizações de bens de consumo, ligadas à fabricação de produtos alimentícios, de higiene e de beleza. Nesse estudo, os nomes das organizações e de seus indivíduos foram modificados, conforme quadro 9.

Quadro 9: Codificação das empresas e indivíduos

Empresa	Codificação dos Indivíduos
Alpha	E-01
	E-02
Beta	E-03
	E-04
Gama	E-05
	E-06
Delta	E-07

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A delimitação do universo pesquisado e a acessibilidade aos indivíduos investigados das quatro organizações só foi possível através conhecimento profissional da pesquisadora. Segundo Creswell (2010):

“A ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou dos locais (ou dos documentos ou do material visual) que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão da pesquisa. Isso não sugere, necessariamente, uma amostragem ou seleção aleatória de um grande número de participantes e locais, como é tipicamente observado na pesquisa quantitativa” CRESWELL (2010, p. 212).

No quadro 10 é apresentado o perfil das organizações de bens de consumo, encontrado por pesquisas realizadas em *sites* oficiais, a cerca de temas relacionados

à gestão de pessoas e à flexibilização do trabalho para situar os ambientes organizacionais envolvidos no estudo.

Quadro 10: Perfil das organizações

Empresa Alpha	
Nº de Funcionários	Perfil
~13.000 Brasil	Empresa multinacional, fabricante de bens de consumo, com produtos alimentícios, de higiene e beleza. Está presente no Brasil com 15 sites, entre fábricas, escritórios e centros de distribuição. Oferece formas de trabalho flexível, programa de qualidade de vida e ambiente de trabalho inovador, atrelados a cultura de desempenho de seus funcionários. Utiliza a sustentabilidade como pilar central na condução de seus negócios, trabalhando de perto com fornecedores e ONG's.

Empresa Beta	
Nº de Funcionários	Perfil
~6.000 Brasil	Empresa multinacional fundada na década de 60, fabricante de bens de consumo, com renomadas marcas de cosméticos, higiene pessoal e perfumaria. Oferece jornada de trabalho flexível, ampla gama de benefícios voltados para a qualidade de vida do funcionário, programa de educação corporativa para desenvolvimento das competências exigidas e recrutamento interno. Empresa voltada totalmente para a sustentabilidade.

Empresa Gama	
Nº de Funcionários	Perfil
~10.000 Brasil	Empresa multinacional de alimentos, com renomadas marcas no mercado de <i>snacks</i> , possui 17 unidades no Brasil, entre fábricas, escritórios e centros de distribuição. Oferece jornada de trabalho flexível, <i>home office</i> , processo seletivo interno e universidade corporativa que impulsiona o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Possui uma fundação, atua na comunidade e faz parcerias com ONG's promovendo o estilo de vida ativo e saudável. Tem programa estabelecido para a sustentabilidade.

Empresa Delta	
Nº de Funcionários	Perfil
~6.500 Brasil	Empresa multinacional de produtos cosméticos, presente no Brasil desde a década de 50, com 4 unidades, entre fábrica, escritório e centros de distribuição. Oferece jornada de trabalho flexível, plano de carreira, oportunidades de desenvolvimento, programa para qualidade de vida. Tem programa estabelecido para a sustentabilidade e responsabilidade social.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Para esta pesquisa, como instrumento de coleta de dados, foi construído um questionário (anexo I) que tem como objetivo ser capaz de colher as informações necessárias para descrever as características de um determinado grupo social (RICHARDSON, 2015, p.189). Neste caso, as características dos indivíduos que fazem *home office* em organizações de bens de consumo.

3.1 Instrumento de Pesquisa

O questionário criado (anexo I) para a coleta de dados foi fundamentado na análise do referencial teórico e procurou levantar informações sobre as relações de trabalho em *home office*. Ele foi dividido em três partes para melhor organização do conteúdo, conforme especificado no quadro 11:

Quadro 11: Divisão do Questionário

Partes	Informações	Referencial Teórico
Parte I: Dados Sociodemográficos	Coleta de informações sobre os entrevistados para levantamento de seus perfis demográficos, focando em informações sobre sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de serviço na organização.	
Parte II: <i>Home office</i> na Organização	Coleta de informações quanto à prática da modalidade de trabalho em <i>home office</i> dentro das organizações pesquisadas.	Castells (2000), Amigoni e Curvis (2009), Antunes (2009), Patini (2012), Allen et al. (2015), Brynjolfsson (2014), Bacater (2016), Sobratt (2016), SAP-CRH (2016), SILVA (2017)
Parte III:	Coleta de informações sobre as relações do trabalho advindas do <i>home office</i> , objetivando levantar	Huws (1985 e 2013), Braveman (1987),

As relações de trabalho no <i>home office</i>	possíveis alterações trazidas pela utilização da modalidade.	Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).
---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Optou-se pela utilização de um questionário com perguntas abertas e fechadas (anexo I) para que o tema pudesse ser aprofundado com a real coleta das opiniões dos entrevistados. Segundo Richardson (2015, p.193), as perguntas fechadas são utilizadas para a coleta de informações, com respostas fixas e preestabelecidas e já as perguntas abertas são para a coleta do aprofundamento de opiniões, na qual o entrevistado precisa responder com maior profundidade.

O questionário foi enviado aos entrevistados via sistema *Google.docs*, sistema que coleta e armazena dados eletronicamente. O respondente ficou à vontade para responder *online* o questionário ou marcar um horário específico para fazer a entrevista via sistema *Skype*. A pesquisadora avaliou o teor e o grau de profundidade das respostas e em casos de dúvidas ou respostas incompletas, fez novamente contato com os entrevistados para dirimí-las. Somente o entrevistado E2 preferiu a entrevista via sistema *Skype*. Conforme Creswell (2010, p. 213), como procedimento de coleta de dados em entrevistas qualitativas, o entrevistador pode fazer sua condução face a face, por telefone, por *e-mail* ou em grupo focal.

Após o recebimento dos questionários e/ou entrevistas, foi feita uma avaliação dos dados sociodemográficos para traçar o perfil dos pesquisados e as demais informações levantadas por meio das transcrições das respostas foram imputadas, codificadas e analisadas em seus conteúdos com o auxílio do *software* Atlas.ti (*Qualitative Data Analysis*). Para Richardson (2015) apud Berelson, (1954, p.18) a análise de conteúdo é “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

Tomando-se a *Grounded Theory* (teoria fundamentada nos dados) como base, concomitantemente com a perspectiva *Theory Driven* (orientada pela teoria), que analisa o fenômeno fundamentada nos aspectos teóricos já existentes, foi aplicada a perspectiva *Data Driven* (orientada pelos dados), que gera a atribuição de códigos nos discursos dos entrevistados, com o objetivo de classificar e agrupar os dados

qualitativos para sintetizar e alicerçar significados e explicações (SALDAÑA, 2015; CHARMAZ, 2006; GLASER; STRAUSS, 1967).

O fluxo da análise de conteúdo seguiu os seguintes passos:

- Codificação dos incidentes – definição dos códigos dos incidentes baseada nas respostas dos respondentes e na teoria (*Data Driven* e *Theory Driven*);
- Codificação axial – refinamento e agrupamento dos códigos;
- Análise de frequência dos códigos – frequência com que os códigos aparecem nas falas dos respondentes;
- Análise de co-ocorrência dos incidentes – grau de correlação entre os códigos;
- Mapa conceitual da pesquisa – mapa que possibilita evidenciar a relação causal entre os códigos levantados.

3.2 Apresentação e Análise dos Dados

Numa etapa inicial foi realizada uma avaliação dos dados sociodemográficos da pesquisa para descrever o perfil levantado dos respondentes e suas interfaces com algumas questões sobre a prática do trabalho em *home office*. E na etapa seguinte foi realizada a análise de conteúdo.

3.2.1 Avaliação dos Dados Sociodemográficos:

Os dados sociodemográficos demonstraram que os indivíduos participantes da pesquisa foram compostos pela predominância do sexo feminino (5 mulheres e 2 homens).

Em relação a idade dos participantes, 4 deles já estão com idades entre 40 e 50 anos e 1 com idade superior a 50 anos, dados que indicam indivíduos com grande vivência profissional e exercendo cargos gerenciais e de chefia. Este fato expõe a presença da modalidade *home office* em cargos gerenciais, conforme foi levantado pela pesquisa SAP-CRH (2016), que evidenciou essa tendência maior da prática em cargos administrativos e de chefia.

Todos os indivíduos possuem graduação completa, alguns com continuidade de estudo como Pós-graduação / MBA ou mestrado, demonstrando a necessidade de constante aperfeiçoamento. É possível inferir que existe uma relação direta desse aperfeiçoamento com a capacidade de se manter apto e atualizado para o mercado de trabalho. Percebe-se que indivíduos apesar de estarem em idade profissional média, considerando-se a aposentadoria por idade entre 60 e 65 anos, 4 dos pesquisados mudaram de empresa dentro dos últimos 5 anos. Isso demonstra uma busca por novas oportunidades profissionais e capacidade de recolocação no mercado competitivo de multinacionais de bens de consumo, que só é possível quando o profissional mantém suas qualificações e capacitações atualizadas com as melhores práticas e conhecimentos existentes (BRYNJOLFSSON E MCAFEE, 2014).

Segundo os dados da pesquisa, a maioria (6) dos indivíduos pesquisados relataram que começaram a praticar *home office* no intervalo de 2 a 5 cinco anos. Isso demonstrou que a modalidade de trabalho *home office* é relativamente recente na vida profissional dos entrevistados. As organizações buscam o aprimoramento de seus processos administrativos e a modalidade de trabalho em *home office* é uma maneira de flexibilizar a condução dos trabalhos em suas operações (CASTELLS, 2000).

Além disso, o tempo de atuação dos indivíduos no *home office* evidencia que a modalidade foi regulamentada pelas próprias organizações, mesmo antes promulgação da Lei nº 13.467 de 13/07/2017, que trouxe diretrizes para isso. Isso denota que as multinacionais trouxeram de suas matrizes a tendência da flexibilização do trabalho, sendo precursores na regulamentação da modalidade no setor, mesmo não tendo uma lei direcionadora para o assunto no Brasil. Denota, também, como uma tendência internacional (dimensão Global), modifica as condições de trabalho das organizações (dimensão Micro) e influenciam e afetam como são tratadas as relações de trabalho dentro do setor e dos sindicatos (dimensão Meso) e na regulação das leis trabalhistas (dimensão Macro), havendo, portanto, uma inter-relação conforme descrito por Dutra (Org.) e Nogueira (2013).

3.2.2 Análise de Conteúdo:

O fluxo da análise de conteúdo seguiu os seguintes passos: codificação dos incidentes, codificação axial, análise de frequência dos códigos, análise de co-ocorrência dos incidentes e o mapa conceitual da pesquisa.

Na condução da análise de conteúdo das entrevistas, inicialmente foi realizada a codificação aberta e houve a identificação de 79 códigos relativos aos incidentes relatados. Após isso, foram feitas as avaliações destes códigos e seus conteúdos, e os mesmos foram refinados e agrupados visando a determinação de relações e conexões criadas pela codificação axial (SALDAÑA, 2015; CHARMAZ, 2006; GLASER; STRAUSS, 1967).

Após refinamento dos 79 códigos obtidos, restaram 21 códigos, dentre os quais é possível observar que uma parte surgiu do corpus empírico da pesquisa (*Data Driven*) e outra parte de categorias baseadas em referencial teórico (*Theory Driven*). No quadro 12 estão relacionados os códigos, suas descrições, bem como suas origens e exemplos coletados das entrevistas (incidentes):

Quadro 12: Códigos das categorias de análise

Código	Descrição	Origem	Incidentes
Auto-gerenciamento	Capacidade de gerenciamento autônomo	<i>Theory Driven</i> Allen <i>et al.</i> (2015) Bacater (2016) Vasconcelos e Hemsley (2011)	E03 – “Concentração em caso de residências agitadas ou presença de crianças. É necessário disciplina.” E06 – “Nos dias que faço <i>Home office</i> rendo muito mais, pois consigo organizar minha agenda colocando atividades que requerem mais concentração e dedicação individual pessoal.”
Carreira	Influência do <i>home office</i> na carreira profissional	<i>Theory Driven</i> Allen <i>et al.</i> (2015); Brynjolfsson e McAfee, (2014)	E02 – “Sim eu tenho a mesma condição, porém a forma de conectar e desenvolver a imagem dentro da empresa é um pouco mais desafiadora.” E06 – “A cultura da organização é extremamente importante neste ponto. Como trabalho

			numa empresa global e com conexões com diversas regiões e países, que também tem a mesma filosofia de <i>home office</i>, não há qualquer distinção entre pessoas que executam ou tem preferências em fazer <i>home office</i> daquelas que gostam da maneira tradicional de estar fisicamente no escritório da empresa.”
Contrato de trabalho	Um dos aspectos legais envolvidos nas relações do trabalho	<i>Theory Driven</i> Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).	E03 – “Assinatura de um anexo.” E06 – “A jornada de trabalho em casa já estava prevista no meu contrato de trabalho desde que entrei na organização.”
Desafios	Desafios enfrentados pelos praticantes da modalidade <i>home office</i> .	<i>Theory Driven</i> Amigoni e Curvis (2009), Allen <i>et al.</i> (2015) e Bacater (2016)	E04 – “É importante estar bem organizado em casa, ruídos de cachorro, papagaio, vizinhança por vezes atrapalham a realização de uma conferência telefônica. Então foi preciso reservar um espaço mais adequado dentro de casa pra evitar estes distúrbios.” E06 – “Importantíssimo a organização de um ambiente e horários onde seja possível realizar as atividades de trabalho na minha casa. Além disto, é importante que a família entenda e ajude no processo, sem trazer interrupções nos períodos que estão em casa e que estou desempenhando meu trabalho.”
Desempenho	Um dos aspectos envolvidos nas relações do trabalho	<i>Theory Driven</i> Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).	E03 – “Aumento de desempenho, aumento de produtividade, mas não diretamente na avaliação de performance.” E04 – “Mais produtiva, mais concentrada, tempo gasto em deslocamento e trânsito

