

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ÉDER ALVES DA SILVA**

**TRABALHO HOME OFFICE:**

**Vantagens e desvantagens percebidas por um grupo de gestores do segmento  
coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos**

**São Leopoldo**  
**2021**

EDER ALVES DA SILVA

**TRABALHO HOME OFFICE:**

**Vantagens e desvantagens percebidas por um grupo de gestores do segmento  
coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos**

Projeto de Pesquisa apresentado como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração, pelo Curso  
de Administração da Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Lucas Henrique da Luz

São Leopoldo

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Alécio e Vera, em especial a minha mãe Vera, “nossa eternal guerreira” que já não está mais conosco. Por ela sempre me dar todo o suporte, servir de exemplo, além do estímulo e dedicação na minha educação.

Aos melhores irmãos do mundo! Rodrigo e Diego. Mesmo morando em outros estados e países, fazem parte da minha vida diariamente.

Às minhas filhas amadas Thais e Maya, cujos sorrisos carinhosos, abraços, aconchegos e beijos deixam a vida mais leve e brilhante!

À minha linda esposa Erin, que está sempre ao meu lado e me dá todo o suporte necessário, sempre com seu sorriso lindo, me apoiando e estimulando sempre.

Agradeço ao meu orientador, professor Lucas, pelo tempo dedicado para a realização deste trabalho, sempre prestativo e disposto a auxiliar e me ensinar.

## RESUMO

O tema do presente estudo é a modalidade de trabalho *home office*, a qual foi intensificada com o isolamento social imposto pela pandemia da covid-19. O presente trabalho teve como objetivo geral analisar as principais vantagens e desvantagens percebidas por um grupo de gestores do segmento coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos no que diz respeito ao trabalho *home office*. Como metodologia, foi utilizado a pesquisa qualitativa, de nível exploratório, utilizando-se o estudo de campo. As técnicas para coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica e a entrevista semi-estruturada, assim como a análise de conteúdo como técnica de análise dos dados coletados. Conclui-se que o *home office* possui diversas vantagens, tais como a flexibilidade de horários, a redução do tempo de deslocamento, a melhora na saúde mental dos trabalhadores e o baixo custo com espaços físicos. Como desvantagens, citam-se a separação da vida pessoal e profissional, a falta de contato pessoal, a existência de atividades que não podem ser realizadas remotamente e o aumento das horas de trabalho.

**Palavras-chave:** Trabalho. *Home office*. Pandemia. Covid-19. Segmento coureiro-calçadista.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da justificativa do estudo .....	18
Quadro 2 - Síntese dos conceitos de trabalho .....	22
Quadro 3 - Síntese do que é o trabalho: significado, sentido e importância .....	28
Quadro 4 - Conceito de relações de trabalho.....	30
Quadro 5 - Síntese da história das relações de trabalho .....	37
Quadro 6 - Tipos de relações de trabalho .....	41
Quadro 7 - Significado de <i>home office</i> .....	46
Quadro 8 - Evolução do trabalho <i>home office</i> .....	50
Quadro 9 - Benefícios permanentes do <i>home office</i> .....	53
Quadro 10 - Vantagens do trabalho <i>home office</i> .....	54
Quadro 11 - Desvantagens do trabalho <i>home office</i> .....	57
Quadro 12 - Perfil dos entrevistados .....	69
Quadro 13 - Características do <i>home office</i> segundo os gestores.....	80
Quadro 14 - Opção pelo <i>home office</i> na visão dos gestores.....	86
Quadro 15 - Desafios do <i>home office</i> na percepção dos gestores.....	95
Quadro 16 - Vantagens do <i>home office</i> percebidas pelos gestores .....	98
Quadro 17 - Desvantagens do <i>home office</i> segundo os gestores entrevistados ....	104
Quadro 18 - Dificuldades de implementação do <i>home office</i> na visão dos gestores .....	106
Quadro 19 - Relacionamento com os colegas.....	112

## LISTA DE SIGLAS

CNI	Confederação Nacional da Indústria
Fecomércio-SP	Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado de São Paulo
Sobratt	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
Sebrae	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 O TRABALHO .....	19
<b>2.1.1 O trabalho e sua importância</b> .....	<b>22</b>
2.1.2.1 Conceitos de relações de trabalho .....	29
2.1.2.2 História das relações de trabalho .....	30
2.1.2.3 Tipos de relações de trabalho .....	40
2.2 O TRABALHO <i>HOME OFFICE</i> .....	44
<b>2.2.1 Significado e origem</b> .....	<b>45</b>
<b>2.2.2 Possíveis vantagens e desvantagens do trabalho <i>home office</i></b> .....	<b>51</b>
<b>2.2.3 Trabalho <i>home office</i> x pandemia</b> .....	<b>57</b>
<b>2.2.4 A gestão e o <i>home office</i></b> .....	<b>60</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>63</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
3.2 CAMPO E SUJEITOS DA PESQUISA .....	64
3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	65
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	67
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DA PESQUISA .....	68
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>69</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	69
4.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO <i>HOME OFFICE</i> NA PERCEPÇÃO OS GESTORES ESTUDADOS.....	71
4.3 MOTIVOS QUE LEVAM À ESCOLHA DO TRABALHO <i>HOME OFFICE</i> NA PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	80
<b>4.3.1 Aspectos que levaram as empresas a adotarem o <i>home office</i></b> .....	<b>81</b>
<b>4.3.2 Adaptação dos colaboradores no <i>home office</i></b> .....	<b>86</b>
<b>4.3.3 Características do gestor <i>home office</i></b> .....	<b>89</b>

4.4 DESAFIOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO <i>HOME OFFICE</i> NA VISÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS.....	91
<b>4.4.1 Desafios do <i>home office</i>.....</b>	<b>92</b>
<b>4.4.2 Vantagens do trabalho <i>home office</i>.....</b>	<b>95</b>
<b>4.4.3 Desvantagens do <i>home office</i>.....</b>	<b>99</b>
<b>4.4.4 Dificuldades de implementação do <i>home office</i> .....</b>	<b>104</b>
<b>4.4.5 Gerenciamento do tempo no trabalho remoto.....</b>	<b>107</b>
<b>4.4.6 Relacionamento com os colegas e gestores dentro do trabalho <i>home office</i>.....</b>	<b>110</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>130</b>



## 1 INTRODUÇÃO

É possível dizer que o trabalho faz parte do dia-a-dia de todas as pessoas. Albornoz (2017) considera que, dentro desse cotidiano, a palavra trabalho pode ter diversos significados diferentes, muitas vezes dotados de emoção pois, em muitos casos, essa palavra tão comum lembra dor, fadiga, por vezes tortura, suor. Em outras situações, apresenta aflição, fardo, transformação de uma matéria prima em um produto. Ao considerar a etimologia da palavra trabalho, tem-se o substantivo *tripalium*, que é um instrumento contendo três paus aguçados, ambos com uma ponta de ferro e que os antigos agricultores utilizavam para processar os cereais batendo com esse objeto, e o verbo *tripaliare* que significa “torturar sobre o *tripalium*”. (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2012, p. 150).

Para Ciampa (2014, p. 17), a ideia em torno da palavra trabalho “foi sendo acumulado de sentidos negativos, cheio de significados que geraram aversão e sofrimentos de obrigação, fardo, cansaço, sofrimento, separação dos entes queridos etc.” A autora conta que, na antiguidade, o sinônimo de trabalho tinha um significado de impureza e desprezo, podendo ser realizado apenas por escravos. Anos depois, na Idade Média, o trabalho estava vinculado à servidão aos senhores feudais em troca de uma casa e de comida para a sobrevivência. Na idade moderna, o trabalho passou a ser uma benção de Deus para aqueles que trabalhavam honestamente com o intuito de agradar a Deus. Assim, com o desenvolvimento do capitalismo, o trabalho passou a ter o objetivo de acumular riquezas, o que refletia o significado de que o indivíduo com muitas riquezas havia trabalhado muito para adquiri-las, o que também refletia a ideia do agrado de Deus.

Em uma outra perspectiva, Outhwaite e Bottomore (1996, p. 773) definem o trabalho como sendo “o esforço humano dotado de um propósito e envolve a transformação da natureza através do dispêndio de capacidades mentais e físicas”, mas tirando o foco capitalista dessa interpretação, pode-se que dizer que, para a maior parte da população, o trabalho pode indicar um emprego remunerado ou algum tipo de atividade ligada ao lazer. Fígaro (2008) complementa que, ao realizar uma atividade de trabalho, o sujeito tem a possibilidade de criar algo que será um benefício para si mesmo ou para outra pessoa, utilizando-se, para isso, o conhecimento adquirido através de estudos, tais como as leis, a ciência e as

normas, bem como daqueles conhecimentos que veio através de sua experiência profissional.

Assim, ao considerar o contexto como um todo relacionado ao trabalho, ao observar pela visão do campo da psicologia organizacional, o trabalho “tem sido visto não somente como uma forma de obter a renda, mas também como uma atividade que proporciona realização pessoal, *status* social, meio de se estabelecer e manter contatos interpessoais, entre outros”. (KUBO; GOUVÊA; MANTOVANI, 2013, p. 29). Do ponto de vista social, Natividade e Coutinho (2014, p. 430) entendem que “o trabalho ocupa lugar central na organização social e pode ser considerado um regulador da vida em sociedade, pois é com base nele que o sujeito planeja e organiza os outros aspectos de sua vida.

Com isso, pode-se dizer que o trabalho é algo complexo, uma vez que ele traz externalidades positivas, outras ruins, assim como possui uma concepção tanto positiva quanto negativa. Além disso, pode ser pensado e abordado de diversas maneiras em função da sua complexidade. O trabalho não é puramente realização e nem tão pouco sofrimento. Também não é algo puramente positivo e nem negativo. E é algo em mutação, conforme muda-se a sociedade também. O trabalho vai revelando transformações ao longo do tempo, a partir das mudanças ocorridas na sociedade.