			se converte em atividade útil de trabalho.”
Disponível para empresa	Disponibilidade de trabalho para a empresa fora do padrão de trabalho das 8h às 17h.	<i>Data driven:</i> Relato dos entrevistados em relação a estarem disponíveis em qualquer horário para a empresa.	E01 – “...não existe este controle, mas claro que me policio para sempre que preciso me ausentar entre 8 até 19h em geral aviso para todos da minha área e sempre estou disponível por celular, nele tenho emails e skype o tempo todo... Trabalho por demanda/entrega.... entregando, não importa qdo fiz.” E06 - Além disto, posso programar as atividades nos horários que tenho melhor rendimento pessoal, independente dos horários tradicionais de trabalho num escritório, que é tipicamente das 8 am as 5 pm. Eu posso trabalhar mais cedo ou mais tarde, como eu queira me organizar.”
Felicidade no trabalho	Indivíduos felizes na execução de seus trabalhos	<i>Data driven:</i> Relato dos entrevistados em relação a estarem mais felizes trabalhando com a modalidade <i>home office</i> .	E01 - Sim, estou mais satisfeita e estou mais a disposição da empresa, desta forma me sinto feliz pessoalmente e profissionalmente.” E03 – “Na prática trabalho mais, mas me proporciona outras coisas, que no balanço me deixa mais feliz.”
Impactos das novas tecnologias	As novas tecnologias propiciaram a implantação da modalidade de trabalho em <i>home office</i>	<i>Theory driven:</i> Castells (2000); Zuppo (2003) e Brynjolfsson e McAfee, (2014)	E02 – “... o computador é da companhia e o <i>head set</i> . Agora para eu trabalhar na minha casa, eu tenho que ter o “WIFI”, eu que tenho isto, é a minha infraestrutura, então assim, a gente poderia dizer que é parcialmente, né, são oferecidos, uma parte eu que tenho que prover para fazer este trabalho em casa, como eu faço três por semana, eu tenho impressora, inclusive

			impressora que digitaliza, tenho um "WIFI" super forte, tive que fazer um plano novo." E06 – "A empresa disponibiliza equipamentos para melhorar a ergonomia no ambiente de trabalho em casa, possui sistemas de contatos e reuniões utilizando o computador para todas as pessoas e funções..."
Jornada de trabalho	Um dos aspectos legais envolvidos nas relações do trabalho	<i>Theory Driven</i> Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).	E02 – "Assim, eu não tenho controle, eu trabalho quanto tempo eu quiser, na verdade...como é que a gente vai responder isso... eu trabalho de sábado, domingo e tem segunda-feira que eu não faço nada. Porque não é mais uma coisa por hora trabalhada, é por projeto, né..." E05 – "Não existe controle pela empresa. Eu procuro controlar meu horário como se estivesse no escritório... Sim. Porque o foco está no resultado e não em carga horaria." E07 – "...o resultado é mais valorizado que o tempo dedicado."
Motivo da Implantação	Os motivos que levaram a empresa a adotar a modalidade <i>home office</i> .	<i>Theory Driven</i> Amigoni e Curvis (2009), Allen <i>et al.</i> (2015) e Bacater (2016)	E02 – "Melhoria da qualidade de vida dos funcionários, redução de custo, empresa voltada a modelos de gestão moderna." E07 – "Qualidade de vida dos funcionários."
Necessidade de relação interpessoal	Necessidade de interação com a equipe de trabalho e com a chefia.	<i>Theory Driven</i> Allen <i>et al.</i> (2015) e Bacater (2016)	E01 – "Não, porque sentimos falta de nos vermos e conversarmos, e por isso estabelecemos 2 dias para estarmos fisicamente no escritório e nos vermos, além disso temos reuniões semanais de alinhamento e

			trabalhamos muito juntos, apesar da distância física.” E04 – “Fica mais difícil fazer <i>feedback</i> e estabelecer outras conexões, que são mais recomendadas no presencial, olhando nos olhos e entendendo as reações.”
Org. e Condições de Trabalho	Um dos aspectos envolvidos nas relações do trabalho	<i>Theory Driven</i> Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).	E06 – “A empresa disponibiliza equipamentos para melhorar a ergonomia no ambiente de trabalho em casa, possui sistemas de contatos e reuniões utilizando o computador para todas as pessoas e funções e, sistematicamente, proporciona campanhas, em âmbito global, para incentivar o trabalho remoto através de iniciativas de <i>Home office Day</i> , proporcionando um dia onde todos, preferencialmente, devem priorizar o trabalho de casa.” E07 – “Sim, algumas ferramentas e infra foram disponibilizadas pela empresa (ex: software para conexão remota do ramal) e outros são particulares (ex: rede <i>WIFI</i> de boa qualidade, <i>head set</i>).”
Qualidade de Vida	Conjunto de condições que contribuem para o bem-estar físico e mental dos indivíduos	<i>Theory Driven</i> Amigoni e Curvis (2009), Allen <i>et al.</i> (2015), Tonelli e Lins (2014) e Bacater (2016).	E02 – “meu dia rende mais e eu posso acompanhar meus filhos, para mim isto não tem preço.” E04 – “Super positivo! Conciliação de trabalho e responsabilidades domésticas me fazem ser mais produtiva pois converti as 2 horas de estrada e trânsito em atividades úteis.”
Realização profissional & pessoal	Realização profissional e pessoal proporcionada pelo <i>home office</i>	<i>Data driven</i> Relato dos entrevistados em relação a estarem mais realizados	E01 – “Sim, estou mais satisfeita e estou mais a disposição da empresa, desta forma me sinto feliz pessoalmente e profissionalmente.”

		pessoalmente e profissionalmente.	E05 – “Tenho mais tempo e possibilidade de foco para entregar meus trabalhos e resultados.”
Reforma trabalhista	Um dos aspectos legais envolvidos nas relações do trabalho	<i>Theory Driven</i> Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).	E03 – “Acredito que não.” E05, 06 e 07 – “Não”.
Regulamentação HO (Home office) própria	Um dos aspectos legais envolvidos nas relações do trabalho	<i>Theory Driven</i> Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).	E06 - “A jornada de trabalho em casa já estava prevista no meu contrato de trabalho desde que entrei na organização.” E02 – “A gente recebeu toda uma política, quem eram as pessoas elegíveis e quem não eram as pessoas elegíveis e a gente tinha que dar o aceite, então foi feita uma oficialização através de uma confirmação.”
Relações sindicais	Um dos aspectos envolvidos nas relações do trabalho	<i>Theory Driven</i> Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).	E01 – “que eu saiba não... até porque o que a nova lei me trouxe e que adorei foi ter a oportunidade de opinar ou não por seguir um sindicato.” E06 – “Não tenho conhecimento, pois quando entrei na organização a mesma já adotava este tipo de política de trabalho.”
Remuneração e benefícios	Um dos aspectos envolvidos nas relações do trabalho	<i>Theory Driven</i> Fleury e Fischer (1992), Pochmann (2011), Fischer, Amorim (2012) e Dutra (Org.) e Nogueira (2013).	E01, 02, 04, 07 – “Não”.
Significado do trabalho	Real significado do papel do trabalho na vida dos indivíduos.	<i>Theory Driven</i> Bauman (2001), Rifkin (2004), Pochmann (2011), FEM (2015, 2016 e 2017), ILO (2014 e 2018)	E02 - “Nossa... ele representa uma oportunidade de eu exercer meus talentos, meus talentos de inteligência, minhas habilidades emocionais, é uma atividade que me dá muito prazer

			pessoalmente, eu gosto de desafios cognitivos de usar a inteligência e de realizar algo que tenha um sentido social. Então para mim, o trabalho tem um valor moral e de exercitar minha inteligência a serviço de um propósito, de fazer algo melhor para a humanidade.” E04 – “Minha inspiração, meu ganha pão, minha fonte de desenvolvimento pessoal e profissional.”
Transformações e Futuro do Trabalho	Conjecturas sobre o futuro do trabalho para os indivíduos.	<i>Theory Driven</i> Bauman (2001), Rifkin (2004), Pochmann (2011), FEM (2015, 2016 e 2017), ILO (2014 e 2018)	E01 – “Sem carteira assinada, trabalhando por projeto, entrega e mais do que nunca virtualmente.” E04 – “Muito digital, muito acelerado, com curvas de aprendizado cada vez mais ágeis.”
Vantagens HO (Home office)	Vantagens obtidas pela modalidade de trabalho em <i>home office</i> na visão do sujeito	<i>Theory Driven</i> Amigoni e Curvis (2009), Allen <i>et al.</i> (2015) e Bacater (2016)	E02 – “meu dia rende mais e eu posso acompanhar meus filhos, para mim isto não tem preço.” E04 – “Super positivo! Conciliação de trabalho e responsabilidades domésticas me fazem ser mais produtiva pois converti as 2 horas de estrada e trânsito em atividades úteis.”

Utilizando-se do Software Atlas.ti foi executado o teste de “*Codes-Primary Documents Table*”, teste que demonstra a frequência dos códigos na análise, ou seja, a frequência com que aparecem os incidentes nos discursos dos entrevistados.

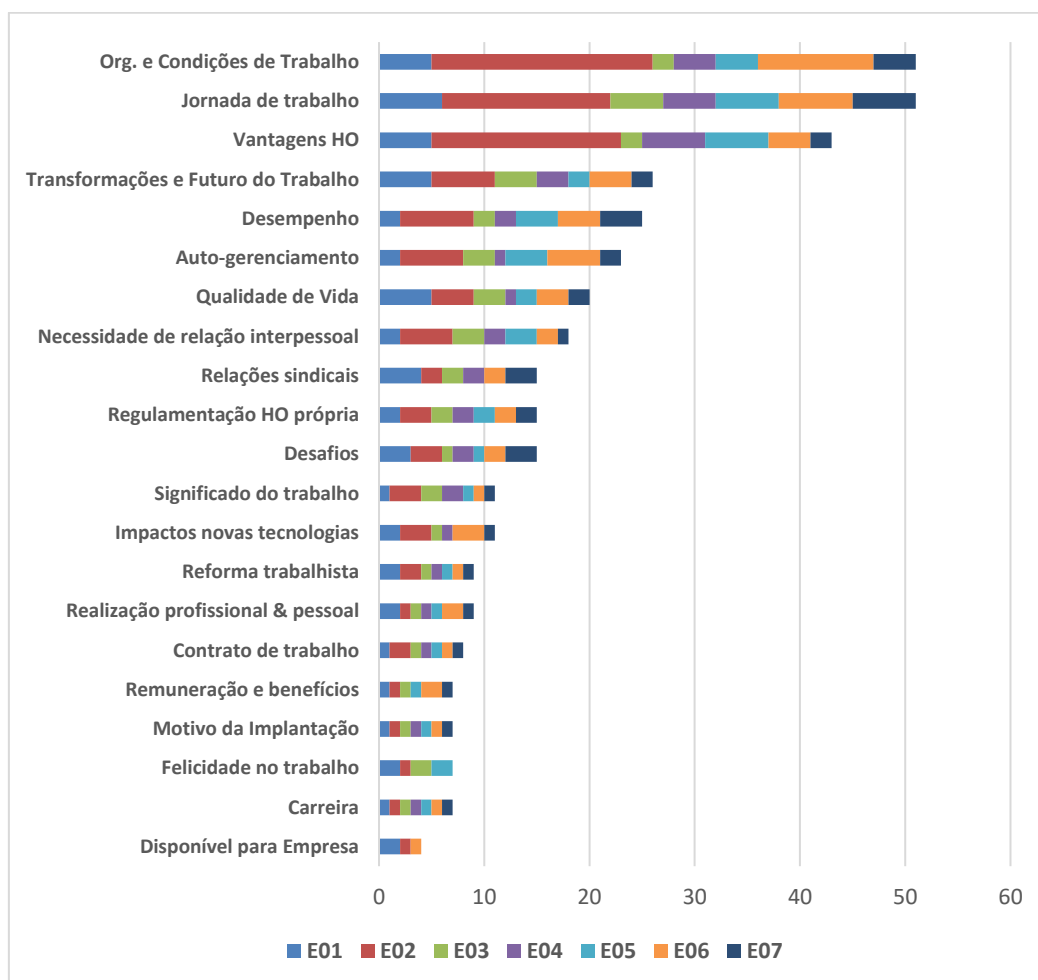
Desta forma, foi possível evidenciar no gráfico 2, os códigos ou incidentes que aparecem com grande frequência, objetivando levantar embasamento para responder à pergunta da pesquisa: Como são as relações de trabalho na modalidade de trabalho em *home office* em indústria de bens de consumo?

No gráfico, E1 é a referência ao documento primário transcrito do entrevistado nº 1, e assim sucessivamente, conforme descrito anteriormente no quadro 9.

No gráfico, os dois primeiros incidentes se destacam dos demais e fazem parte dos aspectos levantados na teoria das relações de trabalho (Fleury e Fischer, 1992; Pochmann, 2011; Fischer e Amorim 2012 e Dutra (Org.) e Nogueira, 2013): a forma de organização e condições de trabalho e a jornada do trabalho, e evidenciam a frequência com que os entrevistados citam esses temas para o pleno exercício do trabalho na modalidade *home office*. Os demais aspectos das relações de trabalho também aparecem no teste, porém com menor incidência.

O terceiro incidente com maior frequência é vantagens do *home office*, que aparece naturalmente nos discursos com mais relatos do que desafios no exercício do trabalho em *home office*, podendo ser possível inferir que para esses indivíduos o trabalho em *home office* trouxe melhores condições de trabalho e benefícios para a vida profissional e pessoal, apesar dos desafios enfrentados.

Gráfico 2: Gráfico de frequência dos códigos



Fonte: elaborado pela autora, 2018.

É importante ressaltar, que esse teste de baseia na frequência dos incidentes, mas que é interessante também ter um olhar mais apurado com relação a pequena incidência, que pode trazer informações importantes sobre o padrão de comportamento dos entrevistados pela ausência de seus relatos (EISENHARDT, 1989). Um exemplo que é possível elucidar é o incidente de estar disponível para a empresa. Aparece pouco na fala dos entrevistados a questão de estarem “cientes” que estão mais à disposição da empresa do que antes quando exerciam suas atividades somente na empresa, trabalhando em qualquer dia e horário. Isso traz à tona a questão sobre a exploração da mão de obra e o papel da centralidade do trabalho na vida do indivíduo.

Posteriormente foi feito o teste “*Cooccurrence Table*”, que baseado nos relatos, apresenta a relação entre os códigos constituídos. As análises dessas relações se baseiam nas maiores correlações executadas pelo teste e que estão evidenciadas pela cor verde (pontos = ou > 0,1) nas tabelas 1 e 2:

Tabela 1: Tabela de co-ocorrência dos incidentes

	Auto-gerenciamento	Carreira	Contrato de trabalho	Desafios	Desempenho	Disponível para empresa	Felicidade no trabalho	Impactos novas tecnologias	Jornada de trabalho	Motivo da Implantação	Necessidade de relação interpessoal
Auto-gerenciamento	0	0	0	0,15	0,09	0,08	0	0	0,06	0	0,08
Carreira	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,25
Contrato de trabalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desafios	0,15	0,05	0	0	0,03	0	0	0,04	0,02	0	0,06
Desempenho	0,09	0	0	0,03	0	0,04	0	0	0,09	0	0
Disponível para Empresa	0,08	0	0	0	0,04	0	0,1	0,07	0,08	0	0
Felicidade no trabalho	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0
Impactos novas tecnologias	0	0	0	0,04	0	0,07	0	0	0	0	0
Jornada de trabalho	0,06	0	0	0,02	0,09	0,08	0	0	0	0	0,03
Motivo da Implantação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Necessidade de relação interpessoal	0,08	0,25	0	0,06	0	0	0	0	0,03	0	0
Org. e Condições de Trabalho	0,06	0,04	0	0,05	0,01	0,04	0	0,07	0,06	0	0,08
Qualidade de Vida	0,05	0	0	0	0	0,04	0,13	0	0	0,08	0
Realização profissional & pessoal	0	0	0	0	0	0,08	0,14	0	0	0	0
Reforma trabalhista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regulamentação HO própria	0	0	0,44	0	0	0	0	0	0,02	0	0
Relações sindicais	0	0	0	0,03	0	0	0	0	0	0	0
Remuneração e benefícios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Significado do trabalho	0	0	0	0,04	0	0	0,06	0	0	0	0
Transformações e Futuro do Trabalho	0,04	0	0	0,11	0,04	0,07	0,03	0,16	0,15	0,03	0,02
Vantagens HO	0,08	0	0	0,04	0,03	0,04	0,09	0,02	0,01	0,14	0,02

Fonte: elaborada pela autora, 2018.

Tabela 2: Tabela de co-ocorrência dos incidentes (continuação)

	Org. e Condições de Trabalho	Qualidade de Vida	Realização profissional & pessoal	Reforma trabalhista	Regulamentação HO própria	Relações sindicais	Remuneração e benefícios	Significado do trabalho	Transformações e Futuro do Trabalho	Vantagens HO
Auto-gerenciamento	0,06	0,05	0	0	0	0	0	0	0,04	0,08
Carreira	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contrato de trabalho	0	0	0	0	0,44	0	0	0	0	0
Desafios	0,05	0	0	0	0	0,03	0	0,04	0,11	0,04
Desempenho	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0,04	0,03
Disponível para Empresa	0,04	0,04	0,08	0	0	0	0	0	0,07	0,04
Felicidade no trabalho	0	0,13	0,14	0	0	0	0	0,06	0,03	0,09
Impactos novas tecnologias	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0,16	0,02
Jornada de trabalho	0,06	0	0	0	0,02	0	0	0	0,15	0,01
Motivo da Implantação	0	0,08	0	0	0	0	0	0	0,03	0,14
Necessidade de relação interpessoal	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02
Org. e Condições de Trabalho	0	0,01	0	0	0	0	0	0	0,12	0,02
Qualidade de Vida	0,01	0	0,07	0	0	0	0	0,03	0,02	0,26
Realização profissional & pessoal	0	0,07	0	0	0	0,04	0	1,22	0,03	0,04
Reforma trabalhista	0	0	0	0	0,33	0,09	0	0	0	0
Regulamentação HO própria	0	0	0	0,33	0	0	0	0	0	0
Relações sindicais	0	0	0,04	0,09	0	0	0	0,04	0,03	0
Remuneração e benefícios	0	0	0	0	0	0	0	0,06	0	0
Significado do trabalho	0	0,03	1,22	0	0	0,04	0,06	0	0	0
Transformações e Futuro do Trabalho	0,12	0,02	0,03	0	0	0,03	0	0	0	0,08
Vantagens HO	0,02	0,26	0,04	0	0	0	0	0	0,08	0

Fonte: elaborada pela autora, 2018.

Esse teste apontou que existem fortes correlações nos discursos dos entrevistados quanto à:

- Trabalho na modalidade *home office*:

- Nos discursos dos indivíduos, o trabalho em *home office* parece não interferir no crescimento da carreira, porém é forte sua ligação com a necessidade de manter uma relação interpessoal, apesar da distância. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E02 – “Sim eu tenho a mesma condição, porém a forma de conectar e desenvolver a imagem dentro da empresa é um pouco mais desafiadora. É importante planejar estes encontros, marcar alguns cafés para conversar com algumas pessoas-chave, uma vez que a chance de encontrar espontaneamente é menor.

E04 – “É importante estar fisicamente presente. Muda muito a relação de trabalho e amplia as conexões”.

E05 – “Mais ou menos. É importante manter as conexões com as pessoas. Network.”

- Um desafio para o indivíduo que trabalha em *home office* é o seu autogerenciamento, pois demanda que a pessoa seja mais autônoma para fazer seu planejamento e decidir como irá trabalhar com o tempo que tem à sua disposição. A interferência do ambiente doméstico é um dos maiores desafios, que o indivíduo precisa lidar para não comprometer o seu desempenho. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E01 – “Deixar a família e amigos cientes que o fato de estar em casa, não quer dizer que estou disponível para eles e assim colocar limites e priorizar meu trabalho.”

E03 – “Concentração em caso de residências agitadas ou presença de crianças. É necessário disciplina”.

E04 – “É importante estar bem organizado em casa, ruídos de cachorro, papagaio, vizinhança por vezes atrapalham a realização de uma conferência telefônica. Então foi preciso reservar um espaço mais adequado dentro de casa pra evitar estes distúrbios.”

E07 – “Conciliar o horário do trabalho em *home office* com a atenção para os filhos quando também estão em casa.”

- As vantagens do *home office* relatadas pelos respondentes tem uma forte correlação com a qualidade de vida dos funcionários, principalmente alicerçados pelo ganho de tempo conseguido por não ficarem mais no trânsito da cidade, pelo aumento do convívio familiar e pela possibilidade de resolução de problemas particulares, sem interferir com as atividades profissionais. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E01 – “Sim muita, eu moro a 40km de distância do escritório, e estava enlouquecendo com tantas horas em trânsito, cerca de pelo menos 4hs por dia, que ganhei para dormir, para fazer um jantar mais elaborado....”

E04 – “Super positivo! Conciliação de trabalho e responsabilidades domésticas me fazem ser mais produtiva pois converti as 2 horas de estrada e trânsito em atividades úteis.”

E05 – “Mais tempo com a família e menos stress na rua.”

- Essa relação de vantagem do *home office* e qualidade de vida, se reflete também como consequência em felicidade no trabalho, outro ponto levantado pelos indivíduos:

E01 – “Sim, estou mais satisfeita e estou mais a disposição da empresa, desta forma me sinto feliz pessoalmente e profissionalmente”.

E03 – “Na prática trabalho mais, mas me proporciona outras coisas, que no balanço me deixa mais feliz.”

- Já a relação vantagens do *home office* e motivo da implantação transparece através das respostas dos indivíduos, que não há um consenso sobre isto. No geral, os participantes relataram que os motivos são proporcionar qualidade de vida aos funcionários e redução de custos para a empresa. Neste caso foi interessante separar as organizações para evidenciar as respostas. Na empresa Alpha e Gama as respostas ficaram com redução de custos e qualidade de vida dos funcionários, na empresa Beta a implantação ocorreu por causa da natureza do trabalho ser passível de ser exercido de qualquer lugar, na empresa Delta evidenciou a qualidade de vida do funcionário. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E01 – “Redução de custo” / E02 – “Melhoria da qualidade de vida dos funcionários, redução de custo, empresa voltada à modelos de gestão moderna.”

E03 e E04 – “Natureza do trabalho (passível de ser exercido de qualquer lugar).”

E05 – “Redução de custo / E06 – “Qualidade de vida dos funcionários.”

E07 – “Qualidade de vida dos funcionários.”

- Relações de trabalho na modalidade *home office*

- É muito forte a correlação entre contrato de trabalho e regulamentação do *home office* própria, isso é um achado da pesquisa. As empresas pesquisadas já mantinham o *home office* regulamentado junto a seus funcionários, antes da promulgação da Lei nº 13.467 em 13/07/2017, isso exemplifica que as multinacionais, por serem empresas globais, anteciparam tendências de flexibilização do trabalho aqui no Brasil. Os participantes da pesquisa afirmaram que tem entre dois e cinco anos de prática de *home office*. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E02 – “A gente recebeu toda uma política, quem eram as pessoas elegíveis e quem não eram as pessoas elegíveis e a gente tinha que dar o aceite, então foi feita uma oficialização através de uma confirmação.”

E04 – “Já estava prevista.”

E06 – “A jornada de trabalho em casa já estava prevista no meu contrato de trabalho desde que entrei na organização.”

- A Lei nº 13.467, da reforma trabalhista estabelecida em 2017, que determinou diretrizes para o trabalho em *home office* não foi sentida pelos entrevistados, em forma de alguma alteração contratual ou adendo. As empresas dos participantes, com sua regulamentação própria não fizeram nenhuma alteração contratual, inferindo-se que já estavam em consonância com a nova lei. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E01 – “Não percebi, afinal já trabalho desta forma mesmo antes da lei.”

E02 – “Não...pelo que eu percebi, naquela época, no ano passado...não, não teve.”

E07 – “Não”.

- As relações sindicais aparecem pouco presentes nos discursos dos indivíduos que praticam *home office*. Os indivíduos afirmam que não houve intervenção do sindicato para o estabelecimento da regulamentação do trabalho em *home office* nas empresas ou que não sabem. Existe uma correlação com a reforma trabalhista de 2017, que elucida o direito do empregado de optar ou não por algum sindicato. Pode-se inferir que a participação sindical neste setor, para estes indivíduos não é relevante. Demonstra um sindicato sem voz e ausente. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E01 – “que eu saiba não... até porque o que a nova lei me trouxe e que adorei foi ter a oportunidade de opinar ou não por seguir um sindicato.”

E02 – “Não sei te responder isto. É difícil, o RH não abre muito estas questões para a gente, né... de negociação...se isto apareceu em função de algum tipo... eu creio que não porque isto é uma política global, não é só no Brasil.”

E06 – “Não tenho conhecimento, pois quando entrei na organização a mesma já adotava este tipo de política de trabalho.”

- A jornada de trabalho traz correlação importante com as transformações e o futuro do trabalho. É um fato que a jornada de trabalho foi alterada com a adoção do trabalho em *home office*. A hora trabalhada não é mais importante para quem exerce essa modalidade, o seu trabalho é medido através do seu desempenho, da sua entrega. Os indivíduos pesquisados estão exercendo de 1 a 3 dias de trabalho em *home office*, e são eles que planejam e escolhem que dias querem estar ausentes da organização. Afirmam que não há controle de horas da jornada de trabalho, porém existem uma separação de quem pode ou não exercer o *home office*. Pelos discursos, o *home office* é exercido em sua maioria por cargos tidos como de confiança ou administrativos, que já não são controlados por horas trabalhadas, portanto, sem atrelamento a pagamento de horas extras determinados pela CLT. Os entrevistados afirmam que estando em *home office*, trabalham a hora que querem, muitas vezes acreditam que até trabalham mais, pois conseguem entregar mais, trabalhando em casa com foco e disciplina. Transparece nos discursos, que os indivíduos parecem não se importar com a questão da disponibilidade de se trabalhar a qualquer hora para a empresa, parecem não ver problemas nisso, uma vez que conseguem gerenciar também a vida doméstica. Considera-se um achado da pesquisa, pois é possível inferir que os indivíduos não enxergam isso como um fator negativo, que o trabalho tomou conta da centralidade de suas vidas. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E01 – “não existe este controle, mas claro que me policio para sempre que preciso me ausentar entre 8 até 19h em geral aviso para todos da minha área e sempre estou disponível por celular, nele tenho *emails* e *skype* o tempo todo... Trabalho por demanda/entrega.... entregando, não importa qdo fiz.”

E02 – “Assim, eu não tenho controle, eu trabalho quanto tempo eu quiser, na verdade...como é que a gente vai responder isso... eu trabalho de sábado, domingo e tem segunda-feira que eu não faço nada. Porque não é mais uma coisa por hora trabalhada, é por projeto, né...”