Já nos últimos anos, considerando o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), novos conceitos, sentidos e significados acerca do trabalho vem sendo ampliados e intensificados no mundo contemporâneo, o que também implicou nos diversos significados do trabalho. Nesse sentido, Neves *et al.* (2018, p. 320) refletem sobre esses diferentes significados que a palavra trabalho adquiriu ao longo da evolução da humanidade e concluem que “embora as definições de dicionários possam derivar da ideia de um trabalho fruto de acontecimentos históricos, estão intrinsecamente associadas ao discurso ideológico de suas épocas”.

Ou seja, em cada período ao longo da evolução humana, o trabalho esteve associado ao contexto e às necessidades da sociedade, gerando essa diferença em seus conceitos e percepções. Inicialmente as pessoas eram obrigadas a trabalhar para a sua sobrevivência, seja no início da humanidade por vontade própria, seja na escravidão por obrigação ou novamente por sobrevivência nos períodos feudais e da Revolução Industrial. Com o tempo, os conceitos e a sociedade foram mudando, o

que passou a fazer com que os indivíduos tivessem interesse e desejo de trabalhar como uma satisfação pessoal e profissional, mesmo que ainda exista a contraposição entre a realização e o sofrimento, imposto pelo trabalho.

Santos (2005) revela que as relações de trabalho foram se modificando ao longo dos anos desde o surgimento da humanidade. Primeiramente, o homem precisou trabalhar para si mesmo em sua sobrevivência, utilizando as mãos para conseguir comida e água. Em um segundo momento, houve o regime de escravidão, considerada como sendo o primeiro tipo de organização do trabalho, quando os chamados escravos eram tidos como propriedade de alguma pessoa, tendo que trabalhar forçadamente e, por muitas vezes, sob regime de punição corporal.

De forma paralela à escravidão, houve o regime de servidão, onde os trabalhadores exerciam atividades para os grandes senhores feudais em troca uma casa para morar e de comida, podendo ir embora a qualquer momento desde que houvesse a quitação de suas dívidas. Já na Idade Média, surgem as corporações de ofício, organizadas por grandes artesãos, muitos deles vindos da servidão em busca de melhores condições de vida. Nessas corporações de ofício, os artesãos contratavam pessoas para a realização de diversas tarefas, muitas delas utilizando o conhecimento que a própria pessoa detinha e, assim assegurando o grande monopólio comercial da época e já se formavam certas hierarquias, formando os aprendizes, companheiros e mestres. (SANTOS, 2015).

Por fim, o mesmo autor mostra o século XVIII trouxe consigo a Revolução Industrial formando a relação entre o capital e o trabalho. O período foi marcado por ser considerado um dos piores regimes de trabalho daquela época, uma vez que os funcionários das empresas tinham salários baixíssimos, sem condições de manter sua subsistência, condições de trabalhos perigosas, insalubres e com jornadas excessivas durante o dia e a semana.

Durante o século XX, mais precisamente nas últimas duas décadas, o período foi marcado por diversas mudanças em torno das empresas e das relações de trabalho, fruto do avanço tecnológico e da globalização. Desde os anos 1980, o mundo passou por muitas mudanças advindas do início da Era da Informação, sendo esse período marcado pela criação dos computadores pessoais e da rede de internet. A velocidade das informações e o acesso a elas trouxeram para dentro das organizações e da sociedade, novos desafios, interferindo diretamente na mobilidade do capital humano dentro das empresas. (ALMEIDA, 2019).

Segundo Escorsim *et al.* (2005), no final do século XX, ocorreu uma grande reestruturação dentro das organizações, pois as empresas precisavam se reinventar com o objetivo de sobreviver no mercado, o que fez com que os seus administradores tivessem que mudar suas crenças e culturas para partir para novos procedimentos a fim de acompanhar a inovação e a velocidade dos processos. Dessa forma, passou a existir um novo momento para as pessoas e, principalmente, para o trabalhador, uma vez que esse período é marcado pelo “reconhecimento da valorização do capital humano nas organizações e o indivíduo como personagem gerador de conhecimento e agente do processo de inovação”, sujeito esse que interage com o processo e compartilha os seus conhecimentos com os colegas e a empresa. (ESCORSIM *et al.*, 2005, p. 6).

Com isso, até poucos anos atrás, as atividades laborais desenvolvidas pelos trabalhadores eram, em sua grande maioria, manuais e necessitavam que fossem supervisionadas em um ambiente comum a vários funcionários, o que foi chamado de Fordismo. Contudo, com a Era da Informação e a chegada da conectividade na vida da população, muitas facilidades vieram nesse conjunto, o que flexibilizou os processos produtivos de forma que eles também pudessem ser realizados fora das empresas. (SILVA, 2009).

Haubrich e Froehlich (2020) contam que, seguindo o conceito de mudanças instaurado pela globalização, as empresas precisaram pensar em novas formas de trabalho focado em melhorar a qualidade e capacidade das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores, alterando suas culturas organizacionais, bem como suas estruturas físicas, intelectuais e humanas. Assim, esse avanço na tecnologia da informação propiciou que se flexibilizasse o trabalho de várias formas, na localização, nas atividades, na carga horária e nos recursos disponíveis. Surge então o *home office*. Embora chamada de teletrabalho, os relatos contam que essa modalidade de trabalho surgiu nos anos 1970 quando houve a crise do petróleo e tinha como objetivo diminuir o tempo no trânsito.

O presente trabalho aborda o contexto do *home office* ao longo dos anos e como ele vem se alterando em função das novas tecnologias de informação e comunicação, assim como as necessidades das empresas que se alteraram frente às mudanças ocorridas com a globalização e, mais recentemente, com a pandemia da covid-19. Além disso, como foco principal da pesquisa, será tratado a forma de gestão da liderança que atua nessa modalidade de trabalho, através de uma

pesquisa com os gestores das empresas do segmento coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diferentes modalidades de trabalho tem sido criadas e desenvolvidas com o objeto de acompanhar o mercado e deixa-lo mais heterogêneo e complexo pois a globalização não só está exigindo das organizações que tomem novas decisões acerca de suas estratégias externas de posicionamento no mercado global em função de seus clientes e fornecedores, como também as medidas necessárias dentro das empresas no que diz respeito às relações de trabalho entre a organização, os trabalhadores e os gestores, esses responsáveis por fazer com que a equipe esteja caminhando todos juntos rumo às metas e objetivos traçados pela organização. E é na modalidade do *home office* que o papel do gestor se torna mais importante ainda, pois a forma com que o gestor irá trabalhar com o funcionário que desempenha uma atividade à distância e com a tecnologia de forma remota é o que fará com que esse líder tenha sucesso ou não em sua gestão. (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

O regime de trabalho *home office* cresceu consideravelmente em nível mundial dentro das empresas e atualmente faz parte da vida de grande parte da população, o que aumentou mais ainda desde 2020. A pandemia ocasionada pelo surto do coronavírus no mundo tomou proporções gigantescas, associadas às medidas de isolamento social que foram impostas pelos países visando o combate do coronavírus, forçaram a maior parte das pessoas a terem que ficar em casa por um bom período, o que ocasionou muitos prejuízos para as organizações. (POCHMANN, 2020).

Para que as empresas pudessem continuar suas atividades, foi necessário alterar as estratégias de produção e atendimento. Uma delas foi enviar seus funcionários para casa e de casa executarem suas tarefas. Segundo Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020, p. 62), “as novas regras de convívio social instauraram incomuns maneiras de vivenciar a realidade, inclusive a laboral, e o outrora rejeitado *home office* tornou-se essencial para a existência da maioria das organizações no país – e também no mundo”. Ou seja, de forma não planejada foi

necessário adaptar as casas, rotinas, atividades e comunicação para que as organizações não parassem seus processos.

Nascimento, Torres e Neves (2020) realizaram uma pesquisa com algumas empresas e funcionários, fazendo um pequeno levantamento das vantagens e desvantagens do *home office*, principalmente nesse período de pandemia, quando as organizações e seus colaboradores estão tendo que se reinventar e alterar suas formas de trabalho. Como vantagens, os autores trouxeram: flexibilidade no horário de trabalho, maior rendimento do trabalho sem as interrupções típicas do escritório, redução ou eliminação do tempo perdido no trânsito dos grandes centros urbanos, redução do custo operacional, redução do índice de absenteísmo, dentre outros. Em contrapartida, como desvantagens, tem-se: possíveis interrupções do trabalho por familiares ou problemas pessoais, possibilidade de perda de benefícios, tais como alimentação, vale transporte ou carro da empresa, disponibilidade de um espaço dentro de casa para os objetos de trabalho, isolamento do trabalhador *home office* dos outros funcionários, falta de uma legislação específica, dificuldade de implementação e extensão da cultura organizacional, entre outras.

Nesse cenário, o presente trabalho irá tratar do trabalho *home office*, regime esse que vem ganhando mais espaço a cada dia. Contudo, cabe aos gestores acompanhar e entender as transformações das relações de trabalho e das ferramentas para o desempenho das atividades e, dessa forma conseguir potencializar suas equipes. Assim, será estudado a visão de um grupo de gestores do segmento coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos.

De acordo com Schemes, Araújo e Magalhães (2018), em pesquisa realizada, o Brasil ficou em terceiro lugar no *ranking* dos produtores de calçados do mundo. No Brasil, o principal polo coureiro-calçadista encontra-se na região do Vale do Rio dos Sinos, próximo da região Metropolitana de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Segundo os autores, a região produz aproximadamente 40% dos calçados nacionais e é responsável por quase 75% do total das exportações do país inteiro.

Os gestores que participam da presente pesquisa trabalham no segmento de exportação de calçados para o público feminino, na grande maioria da demanda. O principal destino principal dessas exportações é o mercado norte americano. Parte dos gestores trabalham diretamente com o setor produtivo e na comercialização de calçados. Na outra parte dos entrevistados encontram-se os gestores que utilizam as *trade companies*, empresas que são agenciadoras da exportação, ou seja, fazem

contato direto com os clientes no exterior, vendendo recebendo pedidos, repassando para as fábricas que irão produzir e geralmente ficando responsáveis pela qualidade do produto também.