E05 – “Não existe controle pela empresa. Eu procuro controlar meu horário como se estivesse no escritório... Sim. Porque o foco está no resultado e não em carga horaria.”

E07 – “...o resultado é mais valorizado que o tempo dedicado.”

- Um ponto que não houve correlação, porém é importante relatar por sua ausência, é a unanimidade entre os participantes, de que a implantação do *home office* em suas organizações não trouxe incremento salarial ou de benefícios adicionais. No discurso dos pesquisados, em nenhum momento aparece também a questão do trabalho em *home office* ser encarado pelo empregado como um benefício concedido pela empresa.

- Significado e Futuro do Trabalho:

- Houve uma altíssima correlação, com muita incidência nos relatos dos indivíduos, entre o significado do trabalho e realização profissional e pessoal. O trabalho para esses indivíduos traz sentimento de utilidade, de propósito, de prazer, de realização financeira, de desenvolvimento, de reconhecimento, de valor moral e de possibilidade de proporcionar bem-estar às famílias. Essa relação entre significado do trabalho e realização profissional e pessoal, se reflete também em felicidade no trabalho, como uma consequência. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E02 - “Nossa... ele representa uma oportunidade de eu exercer meus talentos, meus talentos de inteligência, minhas habilidades emocionais, é uma atividade que me dá muito prazer pessoalmente, eu gosto de desafios cognitivos de usar a inteligência e de realizar algo que tenha um sentido social. Então para mim, o trabalho tem um valor moral e de exercitar minha inteligência a serviço de um propósito, de fazer algo melhor para a humanidade.”

E04 – “Minha inspiração, meu ganha pão, minha fonte de desenvolvimento pessoal e profissional.”

E05 – “Prazer e remuneração”.

E07 – “Remuneração, desafio e reconhecimento”.

- As transformações e o futuro do trabalho trazem correlações importantes com o impacto de novas tecnologias. O impacto das novas tecnologias acelera a transformação das organizações, alterando suas condições de trabalho. Os espaços físicos funcionais são diminuídos e com a ajuda da tecnologia as empresas se preparam para serem mais ágeis e versáteis. A grande maioria dos pesquisados

acredita que o trabalho em *home office* será muito intensificado, mas que não substituirá 100% o trabalho na empresa física, pois existem fatores socioeconômicos e culturais em cada sociedade que precisam ser levados em consideração. Evidências nos discursos dos entrevistados:

E01 – “Sem carteira assinada, trabalhando por projeto, entrega e mais do que nunca virtualmente.”

E02 – “Ele (o *home office*) não vai substituir 100% nunca e eu acredito que exista a necessidade, às vezes, de alguns encontros porque estar num escritório tem um valor humano que é o pertencimento, eu pertenço a essa organização, e isso faz uma diferença na motivação, então, isso é um ponto. O outro ponto é que existe funções que não dá para fazer *home office* e que quando a gente precisa se reunir, a gente tem que vir para o escritório mesmo, tratar com essas pessoas, né...”

E02 – “...então aqui no Brasil a questão trabalhista eu acho que ainda vai gerar muita complexidade, muita discussão, mas a gente como sempre vai conviver com vários modelos ao mesmo tempo, inteligência artificial, muito mais empresas virtuais, que não precisam do espaço físico, cada vez mais empresas trabalhando em *home office*, menos hierarquizadas.”

E03 – “Mais funcional, com mais praticidade e tecnologia envolvida.”

E04 – “Muito digital, muito acelerado, com curvas de aprendizado cada vez mais ágeis.”

E06 – “Certamente. Onde for possível, vamos realizar atividades onde quer que estejamos. Hoje minha empresa já não tem mesas e cadeiras fixas para as pessoas que trabalham nos escritórios ao redor do mundo, com a quantidade necessária para atender se todas as pessoas forem no mesmo dia. Já é uma maneira de incentivar que as pessoas tenham que estar no escritório se for realmente necessário. Contudo temos ambientes de interação com locais onde podemos fazer discussões em pequenos grupos (salas de reuniões, locais de café, encontros informais, etc) e até contatos individuais com salas onde podemos fazer chamadas sem perturbar a harmonia dos espaços compartilhados.”

mapa conceitual seguiram o fluxo estabelecido para atender os objetivos dessa pesquisa: descrever como acontecem as relações de trabalho na modalidade *home office*.

CAPÍTULO 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tendência global da flexibilização do trabalho, trazida pelas sedes de organizações multinacionais alteram as conjunturas internas das organizações, modificando suas condições de trabalho e, influenciam mudanças no setor, nos sindicatos e nas leis trabalhistas.

Como resultado do processo de análise dessa pesquisa, que atingiu sete profissionais de quatro grandes multinacionais do setor de bens de consumo, é possível afirmar que alguns dos “aspectos das relações de trabalho” sofreram metamorfoses estruturais, resultantes de novas regras estabelecidas para o trabalho executado fora dos domínios físicos das organizações, o *home office*.

O aspecto “organização e condições de trabalho” apresentou pontos diferenciados para a execução do trabalho em *home office*. É preciso planejar e organizar o trabalho a ser exercido na modalidade *home office*, para que os funcionários tenham as mesmas condições de infraestrutura em suas casas, de forma a não comprometer os resultados planejados das operações. Cabe ao funcionário ter disciplina e autogerenciamento para cumprir suas obrigações perante à organização.

Com a alteração das condições de trabalho, fica alterado também um dos principais aspectos, a “jornada de trabalho”, que não é mais medida nem controlada por hora, mas sim por entrega de trabalho realizado. Isso é um achado da pesquisa, pois não importa em que horas a tarefa foi executada, mas se ela foi concluída com êxito no prazo acordado. Como consequência disso, os indivíduos pesquisados afirmam que ficam à disposição da empresa e não enxergam isso como um fator negativo, uma vez que pelos discursos, parecem não se importar com a centralidade que o trabalho tomou nas suas vidas pessoais.

Outra implicação que desponta é que apesar dos cargos entrevistados serem tidos como de confiança – gerência e coordenação, isso pode abrir precedentes para uma precarização dos direitos estabelecidos pela Lei 13.467 no que tange o pagamento de horas extras, pois sem um controle formal das horas extraordinárias, sua remuneração pode ficar comprometida. Pela lei é necessário que haja um controle acordado entre as partes.

Isso afeta também outro aspecto, o “desempenho” do profissional que agora é medido, portanto, pela sua capacidade de entregar a tarefa no prazo e nas condições especificadas, que demanda um acompanhamento diferenciado por parte dos gestores da organização.

Foi constatada também, outra contribuição da pesquisa, que o aspecto “contrato de trabalho” foi alterado ou atualizado com adendos para adequar as práticas do trabalho *home office*, antes mesmo da promulgação da Lei nº 13.467 da Reforma Trabalhista de 2017, evidenciando que as empresas pesquisadas, multinacionais do setor de bens de consumo, se anteciparam para cobrir quaisquer problemas trabalhistas advindos da nova prática, inferindo-se que já estavam em consonância com a nova lei.

Com relação ao aspecto de “relações sindicais”, ficou evidenciado através dos relatos que não existe um forte vínculo dos indivíduos com seus respectivos sindicatos, podendo-se inferir que a participação sindical para os indivíduos pesquisados dessas organizações do setor de bens de consumo não é relevante, demonstrando um sindicato não atuante.

Outros aspectos das relações de trabalho como “remuneração” e “benefícios” não tiveram alterações com o exercício do trabalho em *home office*, permanecem os mesmos, apesar de alguns indivíduos relatarem que acabam trabalhando mais com a prática. Em nenhum momento dos relatos aparece a questão do trabalho em *home office* ser encarado como um benefício da empresa para os funcionários.

Como o universo pesquisado foi composto por indivíduos na sua maioria em cargos gerenciais e de confiança, seria interessante conduzir outros estudos para comprovar se os mesmos comportamentos relatados estão acontecendo em cargos administrativos mais básicos. O intuito seria verificar se a regulamentação sobre horas extras é atendida plenamente quando o indivíduo trabalha na modalidade *home office*.

Além dos aspectos contidos nas relações de trabalho pesquisadas, surgiram outros fatores que a modalidade do trabalho *home office* evidenciou. Alguns entrevistados afirmaram que o *home office* proporcionou maior qualidade de vida, incremento da realização profissional e pessoal e conseqüentemente, da felicidade no

trabalho. Fatores esses que poderiam também ser estudados com mais profundidade em futuras pesquisas.

E diante da 4ª Revolução Industrial e de tantas transformações tecnológicas, a modalidade *home office* é relatada como uma das possibilidades emergentes que o “presente” e “futuro” do trabalho apresenta, podendo contribuir para promover melhores condições de trabalho e de qualidade de vida aos seres humanos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA Internacional de Teletrabajo para America Latina y el Caribe. *Primeiro informe do estado do Teletrabalho na América Latina e Caribe - 2017*. Disponível em: <<https://blogs.iadb.org/trabajo/category/futuro/>> Acesso em: 23/03/2018.

ALLEN, T.D.; GOLDEN, T.D. e SHOCKLEY, K.M. *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*. Psychological Science in the Public Interest, 2015, Vol. 16(2) 40–68

AMIGONI, M.; CURVIS, S. *Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity*. Kindle ebook Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.

ANTUNES, R. *Os dilemas do trabalho no limiar do século 21: do subemprego à exploração infantil, a situação contemporânea do trabalho exige uma reflexão à altura daquela relacionada ao meio ambiente*. Revista Cult. São Paulo. n. 139. p. 54-56. set. 2009.

_____. *A nova morfologia do trabalho do Brasil*. Junho de 2012, ISSN: 0251-3552, <www.nuso.org>. Disponível em: http://nuso.org/media/articles/downloads/3859_1.pdf Acesso em: 12/04/2016.

_____. *O Privilégio da Servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.

AVOLIO, B. J. & KAHAI, S. & DODGE, G.E. (2000). *E-: Implications for theory, research, and practice*. The leadership Quarterly, 11(4), 615-668.

AZEVEDO, M. C.; TONELLI, M. J. *Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros*. RAM, 15(3), Edição Especial, São Paulo, p.191-220, 2014.

BACATER, A. *Liderança à distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto*. Dissertação da Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista, São Paulo, 2016.

BANCO Mundial. *Objetivos de Desenvolvimento numa Era de Mudanças Demográficas* 2016. Disponível em: <<http://pubdocs.worldbank.org/en/919011444230139793/GMR-Overview-and-Exec-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em 05 mar. 2018

BID *Robot-lución: The future of work in Latin American Integration 4.0* 2017 - Disponível em: <<https://publications.iadb.org/handle/11319/8487#sthash.5G9spRbl.dpuf>> Acesso em 10 abr. 2018

BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*, Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BERELSON, B. *Content analysis in communication research*. Glencoe: The Free Press, 1954.

BOCK, Laszio. *Um Novo Jeito de Trabalhar. O que o Google faz de diferente para ser uma das empresas mais criativas e bem-sucedidas do mundo*. São Paulo: Sextante, 2015.

BRAVERMAN, H. *Trabalho capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3.ed. Rio de Janeiro: LTR, 1987.

BRYAN, W. C. *ZAPP - O poder da Energização*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

BRYNJOLFSSON, Erick; MCAFEE, Andrew. *Novas Tecnologias versus Empregabilidade*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2014.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. Título Original: *The Rise of the Network Society*, 1996 Tradução: Roneide Venâncio Majer.

CHARMAZ, K. *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative research*. London: Sage Publications, 2006.

CLT. *Consolidação das Leis Trabalhistas 1943*. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em 23/03/2018.

CHOWDHURY, Subir et al. *Administração no Século XXI – O estilo de Gerenciar hoje e no futuro*. SÃO Paulo, Editora Financial Times – Prentice Hall, 2003.

Constituição Federal. *Constituição da República Federativa do Brasil, 1988*, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em 23/03/2018.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman, 2010

DASGPUTA, P. *Literature Review: e-Leadership*, 2011. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.

DUTRA, J. S. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

EISENHARDT, K. *Building theory from case study research*. *Academy of Management Review*, 1989.

FISCHER, A. L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil*. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo, FEA-USP, 1998.

FISCHER, M.T.; AMORIM, W. A. C. *Relações de Trabalho, administração de recursos humanos e ambiente econômico e social no Brasil: uma visão geral sobre o período 1990-2012*. São Paulo, Fipe, 2012 1ª parte, 2013, 2ª parte.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Relações de Trabalho e Políticas de Gestão: uma história de questões atuais*. RAUSP, SP, v.27, p.5-15, out/dez 1992.

FEM. Relatório Technology Tipping Points and Societal Impacts 2015. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2017.

_____. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution – Executive Summary, 2016. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf> Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. Relatório The Global Risks Report 2017. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2017.

GARRETT, R. K., & Danziger, J. N. (2007). *Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance*. Social Science Computer Review, 25, 27–47.

GLASER, B.; STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine, 1967.

GLOBAL Workplace Analytics. *State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce 2017*. Disponível em: <https://cdn.thepennyhoarder.com/wp-content/uploads/2017/06/30140000/State_Of_Telecommuting_U.S._Employee_Workforce.pdf> Acesso em 10/04/2018.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

HUWS, U. *The Global Office: Information Technology and the Relocation of White-collar work*, Third World Trade and Technology Conference Papers, Third World Information Network, 1985.

_____. *Working online, living offline: labour in the Internet Age* Source: Work Organisation, Labour & Globalisation, Vol. 7, No. 1, 2013.

ILC - CENTRO INTERNACIONAL DE LONGEVIDADE BRASIL. *Envelhecimento Ativo: Um Marco Político em Resposta à Revolução da Longevidade*. Rio de Janeiro: Centro Internacional de Longevidade Brasil, 2015. 1ª ed.

ILO. *World of Work Report 2014*. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_243961.pdf> Acesso em 21/03/2018.

_____. *ILOSTATIST - Brazil Indicators*. Disponível em: <<https://www.ilo.org/ilostatcp/CPDesktop/?list=true&lang=en&country=BRA>> Acesso em 15/12/2018.

_____. *Work for a Brighter Future - Global Commission on the Future of Work*. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_662410/lang--en/index.htm> Acesso em 22/01/2019.

KONRADT, U., SCHMOOK, R., & MALECKE, M. (2000). *Impacts of telework on individuals, organizations and families: A critical review*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63–100.

LAWRENCE, H.D. *The Complete Poems of D.H. Lawrence*. Ware, Hertfordshire, Wordsworth Ed., 1994.

LEI Nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. *Teletrabalho*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm> Acesso em: 18/06/2016.

LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm> Acesso em 23/03/2018.

LEITE, N.P.; ALBUQUERQUE, L.G. *Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota*. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n.3, p. 99-114, julho-setembro, 2009.

MASUDA, Y. *A sociedade de informação como sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1981.

MAZZOTTI, A.J.A.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais – Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORGANSON, V. J., MAJOR, D. A., OBORN, K. L., VERIVE, J. M., & HEELAN, M. P. (2010). *Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion*. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578–595.

NOGUEIRA, A. J. F. M. *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.

_____. *Competências em relações de trabalho e sindicais*. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. (Org.) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2013.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H., *Criação do conhecimento na empresa*; tradução de RODRIGUES, A. B. e CELESTE, P. M. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OECD. *Labour/Laabor Force Statistic/hours worked / average usual weekly hours worked on the main job*. Disponível em: <<http://stats.oecd.org/>> Acesso em 21/03/2018.

PATINI, A.C.G. *O trabalho remoto e os desafios dos gestores*. Dissertação da Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

POCHMANN, M. *O trabalho no Brasil pós-neoliberal*. Brasília: Líber Livros, 2011.

POLYCOM INC. *Workplace of the future 2015*. Disponível em: <<http://www.polycom.com/defydistance/workplace-of-the-future-infographic.html>> Acesso em 16/04/2018.

PWC BRASIL. *O futuro do trabalho impactos e desafios para as organizações no Brasil* 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/futuro-trabalho-14e.pdf>> Acesso em: 18/04/2018

REANEY, P. *About 20 percent of global workers telecommute: Poll 2012*. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-telecommuting/about-one-in-five-workers-worldwide-telecommute-poll-idUSTRE80N1IL20120124>> Acesso em 23/03/2018

REDFIELD, J. *A Profecia Celestina*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 1993.

REVISTA EXAME. *Gestão*. São Paulo, Edição 1046, Ano 47, nº 14, 07/08/2013.

_____. *Maiores & Melhores 2017, As 1000 Maiores Empresas do Brasil*. São Paulo: Edição 2017.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2015.

RIFKIN, J. *O fim do Emprego: o declínio dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Pearson Education, 2004.

SALDAÑA, J. *The coding manual for qualitative researchers*. Newcastle upon Tyne, 2015.

SAMARTINHO, J.P.R.S; SILVA, P.; FARIA, J., *e-Liderança – Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras – CAPSI*, 2012.

SAMARTINHO, J.P.R.S. *e-liderança: um Modelo de Competências e de Boas Práticas para os Líderes de Projetos em Ambientes Learning Management System* 2013. Universidade de Évora, Portugal, Tese de Doutorado.

SAP-CRH *Pesquisa Home office Brasil 2016*. Disponível em: <<http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/resultados-2016/>> Acesso em 18/06/2016

SILVA, R.S.P. *A carreira de profissionais de TI em sistema home office*. Dissertação da Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

SOBRATT – *Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades*. Disponível em <<http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>> Acesso em: 18/06/2016.

STEFANO, S.; NOGUEIRA, A. J. F. M. *Tendências do trabalho atípico no Brasil*. Anpad, 2006.

SYRGIANNIS, C. *Da Criação à Apresentação de Propostas: Movimento Rítmico Interdisciplinar Desvelado na Linguagem*. Dissertação da Pós-Graduação em Educação, PUC-SP, São Paulo, 2013.

TERRY, G. R. *Principles of Management*. 3ª ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1960.

TONELLI, M.J.; LINS, J. *O Futuro do Trabalho: impactos e desafios para as organizações no Brasil*. São Paulo: PwC Brasil e EASP-FGV, 2014.

VAN DER HEIJDEN, Kess. *Planejamento por Cenários – A arte da conversação estratégica*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ZUPPO, J. A. *A Sociedade e a Economia no Novo Milênio: Os empregos e a empresas no turbulento alvorecer do Século XXI*, livro 2: Macroeconomia e Emprego. Barueri, SP: Manole, 2003.

WORLDATWORK. Survey on workplace flexibility 2013. Disponível em: <<https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-survey-on-workplace-flexibility-2013.pdf>> Acesso em 16/04/2018.

ANEXOS

Anexo I: Questionário para entrevista sobre *Home office*

Parte I: Dados Sociodemográficos

1. Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Idade

- ☐ 18 – 25 anos
- ☐ 25 – 30 anos
- ☐ 30 – 40 anos
- ☐ 40 – 50 anos
- ☐ Mais que 50 anos

3. Escolaridade

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Graduação Incompleta
- ☐ Graduação Completa
- ☐ Pós-Graduação / MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Há quanto tempo você atua nesta empresa?

- ☐ 0 – 2 anos
- ☐ 2 – 5 anos
- ☐ 5 – 10 anos
- ☐ 10 – 15 anos
- ☐ Mais que 15 anos

5. Cargo:

- ☐ Diretor
- ☐ Superintendente
- ☐ Gerente
- ☐ Coordenador
- ☐ Analista
- ☐ Assistente
- ☐ Outro

Parte II: O *home office* na organização

O intuito é compreender como a modalidade de trabalho em *home office* acontece na sua organização.

6. Há quanto tempo você exerce seu trabalho em *home office*?

- ☐ 0 – 2 anos
- ☐ 2 – 5 anos
- ☐ 5 – 10 anos
- ☐ 10 – 15 anos
- ☐ Mais que 15 anos

7. Na sua percepção, assinale o que levou sua organização a adotar a modalidade trabalho em *home office*?

- ☐ Natureza do trabalho (passível de ser exercido de qualquer lugar)
 - ☐ Melhoria da qualidade de vida dos funcionários
 - ☐ Empresa voltada à modelos de gestão moderna
 - ☐ Redução de custo
 - ☐ Imposição do mercado de trabalho
 - ☐ Legislação trabalhista
 - ☐ Outros
-
-
-

8. O trabalho em *home office* é aplicado em todos os setores da sua organização?

- ☐ Sim, é aplicado em todos os setores administrativos e operacionais
 - ☐ Não, é aplicado somente nos setores administrativos
 - ☐ Não, é aplicado parcialmente nos setores administrativos
 - ☐ Outros
-
-
-

9. Você acredita que o *home office* está bem estruturado em sua organização e que é uma boa forma de flexibilização do trabalho? Por que?

Parte III: As relações de trabalho no *home office* – Entrevista por telefone ou presencial

O intuito é compreender as transformações nas relações de trabalho com a modalidade *home office* com relação a: jornada, condições de trabalho, contrato de trabalho, liderança, desempenho, carreira, remuneração, benefícios e relação com sindicato.

10. Jornada de Trabalho

10.1 A sua jornada de trabalho em *home office* é:

- ☐ Prefixada (a empresa determina os dias de trabalho em *home office*)
- ☐ Flexível (o funcionário escolhe os dias de trabalho em *home office*)
- ☐ Total (o trabalho é executado totalmente em *home office*, com eventuais visitas à organização)
- ☐ Outros

10.2 - Quantas vezes por semana você trabalha na modalidade *home office*?

- ☐ 1 vez
- ☐ 2 vezes
- ☐ 3 vezes
- ☐ 4 vezes
- ☐ 5 vezes

10.3 – Como é realizado o controle das horas trabalhadas em *home office*?

11 - Contrato de Trabalho

11.1 - Houve alteração ou adendo no contrato de trabalho quando foi implantada a modalidade do *home office* ou a mesma já está prevista dentro do contrato atual de trabalho?

11.2 - A recente alteração na legislação trabalhista, que estabeleceu diretrizes para o trabalho flexível através da Lei nº 13.467/17, trouxe alguma diferença ou modificação na forma de se trabalhar em *home office* em sua organização?

12 - Condições de Trabalho:

12.1 - Você dispõe de toda infraestrutura necessária para exercer o *home office*? Ela te proporciona as mesmas condições de desempenho se comparada à estrutura física da empresa?

12.2 - Como você se sente trabalhando em *home office*?

12.3 - Poderia citar que desafios a flexibilidade do trabalho em *home office* trouxe para você?

12.4 - Houve impacto na sua qualidade de vida com o trabalho em *home office*? Qual?

13 - Desempenho:

13.1 - Você acredita que houve melhoria no desempenho de suas atividades com o trabalho em *home office* e consequentemente na sua avaliação de performance? Por que?

14 - Carreira:

14.1 - Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório? Por que?

15 – Remuneração e benefícios:

15.1- Houve alteração em sua remuneração ou benefícios com o trabalho em *home office*? Qual(is)?

16 – Relações Sindicais

16.1 - Houve alguma intervenção por parte do sindicato para o estabelecimento do *home office* em sua organização?

16.2 - A modalidade *home office* está prevista no acordo coletivo da categoria?

17 – Liderança

17.1 – Você acha que a relação entre líder e liderado é alterada quando se trabalha em *home office*? Por que?

18 – Futuro do Trabalho:

18.1 - O que o trabalho representa na sua vida?

18.2 - Como você vê o ser humano no trabalho nos próximos 10 anos?

18.3 – Você acredita que o trabalho em *home office* substituirá o trabalho realizado nos escritórios das organizações?

Anexo 2 - Relato dos Entrevistados

Entrevistado E01

1. Sexo

Feminino

2. Idade

40 – 50 anos

3. Escolaridade

Graduação Completa

4. Há quanto tempo você atua nesta empresa?

Mais que 15 anos

5. Cargo:

Coordenador

6. Há quanto tempo você exerce seu trabalho em *home office*?

2 – 5 anos

7. Na sua percepção, assinale o que levou sua organização a adotar a modalidade trabalho em *home office*?

Redução de custo.

8. O trabalho em *home office* é aplicado em todos os setores da sua organização?

Não, é aplicado somente nos setores administrativos .

9. Você acredita que o *home office* está bem estruturado em sua organização e que é uma boa forma de flexibilização do trabalho? Por que?

Sim está super bem estruturado e é uma excelente forma de flexibilização... Porque consigo desta forma mesclar necessidades pessoais com profissionais e assim dar conta de tudo, me deixando mais satisfeita e feliz.

10.1 A sua jornada de trabalho em *home office* é:

Flexível (o funcionário escolhe os dias de trabalho em *home office*)

10.2 - Quantas vezes por semana você trabalha na modalidade *home office*?

3 vezes

10.3 - Como é realizado o controle das horas trabalhadas em *home office*?

Não existe este controle, mas claro que me policio para sempre que preciso me ausentar entre 8 até 19h em geral aviso para todos da minha área e sempre estou disponível por celular, nele tenho *emails* e *skype* o tempo todo... Trabalho por demanda/entrega.... entregando, não importa quando fiz.

10.4 - Houve modificação em sua jornada ou carga de trabalho com a modalidade *home office*?

De certa forma sim, trabalho mais horas em geral, pois sei que tenho a flexibilidade de no dia que eu precisar trabalhar menos, eu posso. E o fato de estar em casa, eu me sinto na obrigação de ficar mais tempo logada, afinal não tenho o caminho longo para percorrer se eu estivesse na empresa até chegar na minha casa.... Vale reforçar que tenho um contrato de trabalho de "confiança", ou seja, não recebo horas extras também.

11.1 - Houve alteração ou adendo no contrato de trabalho quando foi implantada a modalidade do *home office* ou a mesma já está prevista dentro do contrato atual de trabalho?

Sim, assinei um acordo sobre isso, hoje acredito que no próprio contrato de trabalho para os que entram isso acontece.

11.2 - A recente alteração na legislação trabalhista, que estabeleceu diretrizes para o trabalho flexível através da Lei nº 13.467/17, trouxe alguma diferença ou modificação na forma de se trabalhar em *home office* em sua organização?

Não percebi, afinal já trabalho desta forma mesmo antes da lei.

12.1 - Você dispõe de toda infraestrutura necessária para exercer o *home office*? Ela te proporciona as mesmas condições de desempenho se comparada à estrutura física da empresa?

Sim, eu tenho um escritório modesto em casa e uma boa internet.

12.2 - Como você se sente trabalhando em *home office*?

Bem, tranquila e consigo dormir um pouco mais, estou em um momento que meu corpo pede mais horas de sono.

12.3 - Poderia citar que desafios a flexibilidade do trabalho em *home office* trouxe para você?

Deixar a família e amigos cientes que o fato de estar em casa, não quer dizer que estou disponível para eles e assim colocar limites e priorizar meu trabalho.

12.4 - Houve impacto na sua qualidade de vida com o trabalho em *home office*? Qual?

Sim muita, eu moro a 40km de distância do escritório, e estava enlouquecendo com tantas horas em trânsito, cerca de pelo menos 4hs por dia, que ganhei para dormir, para fazer um jantar mais elaborado....

13.1 - Você acredita que houve melhoria no desempenho de suas atividades com o trabalho em *home office* e consequentemente na sua avaliação de performance? Por que?

Sim, estou mais satisfeita e estou mais a disposição da empresa, desta forma me sinto feliz pessoalmente e profissionalmente.

14.1 - Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório? Por que?

Sim, total.... este tipo de problemas e duvidas não existe em minha empresa.