Os gestores do segmento coureiro-calçadista foram escolhidos para representar essa área de trabalho uma vez que se trata de um segmento que tem grandes dificuldades de aceitar as mudanças. Dessa forma, sendo o Vale do Rio dos Sinos um local composto de muitas empresas coureiro-calçadistas, analisar de que forma a pandemia fez com que essas empresas tivessem que aceitar essa grande mudança na relação de trabalho foi a escolha do tema dessa pesquisa.

Com o início da pandemia em março de 2020, grande parte das indústrias de calçados da região precisaram enviar parte de seus funcionários para trabalhar em casa sob pena de parar as atividades. Assim, os gestores dessas equipes precisaram se readaptar em suas estratégias de gestão a fim de conseguir gerir seus colaboradores trabalhando remotamente.

A partir desse contexto, tem-se o seguinte problema de pesquisa a ser respondido: Quais as vantagens e desvantagens percebidas por um grupo de gestores do segmento couro calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos, no que diz respeito ao trabalho *home office*?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as principais vantagens e desvantagens percebidas por um grupo de gestores do segmento coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos no que diz respeito ao trabalho *home office*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

O presente trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer as principais características das relações de trabalho do regime *home office*, entre as empresas e os trabalhadores, na visão dos gestores estudados;

- b) Compreender os aspectos que levam as empresas a optar ou não pelo trabalho *home office*, na perspectiva dos sujeitos da pesquisa;
- c) Identificar os desafios, vantagens e desvantagens do trabalho *home office* percebidas pelo grupo de gestores estudados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho faz parte do dia a dia dos indivíduos, seja por necessidade, seja por satisfação pessoal. É nele que as pessoas buscam uma fonte de renda para sua subsistência, ao mesmo tempo em que podem se desenvolver profissionalmente, estabelecer uma rede de contatos pessoais e pensar em seu crescimento como indivíduo que se sente útil e realizado, com motivações, metas e objetivos pessoais. (KUBO; GOUVÊIA, 2012).

Ao estudar o trabalho e suas relações, é possível verificar o quanto o trabalho influencia a vida das pessoas e o quanto ele é importante para as empresas. No que diz respeito às pessoas, Oliveira e Souza (2018, p. 32) afirmam que “o ser humano carrega com ele sonhos, expectativas e busca um crescimento pessoal e profissional”, o que faz com que o trabalho passe a ser algo de extrema importância no cotidiano dessas pessoas.

Dentro das organizações, o capital humano é o grande responsável por fazer as organizações andarem pois, sem eles, nada poderia ser feito. Para Beyer e Soyer (2019, p. 46), em um mundo contemporâneo, o colaborador dentro da organização “não é uma peça da engrenagem dos sistemas de produção, mas alguém que carrega em si um valor intrínseco em que o seu conhecimento por meio de habilidades e competências são ativos para as organizações”. Do contrário, a empresa oferece um salário que lhe dá uma perspectiva de vida, tornando essa relação uma via de mão dupla.

Sendo assim, é importante para os gestores das empresas terem habilidades para o gerenciamento das pessoas que constituem a organização, com o intuito de obter o melhor proveito de suas capacidades e, assim, conseguir atingir as metas e objetivos traçados pela empresa. Isso porque, na visão de Paula e Nogueira (2016), é na área de gestão de recursos humanos que se consegue avaliar e desenvolver o colaborador com o objetivo de que ele se torne cada vez mais qualificado no desempenho de suas funções, com qualidade e no prazo necessário para que a



organização aumente a sua produtividade e, conseqüentemente, seu lucro. É papel do gestor também colocar o profissional na melhor posição para desempenhar as funções requeridas levando em consideração suas habilidades.

E no *home office* não poderia ser diferente. Sendo uma modalidade de trabalho diferente, os gestores precisam alterar a maneira com que trabalham a gestão dessas pessoas a fim de conseguir, através das tecnologias de informação e comunicação e levando em consideração a distância, os resultados esperados e desejados. O que ocorre é que a gestão das pessoas que trabalham de forma virtual tem um desafio muito maior pois torna-se necessário que o profissional se mantenha atualizado com tudo em seu cotidiano, mesmo com o dinamismo com que a organização trabalha em termos de informações, assim como ele também precisa se manter atualizado e motivado para continuar seu trabalho *home office*. Nesse sentido, a forma com que a gestão é feita e o controle das atividades que os trabalhadores realizam, vinculados ao processo de comunicação diferenciada dessa modalidade, tornam o *home office* um grande desafio para alcançar as metas e objetivos da organização. (ALMEIDA, 2019).

Os últimos acontecimentos ao redor do mundo acerca da pandemia da covid-19 ou coronavírus trouxeram consigo mudanças bruscas em toda a sociedade, além de alterar vários aspectos, desde a forma de comportamento dos indivíduos até a organização e formas de trabalhos dentro das empresas. Levando em consideração essa ameaça inesperada que aconteceu no início de 2020, seus resultados afetou as rotinas da população, suas formas de viver e de executar suas atividades do dia-a-dia. (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELECHEA, 2020).

As organizações tiveram que, de forma rápida, adequar-se quanto as formas de execução de suas atividades. Para que pudessem continuar abertas e realizando seus serviços, muitas empresas tiveram que transferir seus funcionários para o regime *home office* do dia para a noite. Essa foi uma solução quase natural para resolver a questão do isolamento social imposto pela pandemia, ao intensificar o número de colaboradores que podem exercer suas atividades de forma remota, o que é completamente plausível para aqueles que tem um computador, acesso a internet e conseguem uma comunicação eficaz com outros membros da equipe. (DUTRA; GIRASOLE, 2020). Para isso, estruturas, sistemas de informática e metodologias de trabalho foram sendo criadas e aperfeiçoadas diariamente para que desse certo essa modalidade.

Nesse sentido, os gestores também precisaram abrir suas mentes e aceitar essa nova forma de trabalho, o que muitos ainda não aceitam, como sendo uma mudança que, provavelmente, veio para ficar. Através de tentativas e acertos, a gestão das organizações estão se adequando e mudando seus estilos de gerenciamento de pessoas para poderem levar em consideração a distância e o uso da tecnologia para a execução das atividades que são primordiais para o funcionamento das empresas.

Através desse trabalho, o qual será realizado com do segmento coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos, esses poderão ter a possibilidade de analisar e verificar as vantagens e desvantagens ligadas à modalidade do trabalho *home office*, tanto para os trabalhadores quanto para os gestores participantes e para as organizações. Com isso, os participantes poderão refletir sobre suas práticas e até mesmo comparar com as teorias de estudiosos do assunto e as práticas realizadas por outros colegas gestores.

Como aluno graduando do curso de Administração de Empresas, o trabalho tem uma grande relevância no estudo do comportamento dos gestores acerca das mudanças ocorridas na gestão das pessoas que passaram da modalidade física das empresas para o regime do *home office*, estudando a teoria da gestão de pessoas e comparando com a prática. Com isso, objetiva-se criar um conhecimento mais aprofundado na relação de liderança a distância e nas novas tecnologias da informação e comunicação que são responsáveis por otimizar os processos dentro das organizações.

O Quadro 1 apresenta uma síntese da justificativa do presente estudo.

Quadro 1 - Síntese da justificativa do estudo

Dimensão	Justificativa
Indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscam por uma fonte de renda para sua subsistência.</li> <li>- Buscam pelo desenvolvimento profissional.</li> <li>- Estabelecem uma rede de contatos.</li> <li>- Crescem e se consideram como pessoas úteis e realizadas.</li> <li>- Desenvolvem e adequam a uma nova forma de trabalho em suas casas, ou seja, a modalidade <i>home office</i> que entrou na vida de muitos trabalhadores.</li> </ul>
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutam capital humano para a realização de suas atividades, sendo esses o centro das realizações dentro das organizações.</li> <li>- Oportunizam que as pessoas tenham uma perspectiva de vida melhor.</li> <li>- Reorganizam suas atividades, reinventando-se e desenvolvendo estruturas de informação e comunicação para superar a pandemia, alocando seu capital humano no trabalho <i>home office</i> nos casos possíveis.</li> </ul>
Gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguem buscar as metas e os objetivos da organização utilizando suas habilidades na gestão das pessoas que irão realizar as tarefas necessárias.</li> <li>- Avaliam e desenvolvem os colaboradores para se qualificarem mais em prol do melhor desempenho em suas funções, aumentando a produtividade da organização e, por consequência, seus lucros.</li> <li>- Definem o melhor papel e posição de cada colaborador a fim de atingir o melhor desempenho, levando em consideração as habilidades de cada um.</li> <li>- Precisam abrir suas mentes e mudar suas formas de atuação para atuar na nova realidade imposta pela pandemia da covid-19, a qual necessita da gestão de pessoas a distância, vencendo obstáculos e utilizando das novas tecnologias.</li> </ul>
Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilita o estudo do comportamento dos gestores frente às mudanças ocorridas desde março de 2020, impostas pela pandemia, analisando a atuação dos gestores que atuam com colaboradores na modalidade <i>home office</i>, assim como o comportamento deles para atuar e atingir as metas e objetivos da organização.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

O capítulo seguinte irá trazer um estudo teórico sobre o que é o trabalho, os seus conceitos, sua importância para os indivíduos e para as organizações, os sentidos e significados atrelados ao trabalho. Além disso, será abordado o trabalho *home office*, sua origem, seu significado, possíveis vantagens, desvantagens, como a pandemia intensificou o uso da modalidade *home office*. Por fim, será analisado o papel dos gestores no *home office*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse tópico traz uma visão teórica sobre o assunto trabalho e *home office* a partir da literatura e autores/pesquisadores do tema. No primeiro tópico, é analisado o contexto do trabalho, seus conceitos, sua importância, sentido, relações de trabalhos e suas modalidades. Já no segundo tópico, descreve-se um pouco sobre a modalidade de trabalho *home office*, sua origem, seus significados, vantagens e desvantagens, a influência que a pandemia da covid-19 teve sobre o trabalho remoto e, de que forma, a gestão organizacional está inserida nesse contexto de trabalho virtual.

### 2.1 O TRABALHO

O trabalho é uma atividade habitual e que faz parte da vida do ser humano, estabelecendo uma relação metabólica tanto com a natureza quanto com o mundo social, tendo como objetivo maior o de garantir a sobrevivência do indivíduo. Na visão de Alberton (2011, p. 10), a ação de trabalhar tem um significado muito maior do que dizer que ele é um simples emprego ou uma atividade que trará uma certa remuneração por um serviço prestado, “o trabalho explica, em grande parte, o desenvolvimento da sociedade ao longo dos anos e isso por si só já se mostra como um argumento de valor”. Ou seja, o trabalho é dotado de uma história e que deu lugar a sociedade que se conhece hoje.

Para Vargas (2016), com os conceitos adotados pelas sociedades mais modernas e tecnológicas, tem-se uma forte divisão do trabalho no campo social, esta imposta pelas relações de mercado, fazendo com que o trabalho assuma a sua forma predominante que é através da remuneração recebida pela atividade exercida, mesmo que existam atividades que não sejam remuneradas. Em outras palavras, na maior parte das vezes, o trabalho passa a assumir a forma de emprego, quando a pessoa atua principalmente pela necessidade financeira, mas também como forma de satisfação, realização pessoal, desenvolvimento de habilidades, relacionamento interpessoal e dignificação da vida.

A palavra trabalho, na visão de Albatroz (2017), tem o significado de “realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e

incômodo, inevitável”. Esse conceito está muito aquém de ser algo decisivo e objetivo, uma vez que a própria ideia e concepção desse substantivo encontra-se amparado na história com que se desenvolveu as atividades que hoje o ser humano chama de trabalho. Através desse conceito, verifica-se que o mesmo tem um cunho tanto positivo, quanto negativo do contexto do trabalho, ambos impostos pela historicidade com que se desenvolveu o trabalho ao longo dos anos.

Alberton (2011, p. 11) também apresenta o seu conceito da palavra trabalho como sendo “um esforço físico ou mecânico, como uma energia despendida por alguém ou por um grupo de pessoas para conseguir algum propósito, para algum objetivo que o homem pretende atingir”. Nota-se que, nesse conceito, receber ou não uma remuneração não faz diferença, apenas o ato de agir em prol de uma atividade já representa um trabalho.

Já Oliveira e Silveira (2012, p. 150) analisam a base da terminologia do trabalho, demonstrando a forma com que este se manifesta, também permeando o lado positivo e negativo ao mesmo tempo:

A concepção moderna de trabalho como “esforço” e como “criação” encontra-se associada, em grego, a dois termos distintos: *ponos*, que faz referência a esforço e à penalidade e *ergon*, que designa criação, obra de arte. Isso estabelece a diferença entre trabalhar no sentido de penar, *ponein*, e trabalhar no sentido de criar, *ergazomai*. Essa contradição é mantida na concepção contemporânea de trabalho, em alguns contextos de uso, e manifesta nas formas como trabalho pode ser adjetivado: trabalho braçal, trabalho intelectual, trabalho escravo, trabalho artesanal, trabalho de parto, trabalho remunerado etc. (grifos do autor).

Nesse contexto, o trabalho pode assumir a dimensão negativa do sofrimento e do esforço como um sacrifício a ser feito em prol da sobrevivência do indivíduo e da família. Em contrapartida, o trabalho também assume o lado da criação, do desenvolvimento, da satisfação e motivação do indivíduo com ele mesmo. E esses dois lados do tema ainda se encontram na sociedade atual pois o trabalho encontra-se na vida e cotidiano de todas as pessoas, transformando o indivíduo em sua essência.

Para Heidemann, Toledo e Boechat, (2014, p. 55), o trabalho é um processo natural e que faz parte da essência humana, conforme descrevem: “a isso chamamos de fetichismo do trabalho, naturalização de uma relação social historicamente determinada, uma objetividade contraditória e por isso em transformação”. Essa transformação do indivíduo também ocorre nas pessoas a sua

volta e no mundo, resultado esse oriundo de uma atividade orientada para o sujeito do trabalho, para os outros que estão próximos dessa relação e para o objeto da atividade, todos atuando simultaneamente. (BENDASSOLI; GONDIM, 2014).

Nesse contexto do mundo do trabalho há também a ramificação do que seria o trabalho vivo e o trabalho morto ou abstrato. Ferreira, Martins e Vieira (2016) explicam que o homem faz parte da sociedade e, por isso, é considerado um ser social, que trabalha em cooperação visando atender o que for necessário para satisfazer o máximo possível das necessidades inerentes à vida, assim como produz uma vida material. Assim, o trabalho é considerado vivo pois transforma a natureza em atos humanos, assim como produz valor e pode atuar na reprodução humana.

Com base na análise dos manuscritos de Marx (1844/2010 *apud* MUSTO, 2019), percebe-se que o filósofo caracterizou o trabalho – o qual chamou de *Arbeit* – em duas partes. A primeira delas era o trabalho vivo, útil e concreto (*nützlich-konkrete Arbeit*) e que também classificou como trabalho positivo. Em contrapartida, tinha-se do lado contrário o trabalho morto ou abstrato (*abstrakte Arbeit*), que estava relacionado mais de forma quantitativa e vinculado ao tempo de trabalho social necessário para a produção.

Independente de ser um trabalho vivo ou abstrato, ele existe dentro da sociedade desde os primórdios da população e faz parte da vida de todo o homem. Com o passar do tempo, o trabalho foi tomando outras formas, entre elas sendo transformado em emprego. Pode-se dizer que o emprego é um tipo de trabalho, mas nem todo trabalho pode ser considerado um emprego. De acordo com Alberton (2011), o emprego está amparado em uma disposição legal contendo artigos e regimentos para modelar as relações de trabalho entre o empregador e o trabalhador, de forma a equilibrar essa relação. Contudo, nem toda relação de trabalho é um emprego e nem por isso deixa de ser tratado como um trabalho pois existem os trabalhos informais, voluntariados e outros que não contém um contrato ou até mesmo uma remuneração para sua execução.

O Quadro 2 traz uma síntese a respeito dos conceitos de trabalho a partir do estudo realizado.

Quadro 2 - Síntese dos conceitos de trabalho

Autor	Conceito
Alberton (2011)	<p>É uma ação muito maior do que um simples emprego ou uma atividade que remete à uma remuneração, mas o trabalho explica grande parte do desenvolvimento da sociedade ao longo dos anos, o que passa a ser dotado de um certo valor.</p> <p>Um esforço físico ou mecânico, que utiliza da energia do indivíduo a fim de conseguir um propósito ou um objetivo que se quer alcançar.</p>
Vargas (2016)	<p>É uma atividade social que pode vir do recebimento de uma remuneração por uma atividade exercida, podendo assumir a forma de emprego, ou quando há a necessidade do indivíduo atuar para a sua satisfação, realização pessoal, desenvolvimento de atividades, relacionamento interpessoal e dignificação da vida.</p>
Albatroz (2017)	<p>É a realização de algo que dê sentido ao indivíduo, reconheça-o socialmente e que vai prevalecer além de sua vida. Em contrapartida, o trabalho pode ser um esforço repetitivo e rotineiro, que impede a pessoa de ter uma liberdade, com um resultado consumível e incômodo.</p>
Oliveira e Silveira (2012)	<p>É um esforço e uma criação ao mesmo tempo. Esforço quando o trabalho assume a forma de penar, de sofrer para que o indivíduo possa sobreviver e sustentar sua família; criação quando ele passa a ser o ato de criar algo, garantindo um desenvolvimento, satisfação e motivação para o trabalhador.</p>
Heidemann, Toledo e Boechat (2014)	<p>É um processo natural inerente à essência do ser humano, uma transformação da naturalização de uma relação social histórica e determinada com a objetividade contraditória que se desenvolveu ao longo dos anos.</p>
Bendassoli e Gondin (2014)	<p>É a transformação do indivíduo e das pessoas a sua volta, atuando simultaneamente o sujeito do trabalho, as pessoas à sua volta e o objeto da atividade.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

A seguir pretende-se expor a importância do trabalho na vida das pessoas, seus sentidos e significados e de que forma esse tema influencia no cotidiano dos indivíduos. Em seguida, será abordado sobre os diferentes tipos de relações de trabalho, sua historicidade, seu funcionamento antes e depois da implementação das legislações trabalhistas e as modalidades existentes.

### 2.1.1 O trabalho e sua importância

Como visto anteriormente, o trabalho, assim como qualquer outra movimentação exercida por seres humanos, é uma atividade que denota uma série

de significados que impactam diretamente na construção das identidades e papéis dos indivíduos, assim como a sua definição de normas de vida. (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2012). Dessa forma, o trabalho vem sendo associado, desde o início da civilização, com diversos valores sociais, sejam eles positivos ou negativos, bem como aos diferentes sistemas sociais existentes ao longo da história.

Como valores do trabalho, tem-se os motivos que levam os indivíduos a trabalhar, passando inclusive pelos motivos pessoais que são pautados na necessidade de sobrevivência ou na satisfação e crescimento profissional. Considerando-se esses valores pessoais como princípios que fazem parte da vida do trabalhador, guiando e direcionando sua vida, eles acabam pautando nas decisões e comportamentos dessas pessoas e são influenciados diretamente pela classe social, valores históricos, convívios sociais, nível de escolaridade, informações recebidas e as variáveis sociais, econômicas e políticas. (PAIVA; DUTRA, 2017).