15.1- Houve alteração em sua remuneração ou benefícios com o trabalho em *home office*? Qual(is)?

Não... continuo com os mesmos benefícios e salário.

16.1 - Houve alguma intervenção por parte do sindicato para o estabelecimento do *home office* em sua organização?

Que eu saiba não... até porque o que a nova lei me trouxe e que adorei foi ter a oportunidade de opinar ou não por seguir um sindicato.

16.2 - A modalidade *home office* está prevista no acordo coletivo da sua categoria?

Sim está.

17.1 – Você acha que a relação entre líder e liderado é alterada quando se trabalha em *home office*? Por que?

Não, porque sentimos falta de nos vermos e conversarmos, e por isso estabelecemos 2 dias para estarmos fisicamente no escritório e nos vermos, além disso temos reuniões semanais de alinhamento e trabalhamos muito juntos, apesar da distância física.

18.1 - O que o trabalho representa na sua vida?

Conquista, realização e me sentir útil, desafiada... adoro uma pressão!

18.2 - Como você vê o ser humano no trabalho nos próximos 10 anos?

Sem carteira assinada, trabalhando por projeto, entrega e mais do que nunca virtualmente .

18.3 – Você acredita que o trabalho em *home office* substituirá o trabalho realizado nos escritórios das organizações?

Acredito que crescerá muito, mas existem ainda muitos funcionários e chefia que não possuem uma confiança mutua, e que acreditem que é possível sim, você realizar

suas atividades sem ser supervisionado o tempo todo. Mas não podemos descartar também pessoas que não se adaptam ao *home office*, meu marido por exemplo é assim, prefere trabalhar no escritório, mas os sistemas que utilizam funcionam com rapidez e ele em casa não consegue focar no trabalho.

Entrevistado E02**1. Sexo**

Feminino

2. Idade

Mais que 50 anos

3. Escolaridade

Pós-Graduação / MBA

4. Há quanto tempo você atua nesta empresa?

Mais que 15 anos

5. Cargo:

Gerente

6. Há quanto tempo você exerce seu trabalho em *home office*?

5 – 10 anos

7. Na sua percepção, assinale o que levou sua organização a adotar a modalidade trabalho em *home office*?

Melhoria da qualidade de vida dos funcionários, redução de custo, empresa voltada à modelos de gestão moderna.

8. O trabalho em *home office* é aplicado em todos os setores da sua organização?

Não, é aplicado parcialmente nos setores administrativos

9. Você acredita que o *home office* está bem estruturado em sua organização e que é uma boa forma de flexibilização do trabalho? Por que?

Acredito que sim, que está. Acredito que é uma forma de flexibilização porque ela permite que o próprio funcionário defina a melhor forma de gerenciamento da sua agenda. é..... traz mais qualidade de vida....e....melhora de certa forma, eu acho, o clima organizacional.

10.1 A sua jornada de trabalho em *home office* é:

Flexível (o funcionário escolhe os dias de trabalho em *home office*)

10.2 - Quantas vezes por semana você trabalha na modalidade *home office*?

3 vezes

10.3 - Como é realizado o controle das horas trabalhadas em *home office*?

A empresa traz as funções administrativas, salvo aquelas que por uma exigência legal, elas precisam assinalar o ponto, ela não faz um controle. Eu acho que a gente poderia dizer, talvez naquela pergunta anterior que fala que ela totalmente liberada para o staff administrativo, acho que é melhor a gente voltar lá e dizer que é parcialmente porque eu tinha me esquecido que existem os elegíveis e não são todos os funcionários que são elegíveis ("Mesmo administrativos?" Fabiane) exato. existe uma parte que são os analistas e eles são CLT, eles precisam bater ponto, esses não são elegíveis, existe uma certa flexibilidade que o gerente pode combinar com esse funcionário, né, a questão do fazer o *home office*, mas para quem é elegível não existe controle de horas de trabalho. Assim, eu não tenho controle, eu trabalho quanto tempo eu quiser, na verdade...como é que a gente vai responder isso... eu trabalho de sábado, domingo e tem segunda-feira que eu não faço nada. Porque não é mais uma coisa por hora trabalhada, é por projeto, né...então...tanto importa se eu estou fazendo aqui em casa, no clube, no sábado, no domingo ou na segunda. É uma gestão minha, do meu tempo, é difícil para te responder essa pergunta do controle de tempo, né? ("É que na realidade você já falou uma parte, o trabalho, pela sua resposta, é por projeto, né? Não é mais por hora?" Fabiane) Isso.

10.4 - Houve modificação em sua jornada ou carga de trabalho com a modalidade *home office*?

Não, não foi. Ela naturalmente se altera, porque quando a gente está em casa, é... existe um ganho, a meu ver, tem gente que não se adapta, mas a meu ver existe um ganho, por a gente tem menos interrupção. Então, assim, naturalmente eu trabalho mais ("A sua percepção é que você trabalha mais?" Fabiane) É, eu tenho.

11.1 - Houve alteração ou adendo no contrato de trabalho quando foi implantada a modalidade do *home office* ou a mesma já está prevista dentro do contrato atual de trabalho?

"A gente recebeu toda uma política, quem eram as pessoas elegíveis e quem não eram as pessoas elegíveis e a gente tinha que dar o aceite, então foi feita uma oficialização através de uma confirmação. Acho que a gente pode responder que sim, que quando foi implementado foi feito.

Eu lembro que a gente enviou pro "*Share*", um papelzinho que a gente dizia se a gente era elegível ou não era e qual horário de trabalho flexível que a gente ia fazer. Foi mais quando foi o horário flexível, que a gente tinha que optar entre 8-5h, 9-6h, 10-7h e se a gente iria ou não fazer o "*agile*" que era a sexta-feira "*Free*". Isto eu me lembro, porque a gente teve que oficializar com uma documentação que a gente assinou e entregou no "*Share*", agora o *home office*.... eu acho que tinha algo como...você tem interesse em fazer *home office*?, sim e não. Mas eu não me lembro de ter tido uma grande formalização de contrato de trabalho. Eu lembro, que teve comunicação, teve RH envolvido. Talvez a gente devesse responder que sim, né? ("Talvez agora, novos entrantes na empresa, já esteja acertado isso também" Fabiane) É. ("Houve algum tipo de regulamentação na época, né," Fabiane) Sim, sim. ("Tipo de adendo, mas não que mexeu no contrato de trabalho, é isto que você está me falando, correto?". Fabiane). É, e no meu caso, como eu já era gerente, quando veio esta flexibilidade, eu acho que eu já tinha um contrato que já era fora do .., é um contrato de confiança, já não é mais um CLT, diferente do nível de até nível de Coordenação, especialmente 1A e 1B, eu sei que aí a coisa muda de figura, tem que estar formalizado. "

11.2 - A recente alteração na legislação trabalhista, que estabeleceu diretrizes para o trabalho flexível através da Lei nº 13.467/17, trouxe alguma diferença ou modificação na forma de se trabalhar em *home office* em sua organização?

Não...pelo que eu percebi, naquela época, no ano passado...não, não teve.

12.1 - Você dispõe de toda infraestrutura necessária para exercer o *home office*? Ela te proporciona as mesmas condições de desempenho se comparada à estrutura física da empresa?

"A estrutura que eu tenho, foi eu me montei. Assim...a empresa não me ofereceu nada. Eu não tenho impressora da empresa, eu não tenho a rede da empresa.

Do ponto de vista de acesso a rede da empresa é igual. A empresa preparou a sua rede para ser acessível, segura, estar acessível e ser acessada de forma segura de qualquer lugar. Porém, é um problema é meu se eu tenho uma cadeira adequada, se eu tenho impressora ou não tenho. Então assim... ("E o computador?" Fabiane) O computador é meu, não... o computador é da companhia e o *head set*. Agora para eu trabalhar na minha casa, eu tenho que ter o "*WIFI*", eu que tenho isto, é a minha infraestrutura, então assim, a gente poderia dizer que é parcialmente, né, são oferecidos, uma parte eu que tenho que prover para fazer este trabalho em casa, como eu faço três por semana, eu tenho impressora, inclusive impressora que digitaliza, tenho um "*WIFI*" super forte, tive que fazer um plano novo. ("Então foi investimento seu, né?" Fabiane). Meu. "

12.2 - Como você se sente trabalhando em *home office*?

De liberdade, de autonomia, porque não tem aquele olhar das pessoas e de mais produtividade, como que te falei, porque não tem tanta interrupção, não tem tanta gente que o tempo inteiro te encontra e te fala "oi, ai deixa eu te perguntar só uma coisinha....rsrsrsrs... eu sinto mais liberdade, eu sinto mais concentração, sinto mais liberdade, me sinto mais relaxada.

12.3 - Poderia citar que desafios a flexibilidade do trabalho em *home office* trouxe para você?

O primeiro foi ter uma estrutura que me propiciasse ter espaços de silêncio na minha casa e de privacidade, então assim, eu não tenho um escritório, minha casa não é grande, então eu tive que adaptar meu quarto para ser o meu escritório, então eu tive que adaptar a minha casa para ter um mini escritório que me desse privacidade, porque a casa não é só minha, tenho dois filhos pequenos, que recebem seus

amiguinhos, eu preciso também preservar para eles o direito de eles fazerem barulho, de eles fazerem bagunça, não posso o tempo inteiro estar falando, "fica quieto, que a mamãe está trabalhando", eu acho que foi um desafio para mim, também além da estrutura física, eu também criar uma rotina que respeitasse as outras pessoas que moram na casa, né?... e eu também tivesse o meu espaço preservado, então acho que lidar com essa... com o desafio de transformar a tua casa num escritório foi o meu grande desafio ...(interrupção)... Estava te dizendo que o meu maior desafio foi adaptar a rotina da casa e o espaço físico para poder trabalhar lá e ter a privacidade que eu necessito.

12.4 - Houve impacto na sua qualidade de vida com o trabalho em *home office*? Qual?

Houve, houve porque eu não pego mais trânsito, reduziu o tempo que eu perco no trajeto, então eu começo a trabalhar em casa mais cedo do que eu conseguia no escritório, meu dia rende mais e eu posso acompanhar meus filhos, para mim isto não tem preço.

13.1 - Você acredita que houve melhoria no desempenho de suas atividades com o trabalho em *home office* e consequentemente na sua avaliação de performance? Por que?

Não acho que teve impacto na minha avaliação de performance, mas acho que trouxe para mim ganhos, principalmente no momento que preciso de mais concentração, eu aumentei a minha produtividade, é... porque é assim... é engraçado, por um lado a gente aumenta a produtividade em compensação, quando você vem para o escritório, como eu venho menos, a produtividade é muito menor, porque aqui eu estou à disposição dos outros, eu passo o dia em "call", fazendo as coisas, aí depois é que vou organizar meus e-mails, vou ver os projetos onde estão, vou organizar todas as lições de casa que ficaram para mim depois daquele monte de reunião. Então assim, eu não posso dizer que a produtividade ficou super acima do esperado só porque eu fiz *home office*, na verdade uma coisa compensa a outra, né...mas eu sinto que existe um ganho de qualidade de vida e de motivação, essa qualidade de vida e motivação, ela reflete na minha entrega, né... eu me sinto mais animada, mais energizada para fazer as coisas, porque eu gasto menos da minha energia no trânsito, organizando

reunião, achando sala de reunião, né... eu já não perco tanto tempo com isto. Não sei se ficou confuso? ("Não, não ficou não, deu para entender. Na realidade, é... numa outra questão você falou que acha que trabalha mais, né... mas você está numa forma mais organizada e mais concentrada, né... nos dias que está em casa". Fabiane) Acho que é isto. Eu acho que o que eu faço é que naquele dia que eu preciso produzir conteúdo, eu sento e até o fim do dia eu produzo duas, três apresentações, coisa que na empresa era inviável. Se começa uma, você para, vem uma pessoa, tem uma reunião... achei que eu consegui separar melhor o meu tempo de forma que eu consigo fazer mais coisas, porque também ao longo do tempo, não foi só o *home office* que foi introduzido, se reduziram as funções administrativas na empresa, então hoje eu faço muito mais coisas do que eu fazia no passado. Eu acaba entregando mais, só que é esperado, entendeu?... ninguém vai me avaliar como "high performance" por isso, mas eu só consigo entregar mais porque eu estou em casa.

14.1 - Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório? Por que?

Sim eu tenho a mesma condição, porém a forma de conectar e desenvolver a imagem dentro da empresa é um pouco mais desafiadora. É importante planejar estes encontros, marcar alguns cafés para conversar com algumas pessoas-chave, uma vez que a chance de encontrar espontaneamente é menor.

15.1- Houve alteração em sua remuneração ou benefícios com o trabalho em *home office*? Qual(is)?

Não houve.

16.1 - Houve alguma intervenção por parte do sindicato para o estabelecimento do *home office* em sua organização?

Não sei te responder isto. É difícil, o RH não abre muito estas questões para a gente, né... de negociação...se isto apareceu em função de algum tipo... eu creio que não porque isto é uma política global, não é só no Brasil.

16.2 - A modalidade *home office* está prevista no acordo coletivo da sua categoria?

Creio que sim, não tenho certeza.

17.1 – Você acha que a relação entre líder e liderado é alterada quando se trabalha em *home office*? Por que?

Ela é alterada no sentido que pressupõem uma confiança, uma forma de liderar diferente, à distância, então você tem que desenvolver novos mecanismos de se conectar com as pessoas e com seus liderados. Você não está mais naquela relação de controle visual e de estar sempre junto, então ela tem que ser adaptada, ela se altera essa relação de liderança, totalmente. E por isso que tem áreas, embora seja uma política, super é... vamos dizer, super reforçado pela companhia, estimulado pela companhia, de que os líderes estimulem o *home office*, tem muitas áreas que não fazem, porque que os líderes não conseguem. ("uhum tá, então a palavra-chave que você disse é a confiança no trabalho executado". Fabiane). Existe a relação de confiança, ela é fundamental para que você fique confortável com uma liderança à distância.