Na visão de Schwartz (1996), o trabalho pode ser visto de duas maneiras distintas: ou ele é uma ideia simples, ou ele está dentro de uma realidade complicada de ser compreendida. Se pensar no trabalho em sua forma simplista, ele tem o simples valor da troca do tempo por dinheiro e, nesse sentido, passa a ter um valor que toma grandes proporções, tais como a retribuição de uma fonte de renda como meio de sobrevivência e que transforma a relação do homem na sociedade. Ao analisar o trabalho em sua visão mais complexa, o valor do trabalho carrega grandes heranças ao longo do tempo, estas dotadas de relações sociais que contém inúmeros sentidos. Nesse caso, o valor do trabalho ainda demanda diversas discussões acerca dos seus significados, permeando o trabalho como uma mercadoria a ser vendida para a sociedade e as organizações em troca de uma remuneração condizente à subsistência do indivíduo.

Kubo e Gouveia (2012) dizem que o trabalho é importante na vida dos indivíduos pois, dentro de uma sociedade urbana e industrializada, ele chega representar um terço do tempo que a pessoa tem quando está acordada. E esse tempo aumenta mais ainda quando se leva em consideração o tempo para deslocamento, treinamentos, organização para o trabalho e outras atividades que estão intrínsecas a ele.

Na ideia do valor do trabalho na sociedade, o tema passa a ter uma relação como fenômeno social e de interação, apresentando um valor positivo, moral, ético e



simbólico que se instaura na cultura e na vida das pessoas, permeando entre o individual e o coletivo. Para Ribeiro (2017), o trabalho é uma das maneiras que o homem possui para se consolidar financeira e economicamente, assim como também na inserção social, uma vez que o homem cresce através do trabalho e passa a sentir-se como um ser de valor. Nesse sentido, Zucchetti (2005, p. 11) complementa:

Esse valor, por um lado, faz as pessoas saírem de suas casas em direção aos seus locais de trabalho, com um objetivo final, ainda que sutil, de contribuir para o bem comum; por outro lado, minimiza a luta por melhores condições de trabalho, por melhor remuneração: fica-se contra uma situação aviltante de trabalho, mas não se luta contra ele.

Ou seja, o trabalho é, de fato, importante na vida das pessoas. Apesar de muitas dessas pessoas estarem dentro do grupo que trabalham apenas para manter a sua sobrevivência, ele permanece como um importante meio para buscar sanar as necessidades tais como alimentação, moradia e vestimenta, mesmo não se querendo fazer parte dessa troca de mão de obra por remuneração. Mas o pensamento de necessidade do trabalho como satisfação pessoal também tem crescido consideravelmente nos últimos anos, trazendo muitas pesquisas e estudos que buscam responder simples questões relacionadas a essa atividade presente na vida da população.

A relação entre as pessoas e as atividades de trabalho tem sido amplamente discutida na ciência, pois o trabalho tem sido considerado o cerne da vida da grande maioria das pessoas. Essa é uma categoria importante dentro da sociologia, em conjunto com a construção da subjetividade e da identidade do indivíduo. Além disso, o trabalho é um meio de vida das pessoas, assim como também faz parte da sobrevivência humana. Desde então, diversas áreas do conhecimento com base em sua teoria e epistemologia têm buscado encontrar respostas para fenômenos que envolvem o mundo do trabalho, incluindo as formas que o ser humano descobre para expressar seu comportamento e dar sentido às suas atividades. (PEREIRA; TOLFO, 2016).

Ao longo do processo civilizatório, de acordo com os antecedentes históricos, as obras apresentam forma e materialidade organizacionais únicas, e possuem significados diversos para o homem. Na sociedade contemporânea, o trabalho muitas vezes ocupa uma posição central na vida das pessoas. Por meio dele, a

relação entre as pessoas pode ser estabelecida. O que se segue é sua centralidade, que não pode ser ignorada como uma cópia da existência humana. Portanto, o trabalho configura-se como uma das principais dimensões da vida humana, interfere em sua intervenção na sociedade, define o espaço de mobilidade social e se torna um dos fatores constituintes da identidade pessoal. (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009).

O trabalho é dotado de significado e sentido. Nas palavras de Dutra-Thomé e Koller (2014, p. 368): “A concepção do significado de trabalho configura uma construção elaborada pelo coletivo em um determinado contexto histórico, social e econômico”. Já o sentido do trabalho tem uma denotação que vai além desses momentos vivenciados ao longo do tempo, pois ele está ancorado nas experiências individuais e subjetivas, estas baseadas também sobre os significados coletivos que as próprias pessoas foram construindo. Assim, as transformações que ocorrem constantemente, tanto no sentido quanto no significado, refletem nos padrões pré-estabelecidos a partir da relação existente com a dinâmica da sociedade.

A importância de compreender o significado com que a palavra trabalho se insere na sociedade e na vida dos indivíduos tem seu valor quando se analisa as interações e articulações nas realidades externas e no universo psicológico dos indivíduos, relacionando o objetivo com o subjetivo. Nessa concepção, as inter-relações que ocorrem entre os diferentes domínios, econômico, político, ideológico e psicológico influenciam diretamente nos fenômenos e comportamentos individuais e, conseqüentemente, no significado do trabalho. (DOURADO *et al.*, 2009).

Nunes *et al.* (2017) analisa e cita três sentidos relacionados ao trabalho. O primeiro deles é o lado positivo, quando este é visto como uma fonte de missão, carreira ou até mesmo de satisfação e autorrealização para o indivíduo, relacionando tudo isso às questões de saúde, bem-estar e a própria qualidade de vida. O segundo sentido é o negativo, quando se descreve o trabalho como sendo uma maldição, uma punição ou ainda um estigma. Contudo, existe um terceiro lado da versão do trabalho que fica em um ponto intermediário entre o positivo e o negativo, quando se tem o sentido da obra, ou seja, quando se refere à sua função de ferramenta contínua para servir como fonte de sobrevivência e de subsistência da pessoa.

Considerando-se a concepção negativa, Dutra-Thomé e Koller (2014) contam que o trabalho, na civilização grega, a valorização do trabalho estava vinculado à

satisfação das necessidades básicas do indivíduo, possuindo um valor intrínseco a ele, o que transformava a atividade laboral em sim como sendo uma atividade classificada como digna; do contrário, quando era dotada de outro valor, ou seja, quando estava ligada à necessidade de sobrevivência, ela era classificada como indigna.

As mesmas autoras (2014) também citam que, olhando na história pelo lado religioso, o trabalho foi desenvolvendo o conceito de uma atividade que significava punição pois, de acordo com a bíblia, o trabalho tem uma ideia de castigo, o que faz com que ele não seja valorizado ao longo dos anos, pelo contrário, desenvolveu-se a ideia de que ele era sinônimo de penitência. Já no período da reforma protestante, ano mais tarde, o trabalho passou a ser visto, dentro da Igreja e na comunidade, como uma virtude, responsável pela aquisição de bens materiais, bençãos divinas aos trabalhadores áduos, dignos de salvação e orgulho como pessoa. Nesse contexto, Dourado *et al.* (2009, p. 351) complementam a historicidade das concepções positivas e negativas do trabalho:

Historicamente, o mundo antigo tratou o trabalho com demérito, considerando-o um fardo necessário à sobrevivência, indigno aos homens livres. Somente a partir do século XVI, com a institucionalização da ética protestante, e mais intensamente no século XVIII, com a industrialização e os avanços do modo de produção capitalista, é que o desprezo com o qual os ancestrais gregos e medievais tratavam o trabalho foi substituído por sua valorização, não apenas como ação de sobrevivência, mas como fonte de realização.

Lourenço, Ferreira e Brito (2009) associam o lado negativo do trabalho com o sofrimento. Esse sofrimento está associado a uma questão envolvendo os profissionais de diversos tipos e ramos de atividades, nas organizações hierárquicas nas inúmeras organizações e setores da economia. O ponto de vista negativo desse tema adquire uma atenção muito maior quando se observa o mercado de trabalho e a constante reestruturação que ocorre nele, o que resulta em desemprego, instabilidade nas condições de trabalho, salários baixos e por méritos, contratações de trabalhadores temporários, terceirizações de serviços com empresas externas e outros fatores enfrentados no cotidiano organizacional. Assim, o indivíduo precisa lutar diariamente por seus empregos à custa, em grande parte das vezes, de seu próprio sofrimento pessoal.

Olhando através das concepções positivas, Dourado *et al.* (2009) consideram o trabalho como uma estrutura afetiva do cotidiano do homem e que envolvem tanto o significado nas esferas individual, coletivo e social, assim como o trabalho como uma tarefa que contém uma certa utilidade dentro da organização onde o trabalhador está inserido. Além disso, ele promove uma certa autorrealização e satisfação pessoal que culmina em um sentimento de desenvolvimento pessoal e profissional, vinculada, muitas vezes, pela autonomia em poder executar determinadas tarefas.

Ainda analisando pelo pensamento vinculado às concepções positivas, o trabalho pode ser considerado, por Lourenço, Ferreira e Brito (2009), como sendo uma fonte de prazer e de felicidade pois, quando os valores organizacionais são conducentes a uma organização de trabalho considerada flexível, a sua característica principal é o poder em negociar as regras e as normas que envolvem o processo de trabalho, o que passa a ter a participação dos trabalhadores e a gestão coletiva das necessidades individuais e do grupo que compõem a organização. Nesse contexto, os funcionários são livres para desenvolver sua própria autonomia intelectual buscando a criatividade, a curiosidade, a inovação, a realização e ainda, buscar a inspiração para desenvolver sua capacidade para realizar as tarefas necessárias. Isso reflete em uma cultura que tem o objetivo de desempenhar um papel para satisfazer seus desejos. Quando os valores organizacionais forem rígidos e restritivos, o trabalhador sofre durante o seu dia-a-dia pois o trabalho passa a ser penoso em sua forma psicológica.

Portanto, o trabalho não é apenas uma função adaptativa orgânica, mas também definido como uma atividade que envolve aprendizagem e tem características transformadoras na realidade. Essa atividade expressa a capacidade do ser humano de mudar seu meio ambiente e caracteriza seu desenvolvimento como um processo dialético no qual a comunicação é estabelecida entre os indivíduos e o meio ambiente, onde nesse último são feitas as mudanças. (DUTRA-THOMÉ; KOLLER, 2014).

O Quadro 3 apresenta uma síntese do que foi abordado até o momento nos tópicos 2.1 e 2.1.1 através dos autores estudados, apresentando o significado do trabalho, seu sentido e a sua importância.

Quadro 3 - Síntese do que é o trabalho: significado, sentido e importância

Dimensão	Autor(es)	Síntese
Significado	Albatroz (2017)	O trabalho tem o poder de desenvolver algo que possa transformar o indivíduo, ganhar reconhecimento social e superar sua vida. Ele vai além de esforços rotineiros e repetitivos, não há liberdade, consumo e resultados incômodos, inevitáveis.
	Vargas (2016)	De acordo com os conceitos adotados pelas sociedades mais modernas e tecnológicas, existe uma forte divisão do trabalho na esfera social, que é imposta pelas relações de mercado, fazendo com que o trabalho assuma a sua forma principal, nomeadamente a remuneração obtida através das atividades desempenhadas, mesmo aquelas atividades sem remuneração.
	Oliveira e Silveira (2012)	O trabalho, na concepção moderna do seu significado, significa esforço ao mesmo tempo que criação, o que diferencia o trabalho na sua concepção negativa de penar da sua concepção positiva de criar algo, satisfazer-se.
Sentido	Dutra-Thomé e Koller (2014)	O sentido do trabalho transcende os momentos vividos ao longo do tempo, pois está enraizado em vivências pessoais e subjetivas, que também se baseiam no sentido coletivo que as próprias pessoas vêm construindo.
	Nunes <i>et al.</i> (2017)	O trabalho apresenta três sentidos. O primeiro é positivo, quando é visto como fonte de missão pessoal, carreira ou mesmo satisfação e autorrealização, vinculando tudo isso às próprias questões de saúde, bem-estar e qualidade de vida. O segundo significado é negativo, quando o trabalho é descrito como maldição, punição ou mesmo vergonha. Porém, o terceiro aspecto é o ponto médio entre o positivo e o negativo, quando se refere à sua função como ferramenta contínua como fonte de sobrevivência e sustento pessoal.
Importância	Oliveira e Silveira (2012)	O trabalho é uma atividade que expressa uma série de significados e afeta diretamente a construção de identidades e papéis pessoais, bem como sua definição de padrões de vida.
	Kubo e Gouvêa (2013)	O trabalho faz parte da vida das pessoas e representa aproximadamente um terço do tempo acordado do indivíduo gasto no trabalho nas sociedades industrializadas.
	Ribeiro (2017)	O trabalho é considerado uma das maneiras que o homem tem de consolidar-se de forma econômica e social pois o trabalho torna o indivíduo como um ser de valor.

Fonte: elaborado pelo autor

## 2.1.2 As relações de trabalho

Esse tópico aborda a evolução das relações de trabalho e as suas modalidades de trabalho. Assim, para melhor compreensão do tema, ele foi dividido em subcapítulos compreendendo inicialmente os conceitos das relações de trabalho trazido por alguns autores. Em um segundo momento, aborda-se a história dessas relações de trabalho entre os indivíduos, a organização e a própria legislação trabalhista. Por fim, apresenta-se os diversos tipos de relações de trabalho com as suas características.

### 2.1.2.1 Conceitos de relações de trabalho

Por relações de trabalho, Vasconcelos (2020a) define como sendo “a expressão genérica que diz respeito a toda modalidade de contratação para prestação de serviços, seja de um empregado, seja de um trabalhador que não possui vínculo empregatício, como o trabalhador eventual ou autônomo.” Ou seja, envolve todas as relações em que se tem duas partes, uma que é o indivíduo que fornece a sua mão de obra e, na outra, uma pessoa, seja jurídica ou física que contrata essa mão de obra, independente de que maneira essa contratação é feita.

As relações de trabalho fazem parte do dia a dia das organizações e dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que são importantes para o desenvolvimento econômico da região e do país na medida em que elas fomentam a competitividade, o aumento da produtividade e geram mais empregos para a sociedade. Para Neves *et al.* (2018), as relações de trabalho aprofundam o relacionamento de tal forma a construir parcerias que os dois lados ganham, tanto empregador quanto empregado, bem como criam-se ações que auxiliam na construção da estabilidade dessas relações com base na lealdade e durabilidade.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) também discorre acerca das relações de trabalho e diz que elas se referem a vários fatores relacionados ao empresário e ao trabalhador, como por exemplo a legislação trabalhista, previdenciária, a saúde e segurança do trabalhador, a qualificação da mão de obra, o número de trabalhadores disponíveis para contratação, a produtividade do trabalho, as facilidades e dificuldades encontradas nas atividades, a gestão organizacional e do trabalho. (CNI, 2017).

O Quadro 4 traz um resumo dos conceitos abordados nesse tópico.

Quadro 4 - Conceito de relações de trabalho

Autor	Conceito
Vasconcelos (2020a)	É toda modalidade de contratação realizada para a contratação de mão de obra de um empregado ou um trabalhador sem vínculo de emprego tais como um autônomo ou trabalhador eventual.
Neves <i>et al.</i> (2018)	São as relações de trabalho que aprofundam entre o trabalhador e o empregador de forma a construir parcerias em que os dois lados ganham, criando-se ações que auxiliam na construção da estabilidade dessas relações com base na lealdade e durabilidade.
CNI (2017)	São relações que se referem a vários fatores relacionados ao empresário e ao trabalhador e que regulam as atividades do trabalhador, bem como as contratações e formas de gestão realizadas pelas organizações.

Fonte: elaborado pelo autor.

### 2.1.2.2 História das relações de trabalho

As relações de trabalho entre os indivíduos e as organizações passaram por inúmeras transformações ao longo da história. Mas as relações de trabalho não são igualitárias entre o empregado e o empregador. Levando-se em consideração o sistema capitalista, Estensoro (2003) explica que a desigualdade sempre esteve presente nas relações entre as sociedades de classe e o capitalismo, pois os empresários, como sujeitos coletivos dessa relação, possuem o poder de influenciar a sociedade em conjunto, enquanto que o trabalhador, o ser individual da relação, possuem suas dificuldades e fragilidades, sendo incapazes de afetar essa sociedade.

Segundo Estensoro (2003), o capitalismo não consegue se tornar um sistema que propicia condições de vida em padrões aceitáveis para toda a população, uma vez que ele não possui equilíbrio social pois ele mantém a reprodução da miséria existente e fomenta mais ainda a precariedade dos empregos, gerando mais desempregos nas empresas e entre os trabalhadores.

A história do das relações trabalho conta uma evolução de muitas lutas por dignidade e respeito pelo indivíduo. Para Silva, Nunes e Ottani (2018), essa história tem sua origem no início da civilização, mas o seu ápice pode ser considerado o século XVIII em função da Revolução Industrial, momento em que o trabalhador teve uma grande evolução com grandes conquistas, mesmo através de muitas dificuldades e lutas sindicais.

Lara (1998) expõe que, no Brasil, a maior parte dos historiadores contam essa história a partir do final do século XIX ou início do século XX, mas excluem o principal protagonista dessa história que é o trabalhador escravo, estes responsáveis por gerar riquezas e tocar o Brasil durante séculos. Durante o período de escravidão, a relação entre o escravo e o seu patrão era tido como uma venda, ou seja, o trabalhador era tratado como mercadoria, tendo a obrigação de trabalhar incansavelmente e sem direitos, recebendo apenas, como recompensa, um lugar para dormir, os restos de comida que sobravam e algumas roupas velhas para usar. (SILVA; NUNES; OTTANI, 2018).

Para Martins (2007), o trabalho escravo foi considerado o primeiro tipo de trabalho, sendo que, naquela época, a menor parte da população, que era branca, participava das decisões que envolviam os negócios na cidade e esse era tido como sendo um trabalho honroso; do contrário, o trabalho braçal e árduo era considerado como vergonhoso.

Somente no final do século XIX que houve substituição do trabalhador escravo pelo trabalhador livre, o que caracterizou uma fase de transição entre os trabalhadores negros e escravos para os trabalhadores brancos e livres. (LARA, 1998). Nesse período, o Brasil se tornou uma república, mas as condições de trabalho eram precárias, conforme disserta Silva, Nunes e Ottani (2018, p. 8):

Durante a República, o Governo não intervia nas relações trabalhistas e com isso os trabalhadores eram extremamente explorados. Ocorria no Brasil péssimas condições de trabalho e de salários, o êxodo rural para as cidades em busca de melhores condições de sobrevivência, mortes e graves acidentes de trabalho, trabalhadores sem preparos para a função dentre outras situações que instalavam o caos na sociedade brasileira. Os empregadores começam a buscar estrangeiros na expectativa de ter mão-de-obra melhor qualificada, mas logo se decepcionam com a decisão.

Em meio ao desenvolvimento da economia e o fim da escravidão, os indivíduos buscavam trabalhos que lhes dessem renda para manter a sua sobrevivência, ao passo que os empregados buscavam por profissionais baratos e que lhes vendesse a mão de obra para as necessidades das indústrias.

Com o passar do tempo e a necessidade de contratação de mão de obra para alavancar a produtividade das organizações, Reis (2020) cita o período do contratualismo, este marcado pela transformação nas relações de trabalho entre trabalhador e empregador pois, ambas as partes, puderam começar a discutir essa



relação como seres livres, de opiniões e de direitos iguais, alinhando as condições de serviços e suas cláusulas contratuais.