18.1 - O que o trabalho representa na sua vida?

Nossa... ele representa uma oportunidade de eu exercer meus talentos, meus talentos de inteligência, minhas habilidades emocionais, é uma atividade que me dá muito prazer pessoalmente, eu gosto de desafios cognitivos de usar a inteligência e de realizar algo que tenha um sentido social. Então para mim, o trabalho tem um valor moral e de exercitar minha inteligência a serviço de um propósito, de fazer algo melhor para a humanidade.

18.2 - Como você vê o ser humano no trabalho nos próximos 10 anos?

Nossa... eu acho que é uma pergunta que eu acho sempre muito desafiadora, porque eu penso no Brasil e quando eu penso no trabalho no Brasil, eu acho que nós vamos passar por profundos desafios, por um lado nós vamos ter o trabalho onde o propósito, a liderança pela motivação do resultado, do propósito, vão fazer toda a diferença, mas também vamos precisar de mão de obra muito operacional, é... com pessoas ainda vivendo a relação de trabalho meio muito CLT. Eu vejo dois ambientes, sabe... eu vejo um que é a pessoa vai trabalhar seguindo ordens claras, cumprindo com indicadores e sendo controlado e vejo uma grande evolução, ainda maior e mais rápida para

alguns setores, principalmente para serviços, dessa relação com o trabalho de uma forma mais flexível, mais autônoma, com pessoas trabalhando mais em *home office*, mais em suas casas, menos nas dependências da estrutura física da empresa. ("Por que você tocou no ponto Brasil?" Fabiane) Porque eu acho que o trabalho no mundo é muito diferente, a gente no mundo vive realidades, até ainda no Brasil de escravidão, pessoas escravizadas no trabalho, a gente tem numa mesma nação, 5 eras, a idade média, a gente trabalho escravo no Brasil, a gente tem crianças trabalhando em condições desumanas, a gente tem imigrantes sendo explorados, tem uma relação de trabalho que é de muita diversidade, e a gente ainda tem no nosso país uma necessidade de uma industrialização, que não é o forte do país, que vai requerer mão de obra altamente especializada, técnica para a manufatura, mas que tem que cumprir horário, que tem que cumprir metas e que tem que seguir uma rígida rotina de trabalho, porque trabalhar com fábrica, com produção. Por outro lado, a gente vê que o Brasil está explodindo na área de serviços e tá criando muita expertise numa área de produção de conhecimento até na área de publicidade, de agências, a gente sempre foi bom nisso, e os jovens estão se apropriando desse ambiente, e ali não vale relações de trabalho engessadas, com carteira, com chefe encima dando ordens, é muito menos hierarquizado, por isto é que eu acho que o Brasil tem várias relações de trabalho acontecendo ainda. A gente tem o trabalho no campo que tem outras relações, não tem como fazer o trabalho em *home office*. Então assim.... a gente tem várias realidades no Brasil e eu acho que a gente está num momento de fazer uma revolução industrial aqui, ou seja, a gente ainda vai passar por uma etapa de alta produtividade, se Deus quiser, com uma indústria mais potente, mais profissional. Para você ter uma ideia, nossa empresa comprou uma pequena empresa promissora, era uns carinhas de chinelo havaiana e bermuda, numa mesinha fazendo enchimento de produto, né.... olha o nível que a gente ainda tá de manufatura, realmente é uma manufatura, o cara faz na mão o negócio. Estou contando isto para deixar mais claro o meu pensamento, pois eu enxergo uma diversidade muito grande ainda. Nós vamos realizar, se Deus quiser evoluir em tudo isto, mas a gente ainda vai manter muita gente no processo de trabalho CLT, com muita confusão, porque essa legislação que veio, ela não totalmente ainda adaptável a todas as realidades de empresas, não é, o judiciário ainda não sabe como é que vai julgar muitas situações, ela não é uma lei que está totalmente definida, o como fazer, o como aplicar, então aqui no Brasil a questão trabalhista eu acho que ainda vai gerar muita complexidade, muita discussão,

mas a gente como sempre vai conviver com vários modelos ao mesmo tempo, inteligência artificial, muito mais empresas virtuais, que não precisam do espaço físico, cada vez mais empresas trabalhando em *home office*, menos hierarquizadas.

18.3 – Você acredita que o trabalho em *home office* substituirá o trabalho realizado nos escritórios das organizações?

Ele não vai substituir 100% nunca e eu acredito que exista a necessidade, às vezes, de alguns encontros porque estar num escritório tem um valor humano que é o pertencimento, eu pertenço a essa organização, e isso faz uma diferença na motivação, então, isso é um ponto. O outro ponto é que existe funções que não dá para fazer *home office* e que quando a gente precisa se reunir, a gente tem que vir para o escritório mesmo, tratar com essas pessoas, né... mas eu acho que a área de serviços tem uma grande oportunidade, ainda falta muito, acho que ainda tem muito espaço para crescer o *home office*, a maioria das empresas não tem uma política de *home office*, meu marido vai pro Rio de Janeiro para fazer uma reunião de RH que ele poderia fazer por *call* da casa dele, da nossa casa, e ainda é um modelo que as pessoas tem que estar juntas, porque ainda imperar um modelo muito antigo de controle e comando, né... que tem a haver com a hierarquização, então quanto mais hierarquizada a empresa, menos trabalho *home office* tem. Primeiro tem que ter uma mudança de visão de liderança, aí o *home office* consegue entrar, mas se ainda é uma empresa que o chefe acha que ele só funciona se ele tiver o subordinado embaixo do olhar dele, numa relação de poder de cima para baixo não tem *home office*, são poucos espaço para isso, eu acho.

Entrevistado E03**1. Sexo**

Feminino

2. Idade

25 – 30 anos

3. Escolaridade

Pós-Graduação / MBA

4. Há quanto tempo você atua nesta empresa?

5 – 10 anos

5. Cargo:

Gerente

6. Há quanto tempo você exerce seu trabalho em *home office*?

2 – 5 anos

7. Na sua percepção, assinale o que levou sua organização a adotar a modalidade trabalho em *home office*?

Natureza do trabalho (passível de ser exercido de qualquer lugar).

8. O trabalho em *home office* é aplicado em todos os setores da sua organização?

Não, é aplicado somente nos setores administrativos

9. Você acredita que o *home office* está bem estruturado em sua organização e que é uma boa forma de flexibilização do trabalho? Por que?

Sim, está bem estruturado, com possibilidade de reuniões via *call* e disponibilidade de acesso por VPN, além de alinhado entre os gestores. Acredito ser uma ótima forma de flexibilizar o trabalho, poupando tempo de deslocamento, facilitando a execução de compromissos externos no horário de almoço (como médico por exemplo) e aumentando a qualidade de vida.

10.1 A sua jornada de trabalho em *home office* é:

Flexível (o funcionário escolhe os dias de trabalho em *home office*).

10.2 - Quantas vezes por semana você trabalha na modalidade *home office*?

1 vez

10.3 - Como é realizado o controle das horas trabalhadas em *home office*?

Não é controlado.

10.4 - Houve modificação em sua jornada ou carga de trabalho com a modalidade *home office*?

Na prática trabalho mais, mas me proporciona outras coisas, que no balanço me deixa mais feliz.

11.1 - Houve alteração ou adendo no contrato de trabalho quando foi implantada a modalidade do *home office* ou a mesma já está prevista dentro do contrato atual de trabalho?

Assinatura de um anexo.

11.2 - A recente alteração na legislação trabalhista, que estabeleceu diretrizes para o trabalho flexível através da Lei nº 13.467/17, trouxe alguma diferença ou modificação na forma de se trabalhar em *home office* em sua organização?

Acredito que não.

12.1 - Você dispõe de toda infraestrutura necessária para exercer o *home office*? Ela te proporciona as mesmas condições de desempenho se comparada à estrutura física da empresa?

Sim.

12.2 - Como você se sente trabalhando em *home office*?

Muito bem.

12.3 - Poderia citar que desafios a flexibilidade do trabalho em *home office* trouxe para você?

Concentração em caso de residências agitadas ou presença de crianças. É necessário disciplina.

12.4 - Houve impacto na sua qualidade de vida com o trabalho em *home office*? Qual?

Melhoria!

13.1 - Você acredita que houve melhoria no desempenho de suas atividades com o trabalho em *home office* e consequentemente na sua avaliação de performance? Por que?

Aumento de desempenho, aumento de produtividade, mas não diretamente na avaliação de performance.

14.1 - Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório? Por que?

Sim, fico apenas 1 dia em *home office* e mesmo assim participo de todas as reuniões.

15.1- Houve alteração em sua remuneração ou benefícios com o trabalho em *home office*? Qual(is)?

Não.

16.1 - Houve alguma intervenção por parte do sindicato para o estabelecimento do *home office* em sua organização?

Não sei.

16.2 - A modalidade *home office* está prevista no acordo coletivo da sua categoria?

Sim.

17.1 – Você acha que a relação entre líder e liderado é alterada quando se trabalha em *home office*? Por que?

Se for *home office* parcial não vejo alterações na relação. Se for 100% talvez faça falta o encontro presencial de vez em quando.

18.1 - O que o trabalho representa na sua vida?

Representa muito, muito! Trabalho e família.

18.2 - Como você vê o ser humano no trabalho nos próximos 10 anos?

Mais funcional, com mais praticidade e tecnologia envolvida.

18.3 – Você acredita que o trabalho em *home office* substituirá o trabalho realizado nos escritórios das organizações?

Sim.

Entrevistado E04**1. Sexo**

Feminino

2. Idade

40 – 50 anos

3. Escolaridade

Mestrado

4. Há quanto tempo você atua nesta empresa?

2 – 5 anos

5. Cargo:

Gerente

6. Há quanto tempo você exerce seu trabalho em *home office*?

2 – 5 anos

7. Na sua percepção, assinale o que levou sua organização a adotar a modalidade trabalho em *home office*?

Natureza do trabalho (passível de ser exercido de qualquer lugar).

8. O trabalho em *home office* é aplicado em todos os setores da sua organização?

Não, é aplicado parcialmente nos setores administrativos.

9. Você acredita que o *home office* está bem estruturado em sua organização e que é uma boa forma de flexibilização do trabalho? Por que?

É uma excelente forma de flexibilização, entretanto a conectividade dos sistemas da empresa não favorece uma frequência adequada de *home office*.

10.1 A sua jornada de trabalho em *home office* é:

Flexível (o funcionário escolhe os dias de trabalho em *home office*).

10.2 - Quantas vezes por semana você trabalha na modalidade *home office*?

1 vez.

10.3 - Como é realizado o controle das horas trabalhadas em *home office*?

Não há controle.

10.4 - Houve modificação em sua jornada ou carga de trabalho com a modalidade *home office*?

Não.

11.1 - Houve alteração ou adendo no contrato de trabalho quando foi implantada a modalidade do *home office* ou a mesma já está prevista dentro do contrato atual de trabalho?

Já estava prevista.

11.2 - A recente alteração na legislação trabalhista, que estabeleceu diretrizes para o trabalho flexível através da Lei nº 13.467/17, trouxe alguma diferença ou modificação na forma de se trabalhar em *home office* em sua organização?

Não sei.

12.1 - Você dispõe de toda infraestrutura necessária para exercer o *home office*? Ela te proporciona as mesmas condições de desempenho se comparada à estrutura física da empresa?

Não.

12.2 - Como você se sente trabalhando em *home office*?

Mais produtiva, mais concentrada, tempo gasto em deslocamento e trânsito se converte em atividade útil de trabalho.

12.3 - Poderia citar que desafios a flexibilidade do trabalho em *home office* trouxe para você?

É importante estar bem organizado em casa, ruídos de cachorro, papagaio, vizinhança por vezes atrapalham a realização de uma conferência telefônica. Então foi preciso reservar um espaço mais adequado dentro de casa pra evitar estes distúrbios.

12.4 - Houve impacto na sua qualidade de vida com o trabalho em *home office*? Qual?

Super positivo! Conciliação de trabalho e responsabilidades domésticas me fazem ser mais produtiva pois converti as 2 horas de estrada e trânsito em atividades úteis.

13.1 - Você acredita que houve melhoria no desempenho de suas atividades com o trabalho em *home office* e consequentemente na sua avaliação de performance? Por que?

Como faço 1 vez por semana e esporadicamente, não vejo esta correlação tão significativamente.

14.1 - Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório? Por que?

É importante estar fisicamente presente. Muda muito a relação de trabalho e amplia as conexões.

15.1- Houve alteração em sua remuneração ou benefícios com o trabalho em *home office*? Qual(is)?

Não.

16.1 - Houve alguma intervenção por parte do sindicato para o estabelecimento do *home office* em sua organização?

Não.

16.2 - A modalidade *home office* está prevista no acordo coletivo da sua categoria?

Sim.

17.1 – Você acha que a relação entre líder e liderado é alterada quando se trabalha em *home office*? Por que?

Fica mais difícil fazer *feedback* e estabelecer outras conexões, que são mais recomendadas no presencial, olhando nos olhos e entendendo as reações.

18.1 - O que o trabalho representa na sua vida?

Minha inspiração, meu ganha pão, minha fonte de desenvolvimento pessoal e profissional.

18.2 - Como você vê o ser humano no trabalho nos próximos 10 anos?

Muito digital, muito acelerado, com curvas de aprendizado cada vez mais ágeis.

18.3 – Você acredita que o trabalho em *home office* substituirá o trabalho realizado nos escritórios das organizações?

Em boa parte sim.