Já o início do século XX foi marcado pelas mudanças na organização do trabalho. Considerado o século mais violento em função de duas grandes guerras mundiais e marcado por várias crises econômicas, Lima (2019) conta que, somente na segunda metade do século, os países conseguiram se reestruturar e retomar a industrialização devido à explosão demográfica que ocorreu a nível mundial. E no Brasil não foi diferente, pois esse período foi de transformações, aumentando o acesso da população à produtos que antes era privilégio de todos. Com isso, a economia foi movimentando, as indústrias crescendo e a necessidade de mais mão de obra para trabalho.

A partir da década de 1960, houve muitas manifestações por parte dos trabalhadores e dos sindicatos criados para a defesa da classe operária. Boa parte desse resultado veio através do avanço tecnológico, que permitiu que os produtos fossem produzidos em massa e grande escala. Assim, a organização do trabalho se transforma novamente para atender a um mercado consumidor acelerado, o que fez com que se reduzisse os tempos de produção e acelerasse a sua produtividade, reduzindo os custos de vendas de produtos e, conseqüentemente, os custos de produção, entre eles a mão de obra. (LIMA, 2019).

Importante relatar o uso do taylorismo, fordismo, e toyotismo desde o início do século XX. Frederick Winslow Taylor desenvolveu como estratégia organizacional a padronização das tarefas na menor equação de tempo e movimento, organizando assim a forma de trabalho de grandes empresas. Nesse processo, o trabalhador acaba perdendo a sua capacidade de concepção pois tira da mão dele a sua especialidade, dissociando o processo de trabalho. (RIBEIRO, 2015).

Henry Ford baseou-se nas ideias de Taylor em sua indústria automobilística, criando uma produção em linha de carros em grandes quantidades e em menores tempo. Ford desenvolveu a metodologia de montagem em esteira utilizando o trabalho mecanizado. Nisso, “o modelo de produção em massa fordista foi universalizado e combinado com as técnicas de administração científica tayloristas”. (BATISTA, 2008, p. 4). Mas ainda se tinha a elevada exploração do trabalho uma vez que o trabalhador precisava acompanhar a esteira e realizar a sua atividade sob grandes esforços.

Já na década de 1970, surge outra organização do trabalho, criada pela Toyota Motor Company, chamada de toyotismo. Lima (2019, p. 40) cita que esse processo “superou os demais sistemas de organização, pois extrapolou a produtividade e acúmulo do conhecimento a favor da acumulação capitalista”. O período foi marcado pelo desenvolvimento de novas máquinas, ao mesmo tempo em que elas substituíam o trabalhador na indústria, o que diminuiu os postos de trabalho, mas passou a exigir maiores habilidades dos trabalhadores que permaneceram.

Ribeiro (2015) explica que o sistema toyotista mudou a relação de trabalho entre o empresário e o funcionário, melhorando algumas condições, tais como: sistema de trabalho *just-in-time* (no tempo certo e na quantidade exata); admissão do trabalhador para a empresa em um cargo com um determinado salário e não para o posto de trabalho; trabalhadores polivalentes e que realizam múltiplas funções; e relações hierarquizadas visando a organização e aumento da produtividade.

A partir da década de 1980, as organizações do trabalho e suas relações passaram a trabalhar na superação dos modelos taylorista e fordista a partir do incentivo à participação dos trabalhadores dentro da organização na tomada de decisões. Assim, passa-se a fortalecer a cooperação, a valorização do trabalho em equipe, a diminuição da hierarquia, a delegação das tarefas com autogerenciamento pelos setores e áreas, a responsabilidade coletiva pelo trabalho executado e, por fim, a transparência nas decisões. (MATOS; PIRES, 2006).

Nesse breve relato ao longo da história do trabalho e suas relações, observa-se que os processos de trabalho passaram por diversas transformações. E, principalmente a partir da última década do século XX, a tecnologia e o conhecimento científico se instalou, desenvolvendo-se cada vez mais, alterando a forma de organização das empresas, formas de gestão da produção em função da globalização, conforme descrito por Kanan e Arruda (2013, p. 587):

A introdução gradativa de máquinas-ferramenta promoveu a substituição da força física do trabalhador, à medida que certas atividades foram absorvidas por artefatos produtivos, que hoje encontram seu protótipo mais avançado no computador. A busca de lucro cada vez maior, mais seguro e duradouro levaria o capitalista a preferir processos produtivos inteligentes. Previa-se, então, que o trabalho como dispêndio de força física recuaria, mesmo no contexto da exploração capitalista.

Ou seja, as novas tecnologias passaram a fazer parte da vida das pessoas e das empresas em prol de atender aos seus objetivos. Na maior parte das organizações, o avanço tecnológico propiciou o aumento da produtividade e a redução da mão de obra, aumentando os lucros da empresa. Em contrapartida, Kanan e Arruda (2013) explicam que o próprio trabalhador se obrigou a repensar a sua própria relação de trabalho.

Como visto até o momento, mesmo com todas as transformações na organização e nas relações de trabalho, muito faltava para os trabalhadores terem seus direitos assegurados e um trabalho mais focado na qualidade de vida do indivíduo.

Assim, no que diz respeito à legislação trabalhista, Campos (2015) conta que a regulação laboral surgiu através das ações do Estado oriundos da necessidade de controlar o trabalho e a atuação dos trabalhadores. Assim, a regulação do trabalho através do Estado ocorreu com a normatização dos direitos laborais, tais como a contratação, uso da mão de obra, remuneração e outras necessidades dessa relação de trabalho.

A mais importante legislação trabalhista no Brasil surgiu em 1940 após um grande período de desenvolvimento da industrialização no país. Surge a Consolidação das Leis do Trabalho, a famosa CLT, fruto de muita luta dos trabalhadores e sindicatos, assim como disputas políticas em defesa dos trabalhadores brasileiros, estes que em sua grande maioria, eram explorados pelas empresas, com jornadas de trabalho excessivas, salários baixos e péssimas condições laborais. Nesse viés, Costa (2005, p. 113) apresenta os principais pontos que a CLT regulou a partir de 1940:

Ela consolidava um conjunto de leis arbitrando o uso do trabalho na indústria nascente e restringindo a liberdade de contratação das empresas: limitação da jornada de trabalho em 48 horas, proibição do trabalho de menores de 14 anos, regulamentação do trabalho feminino, remuneração obrigatória da hora extra, descanso e férias remuneradas, condições de salubridade e proteção contra acidentes de trabalho, elevada indenização por dispensa imotivada, o que regulava a estabilidade no emprego para indivíduos com mais de dez anos de trabalho, entre outros. Por tal estatuto, o Estado delimitava o poder de atuação dos sindicatos e transferia para a esfera da Justiça do Trabalho a regulação dos conflitos trabalhistas. Em outras palavras, em sua estrutura original, o sistema de relações de trabalho no Brasil foi estabelecido com a intenção de que os sindicatos fossem vertidos em órgãos de colaboração com o Estado e na promoção da paz social.

Assim, a CLT foi regulando as relações de trabalho entre os empresários e os trabalhadores no intuito de equilibrar as partes dessa relação e proteger mais o trabalhador, oferecendo a ele as vantagens mínimas para uma boa relação e manutenção das condições sociais desses indivíduos considerados o elo mais fraco da relação trabalhista.

Campos (2015) considera a implementação da CLT como um processo ambivalente pois ela culminou a partir de diferentes períodos da história econômica e social do Brasil, assim como uma maneira de regular os diversos interesses entre Estado, grandes empresários e trabalhadores. Para o estado, havia a necessidade de desenvolver o sistema capitalista que se encontrava em pleno vapor mas que dependia diretamente do setor industrial. Os empresários, por sua vez, sedentos por produzir mais e gerar mais lucros com as suas empresas. E, por fim e não menos importante, o trabalhador que precisava ser protegido dos grandes empresários e ter suas condições sociais e sua dignidade garantida frente a toda a movimentação capitalista.

Os anos foram passando, a industrialização foi aumentando, assim como a grande massa de trabalhadores precisando trabalhar, resultado do crescimento da população no país. Inúmeras manifestações e greves tomaram conta do cenário brasileiro no período pós ditadura militar. Havia uma grande pressão das empresas sob uma necessidade de grandes produtividades, a rigidez dos salários e relações duras entre as empresas e os operários que culminaram na insatisfação quase que total dos trabalhadores. Segundo Costa (2005, p.117):

A onda de greves que se desencadeou por todo país a partir de 1978-1979, lideradas pelos metalúrgicos do ABC paulista, representou o transbordamento daquelas insatisfações e a manifestação pública dos trabalhadores, que participavam em massa, fortemente apoiados por movimentos populares organizados pelas alas progressistas da igreja católica e por uma militância de esquerda saída da surdina. O grito de luta era uníssono: contra a exploração econômica das empresas e a ditadura política dos militares.

Dessa forma, o período compreendido pela década de 1980 suplicava uma mudança em termos de legislação e apoio à classe trabalhadora, seja pelas mudanças que se teve com a ditadura militar, seja pelo avanço do capitalismo. Nesse sentido, em 1988 foi promulgada a nova Constituição Federal, responsável pela “legalização de algumas conquistas centrais, há muito reivindicadas e mesmo

de certa forma já em prática”, o que representava os interesses dos trabalhadores no que diz respeito ao direito de greve, liberdade de expressão através dos sindicatos sem a tutela do estado, possibilidades de negociações diretamente com o patrão entre outras situações. Em contrapartida, também houve a ampliação dos direitos sociais e do trabalho, como por exemplo a redução da jornada de trabalho de 48 para 44 horas, o seguro desemprego, a licença de 120 dias para as gestantes, a licença paternidade, entre outros. (COSTA, 2005, p. 118).

Campos (2015, p. 13) dissertam sobre a importância da promulgação da Constituição Federal de 1988 para as relações trabalhistas:

A CF/1988 fez coisa semelhante com os direitos sociais, em áreas como a previdência, a saúde, a assistência e a educação. Ela transformou direitos antes ordinários em direitos fundamentais (ou humanos). Também alargou o seu escopo objetivo e subjetivo, fazendo com que mais trabalhadores contassem com maior proteção.<sup>7</sup> Acrescente-se que, além das áreas citadas, a Constituição preocupou-se com uma em particular: a do próprio trabalho. Com base em suas normas, fortaleceu-se o sistema então existente de proteção aos trabalhadores desocupados, com novidades relevantes nas políticas de seguro-desemprego, de qualificação profissional, de intermediação de trabalho e de concessão de crédito para trabalhadores que se auto-ocupassem.