Entrevistado E05**1. Sexo**

Masculino

2. Idade

40 – 50 anos

3. Escolaridade

Graduação Completa

4. Há quanto tempo você atua nesta empresa?

2 – 5 anos

5. Cargo:

Gerente

6. Há quanto tempo você exerce seu trabalho em *home office*?

2 – 5 anos

7. Na sua percepção, assinale o que levou sua organização a adotar a modalidade trabalho em *home office*?

Redução de custo.

8. O trabalho em *home office* é aplicado em todos os setores da sua organização?

Não, é aplicado parcialmente nos setores administrativos.

9. Você acredita que o *home office* está bem estruturado em sua organização e que é uma boa forma de flexibilização do trabalho? Por que?

Sim. Porque o foco está no resultado e não em carga horaria.

10.1 A sua jornada de trabalho em *home office* é:

Flexível (o funcionário escolhe os dias de trabalho em *home office*)

10.2 - Quantas vezes por semana você trabalha na modalidade *home office*?

2 vezes

10.3 - Como é realizado o controle das horas trabalhadas em *home office*?

Não existe controle pela empresa. Eu procuro controlar meu horário como se estivesse no escritório.

10.4 - Houve modificação em sua jornada ou carga de trabalho com a modalidade *home office*?

Não.

11.1 - Houve alteração ou adendo no contrato de trabalho quando foi implantada a modalidade do *home office* ou a mesma já está prevista dentro do contrato atual de trabalho?

Não.

11.2 - A recente alteração na legislação trabalhista, que estabeleceu diretrizes para o trabalho flexível através da Lei nº 13.467/17, trouxe alguma diferença ou modificação na forma de se trabalhar em *home office* em sua organização?

Não.

12.1 - Você dispõe de toda infraestrutura necessária para exercer o *home office*? Ela te proporciona as mesmas condições de desempenho se comparada à estrutura física da empresa?

Não. A estrutura física é por minha conta.

12.2 - Como você se sente trabalhando em *home office*?

Com mais prazer e maior responsabilidade.

12.3 - Poderia citar que desafios a flexibilidade do trabalho em *home office* trouxe para você?

1) Foco no trabalho, entrego mais trabalho estando em casa que no trabalho (não há desvio de atenção). 2) Posso programar alguma atividade pessoal durante o dia sem interferir na minha agenda de trabalho. 3) Não perco tempo em trânsito.

12.4 - Houve impacto na sua qualidade de vida com o trabalho em *home office*? Qual?

Sim. Mais tempo com a família e menos stress na rua.

13.1 - Você acredita que houve melhoria no desempenho de suas atividades com o trabalho em *home office* e conseqüentemente na sua avaliação de performance? Por que?

Sim. Tenho mais tempo e possibilidade de foco para entregar meus trabalhos e resultados.

14.1 - Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório? Por que?

Mais ou menos. É importante manter as conexões com as pessoas. Network.

15.1- Houve alteração em sua remuneração ou benefícios com o trabalho em *home office*? Qual(is)?

Não.

16.1 - Houve alguma intervenção por parte do sindicato para o estabelecimento do *home office* em sua organização?

Não.

16.2 - A modalidade *home office* está prevista no acordo coletivo da sua categoria?

Sim.

17.1 – Você acha que a relação entre líder e liderado é alterada quando se trabalha em *home office*? Por que?

Sim. uma conversa ou *feedback* "olhos nos olhos" é sempre muito mais rica que por telefone ou Skype.

18.1 - O que o trabalho representa na sua vida?

Prazer e remuneração.

18.2 - Como você vê o ser humano no trabalho nos próximos 10 anos?

Cada vez mais focado em resultado e menos em tempos. *Home office* passa a ser *Wherever Office*.

18.3 – Você acredita que o trabalho em *home office* substituirá o trabalho realizado nos escritórios das organizações?

Não. Muitas negociações e discussões precisam serem realizadas *face-to-face*.

Entrevistado E06**1. Sexo**

Masculino

2. Idade

40 – 50 anos

3. Escolaridade

Pós-Graduação / MBA

4. Há quanto tempo você atua nesta empresa?

2 – 5 anos

5. Cargo:

Gerência

6. Há quanto tempo você exerce seu trabalho em *home office*?

2 – 5 anos

7. Na sua percepção, assinale o que levou sua organização a adotar a modalidade trabalho em *home office*?

Melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

8. O trabalho em *home office* é aplicado em todos os setores da sua organização?

Não, é aplicado somente nos setores administrativos.

9. Você acredita que o *home office* está bem estruturado em sua organização e que é uma boa forma de flexibilização do trabalho? Por que?

Sim. A empresa disponibiliza equipamentos para melhorar a ergonomia no ambiente de trabalho em casa, possui sistemas de contatos e reuniões utilizando o computador para todas as pessoas e funções e, sistematicamente, proporciona campanhas, em âmbito global, para incentivar o trabalho remoto através de iniciativas de *Home office* Day, proporcionando um dia onde todos, preferencialmente, devem priorizar o trabalho de casa.

10.1 A sua jornada de trabalho em *home office* é:

Flexível (o funcionário escolhe os dias de trabalho em *home office*)

10.2 - Quantas vezes por semana você trabalha na modalidade *home office*?

3 vezes

10.3 - Como é realizado o controle das horas trabalhadas em *home office*?

Não tem controle.

10.4 - Houve modificação em sua jornada ou carga de trabalho com a modalidade *home office*?

Não.

11.1 - Houve alteração ou adendo no contrato de trabalho quando foi implantada a modalidade do *home office* ou a mesma já está prevista dentro do contrato atual de trabalho?

A jornada de trabalho em casa já estava prevista no meu contrato de trabalho desde que entrei na organização.

11.2 - A recente alteração na legislação trabalhista, que estabeleceu diretrizes para o trabalho flexível através da Lei nº 13.467/17, trouxe alguma diferença ou modificação na forma de se trabalhar em *home office* em sua organização?

Não.

12.1 - Você dispõe de toda infraestrutura necessária para exercer o *home office*? Ela te proporciona as mesmas condições de desempenho se comparada à estrutura física da empresa?

Sim.

12.2 - Como você se sente trabalhando em *home office*?

Posso programar atividades de trabalho em casa quando tenho compromissos pessoais antes ou depois do horário de trabalho, diminuindo os tempos de deslocamento para o escritório, ou até em dias que tenho mais atividades operacionais ou reuniões com pessoas de outras regiões ou países, deixando para ir a escritório nos dias que tenho reuniões presenciais.

12.3 - Poderia citar que desafios a flexibilidade do trabalho em *home office* trouxe para você?

Importantíssimo a organização de um ambiente e horários onde seja possível realizar as atividades de trabalho na minha casa. Além disto, é importante que a família entenda e ajude no processo, sem trazer interrupções nos períodos que estão em casa e que estou desempenhando meu trabalho.

12.4 - Houve impacto na sua qualidade de vida com o trabalho em *home office*? Qual?

Sim. Nos dias que trabalho em casa tenho mais tempo pessoal, devido não ter que realizar os deslocamentos ao escritório.

13.1 - Você acredita que houve melhoria no desempenho de suas atividades com o trabalho em *home office* e conseqüentemente na sua avaliação de performance? Por que?

Sim. Nos dias que faço *Home office* rendo muito mais, pois consigo organizar minha agenda colocando atividades que requerem mais concentração e dedicação individual pessoal. Além disto, posso programar as atividades nos horários que tenho melhor rendimento pessoal, independente dos horários tradicionais de trabalho num

escritório, que é tipicamente das 8 am as 5 pm. Eu posso trabalhar mais cedo ou mais tarde, como eu queira me organizar.

14.1 - Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório? Por que?

Sim. A cultura da organização é extremamente importante neste ponto. Como trabalho numa empresa global e com conexões com diversas regiões e países, que também tem a mesma filosofia de *Home office*, não há qualquer distinção entre pessoas que executam ou tem preferências em fazer *home office* daquelas que gostam da maneira tradicional de estar fisicamente no escritório da empresa.

15.1- Houve alteração em sua remuneração ou benefícios com o trabalho em *home office*? Qual(is)?

Não.

16.1 - Houve alguma intervenção por parte do sindicato para o estabelecimento do *home office* em sua organização?

Não tenho conhecimento, pois quando entrei na organização a mesma já adotava este tipo de política de trabalho.

16.2 - A modalidade *home office* está prevista no acordo coletivo da sua categoria?

Não tenho esta informação, mas certamente a empresa está seguindo determinações aprovadas e regulamentadas segundo a legislação.

17.1 – Você acha que a relação entre líder e liderado é alterada quando se trabalha em *home office*? Por que?

Não, mas seguramente o fato de não ter o modelo de 100% em *Home office* ajuda com isto, apesar que na minha organização não é incomum ter funcionário e gestor locados fisicamente em diferentes países e regiões.

18.1 - O que o trabalho representa na sua vida?

O trabalho para mim é uma maneira de me desenvolver e realizar profissionalmente que, claro, traz condições financeiras para apoiar o crescimento da minha família quanto a qualidade de vida, proporcionando acesso a boa educação, saúde e uma estilo de vida mais confortável.

18.2 - Como você vê o ser humano no trabalho nos próximos 10 anos?

Seremos mais pensamento e menos execução.

18.3 – Você acredita que o trabalho em *home office* substituirá o trabalho realizado nos escritórios das organizações?

Certamente. Onde for possível, vamos realizar atividades onde quer que estejamos. Hoje minha empresa já não tem mesas e cadeiras fixas para as pessoas que trabalham nos escritórios ao redor do mundo, com a quantidade necessária para atender se todas as pessoas forem no mesmo dia. Já é uma maneira de incentivar que as pessoas tenham que estar no escritório se for realmente necessário. Contudo temos ambientes de interação com locais onde podemos fazer discussões em pequenos grupos (salas de reuniões, locais de café, encontros informais, etc) e até contatos individuais com salas onde podemos fazer chamadas sem perturbar a harmonia dos espaços compartilhados.

Entrevistado E05**1. Sexo**

Feminino

2. Idade

30 – 40 anos

3. Escolaridade

Pós-Graduação / MBA

4. Há quanto tempo você atua nesta empresa?

2 – 5 anos

5. Cargo:

Gerente

6. Há quanto tempo você exerce seu trabalho em *home office*?

2 – 5 anos

7. Na sua percepção, assinale o que levou sua organização a adotar a modalidade trabalho em *home office*?

Melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

8. O trabalho em *home office* é aplicado em todos os setores da sua organização?

Não, é aplicado somente nos setores administrativos.

9. Você acredita que o *home office* está bem estruturado em sua organização e que é uma boa forma de flexibilização do trabalho? Por que?

Sim, todos os níveis organizacionais são estimulados a praticar o *home office* de maneira que otimize a agenda profissional e pessoal. Ajuda para executar tarefas que exigem maior concentração e que no ambiente de trabalho teria interrupções mais frequentes.

10.1 A sua jornada de trabalho em *home office* é:

Flexível (o funcionário escolhe os dias de trabalho em *home office*)

10.2 - Quantas vezes por semana você trabalha na modalidade *home office*?

1 vez

10.3 - Como é realizado o controle das horas trabalhadas em *home office*?

O controle é individual e acordado diretamente com o gestor.

10.4 - Houve modificação em sua jornada ou carga de trabalho com a modalidade *home office*?

Não.

11.1 - Houve alteração ou adendo no contrato de trabalho quando foi implantada a modalidade do *home office* ou a mesma já está prevista dentro do contrato atual de trabalho?

Não.

11.2 - A recente alteração na legislação trabalhista, que estabeleceu diretrizes para o trabalho flexível através da Lei nº 13.467/17, trouxe alguma diferença ou modificação na forma de se trabalhar em *home office* em sua organização?

Não.

12.1 - Você dispõe de toda infraestrutura necessária para exercer o *home office*? Ela te proporciona as mesmas condições de desempenho se comparada à estrutura física da empresa?

Sim, algumas ferramentas e infra foram disponibilizadas pela empresa (ex: *software* para conexão remota do ramal) e outros são particulares (ex: rede *wifi* de boa qualidade, *head set*).

12.2 - Como você se sente trabalhando em *home office*?

Gosto de praticar HO quando estou sozinha em casa para o trabalho render como no escritório e não ser interrompida.

12.3 - Poderia citar que desafios a flexibilidade do trabalho em *home office* trouxe para você?

Conciliar o horário do trabalho em HO com a atenção para os filhos quando também estão em casa.

12.4 - Houve impacto na sua qualidade de vida com o trabalho em *home office*? Qual?

Menor tempo para chegar e sair do trabalho para outros compromissos.

13.1 - Você acredita que houve melhoria no desempenho de suas atividades com o trabalho em *home office* e conseqüentemente na sua avaliação de performance? Por que?

Não na performance como um todo. Houve melhoria na entrega de alguns trabalhos que necessitam de maior concentração.

14.1 - Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório? Por que?

Sim, por ser uma prática oficial adotada pela cia.

15.1- Houve alteração em sua remuneração ou benefícios com o trabalho em *home office*? Qual(is)?

Não.

16.1 - Houve alguma intervenção por parte do sindicato para o estabelecimento do *home office* em sua organização?

Não.

16.2 - A modalidade *home office* está prevista no acordo coletivo da sua categoria?

Não sei informar.

17.1 – Você acha que a relação entre líder e liderado é alterada quando se trabalha em *home office*? Por que?

Sim, se estabelece uma relação de confiança maior e o resultado é mais valorizado que o tempo dedicado.

18.1 - O que o trabalho representa na sua vida?

Remuneração, desafio e reconhecimento.

18.2 - Como você vê o ser humano no trabalho nos próximos 10 anos?

Com muito uso de tecnologia, aplicativos e sistemas que otimizem o trabalho.

18.3 – Você acredita que o trabalho em *home office* substituirá o trabalho realizado nos escritórios das organizações?

Não acredito que substituirá 100% porque ainda acho que as relações interpessoais são importantes para as organizações.