Considerando o passar do tempo, muitos anos entre a implementação da CLT e a Constituição de 1988, essas mudanças foram muito importantes para que os trabalhadores pudessem ser valorizados e preservados em um período de muita produtividade e lucratividade pelas organizações. Assim, a Constituição Federal entrou em um momento decisivo para dar um suporte nas relações de trabalho, assegurando um mínimo de condições para a grande massa da classe trabalhadora. Contudo, Silva (2012) ressalta que, com o tempo, as relações humanas foram se tornando mais flexíveis, o que reflete no mundo do trabalho, pois após a Constituição Federal de 1988, o trabalhador passou a ser multifuncional em seu emprego, no intuito de atender aos anseios e necessidades da sociedade.

Já na década de 1990 foi marcada pela implementação de diversas políticas previstas na Constituição Federal, mas a flexibilização das relações de trabalho foi o marco mais importante desse contexto. Na visão de Campos (2015, p. 18), “os anos 1990 caracterizaram-se por uma ampliação e um aprofundamento da democracia no país, não apenas do ponto de vista político-partidário mas principalmente da ótica social-participativa”. Se por um lado essa flexibilização poderia ser boa para as organizações, para os trabalhadores poderia resultar em novas explorações da mão

de obra trabalhadora. Bastos, Pinho e Costa (1995, p. 21) apresentam uma visão histórica da situação no final da década de 1990:

O momento de intensas transformações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que marcam este final de século é fértil em estimular, em perspectivas diferenciadas, análises sobre os determinantes e possíveis alterações no significado do trabalho para os indivíduos. Nesse contexto, inserem-se alterações importantes nas atitudes e valores relativos ao trabalho.

A partir do Século XXI, esse foi marcado, até o momento, por políticas públicas mais voltadas aos interesses individuais dos trabalhadores, através da proteção dos contratos de trabalho, o controle das jornadas de trabalho, a valorização das remunerações da mão de obra, assim como o lado coletivo através de maior abertura para que os sindicatos pudessem intervir e auxiliar no equilíbrio das relações com a empresa, bem como a melhoria do Sistema Judiciário na resolução de conflitos, uma vez que muitas legislações infraconstitucionais foram criadas durante todo o período após a Constituição e que ajudam na proteção das relações trabalhistas. (CAMPOS, 2015).

O trabalhador começa a ser mais importante no processo de desenvolvimento dentro da organização. O trabalho entra em um campo cada vez mais tecnológico e os trabalhadores começam a perceber a necessidade de se desenvolver mais ainda para manter seus empregos. O Quadro 5 apresenta uma síntese da evolução das relações do trabalho e os direitos do trabalhador.

Quadro 5 - Síntese da história das relações de trabalho

(continua)

<b>Período</b>	<b>Autor</b>	<b>Acontecimento</b>
Século XVIII (1700-1799)	Silva, Nunes e Ottani (2018)	Com a Revolução Industrial, o trabalhador evoluiu em suas conquistas em relação ao trabalho através de muita dificuldade e lutas sindicais.
Século XIX (1800-1899)	Lara (1998)	Durante o período de escravidão, a relação de trabalho era de compra e venda do trabalhador, sendo esse considerado um tipo de mercadoria, esse trabalhando incansavelmente e sem qualquer direito. Sua recompensa era apenas ter um lugar para dormir, os restos de comida que sobravam da família do patrão e velhas vestimentas. Somente no final do século XIX o trabalhador escravo foi substituído pelo trabalhador livre.

(continuação)

<b>Período</b>	<b>Autor</b>	<b>Acontecimento</b>
Século XIX (1800-1899)	Martins (2007)	O trabalho escravo foi considerado o primeiro tipo de trabalho que envolvia a mão de obra negra com atividades árduas e braçais.
	Silva, Nunes e Ottani (2018)	A partir de 1889, quando o Brasil se tornou República, o início dessa gestão foi marcada pela falta de intervenção nas relações trabalhistas, com péssimas condições de trabalho, falta de trabalhadores qualificados, muitos estrangeiros sendo contratados no lugar dos trabalhadores locais.
	Ribeiro (2015)	O final do século foi marcado também pelo uso do Taylorismo, estratégia organizacional desenvolvida por Frederick Winslow Taylor com o objetivo de padronizar as tarefas, reduzir o tempo e a movimentação. Com isso, o trabalhador perdeu a sua capacidade de concepção, ou seja, o uso de suas habilidades, fazendo apenas a tarefa seguidamente.
1900 a 1950	Reis (2020)	Considerado o período do contratualismo e marcado pelo início das transformações nas relações entre empregados e empregadores, onde essas relações começaram a ser discutidas de forma aberta, os trabalhadores como seres livres, com opiniões e direitos iguais.
	Batista (2008)	Henry Ford desenvolve a ideia chamada de fordismo, criando a produção de carros em escala através de linha de montagem. Apesar da ideia permitir a montagem de carros em massa, o trabalhador era muito explorado uma vez que o seu trabalho precisava acompanhar a velocidade da esteira.
	Costa (2005)	Surge, em 1940, a mais importante legislação laboral e que regulou o uso do trabalho na indústria. Com isso, houve uma defesa dos direitos e dignidade do trabalhador, ainda que existindo algumas lacunas, mas que orientaram as organizações nas contratações e manutenção dos trabalhadores dentro das empresas.
Década de 1960	Lima (2019)	Período marcado por muitas manifestações dos trabalhadores e sindicatos. O aumento da produtividade e redução de custos produtivos resultaram em condições precárias dos trabalhadores, entre elas, os baixos salários.
Década de 1970	Lima (2019)	Surge outra estratégia organizacional chamada de Toyotismo. Com ela, aumentou-se ainda mais a produtividade e o lucro dos empresários através do desenvolvimento de novas máquinas, substituição do trabalhador por essas novas tecnologias e uma seleção dos trabalhadores que ficaram nas organizações e que precisavam ter mais habilidades e qualificações para se manter no emprego.

(conclusão)

Período	Autor	Acontecimento
Década de 1970	Ribeiro (2015)	O Toyotismo alterou as relações de trabalho entre as partes, como por exemplo: criação do sistema <i>just-in-time</i> (as coisas no tempo certo e na quantidade exata), a admissão do trabalhador para um cargo com um salário e não mais para um posto de trabalho, admissão de trabalhadores polivalentes e multifuncionais e o desenvolvimento da hierarquia dentro das organizações visando sempre o aumento da produtividade.
Década de 1980	Matos e Pires (2016)	Iniciou-se um período de superação dos modelos tayloristas e fordistas, dando mais liberdade aos trabalhadores nas decisões das empresas. Fortaleceu-se a cooperação, a valorização do trabalho em equipe, a redução da hierarquia, a delegação de tarefas, a responsabilidade coletiva pelo trabalho e a transparência nas decisões.
	Costa (2005)	Após o período da ditadura militar, desencadeou-se uma onda de manifestações e greves para lutar por melhores condições dos trabalhadores dentro da indústria em função das grandes pressões que eles sofriam das empresas que buscavam o aumento da produtividade a qualquer custo. Em 1988 surge a nova Constituição Federal, representando, em grande parte desse ordenamento jurídico, os interesses dos trabalhadores, com direito a greves, liberdade de expressão, criação de sindicatos sem a tutela do Estado, possibilidades de negociações direto com os patrões, entre outros.
Década de 1990	Kanan e Arruda (2013)	Desenvolvimento da tecnologia e do conhecimento científico, introdução de novas máquinas-ferramentas, substituição da força física do trabalhador e aumento do lucro das organizações.
	Silva (2012)	As relações humanas foram se tornando mais flexíveis, o trabalhador passou a ser multifuncional em seu emprego.
Século XXI	Campos (2015)	Desenvolvimento de políticas públicas mais voltadas para os interesses individuais dos trabalhadores, tais como a proteção dos contratos de trabalho, o controle das jornadas de trabalho, a valorização das remunerações dos trabalhadores,

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, com o passar do tempo e a evolução da legislação trabalhista, as transformações no trabalho resultaram em uma percepção atual de que os processos de trabalho passaram a ser mais complexos e que envolve tanto a liberdade quanto o sacrifício. Isso reflete na ideia de que os valores e os padrões estão mudando constantemente, não apenas à necessidade de se inserir nas novas organizações de trabalho que surgiram nos últimos anos, mas de uma vontade pessoal do indivíduo que compreende e analisa criticamente o contexto desse



cenário cada vez mais complexo e globalizado. Assim, os profissionais estão buscando melhorar o nível escolar, desenvolver maior sendo crítico, posicionar-se melhor quanto ao que é justo ou arbitrário, exigir maior respeito para a iniciativa e a criatividade, entre outras características. (KANAN; ARRUDA, 2013).

No que diz respeito às relações de trabalho, Dutra-Thomé e Koller (2014) dizem que as transformações nas relações de trabalho atuais estão passando por implicações que alteram os sentidos e significados atribuídos ao trabalho pois, no ambiente laboral, existe um grande desenvolvimento das tecnologias de ponta e que fazem com que o número de trabalhadores dentro das organizações seja reduzido uma vez que, em muitos casos, a máquina substitui o homem. Com isso, surgem novas profissões e, novas relações de trabalho.

O tópico seguinte apresenta os tipos de relações de trabalho existentes atualmente e as suas características.

### 2.1.2.3 Tipos de relações de trabalho

As relações de trabalho são os vínculos gerados no âmbito do universo do trabalho, ou seja, são as relações que ocorrem entre as empresas que remuneram por determinadas atividades e as pessoas que vendem a sua mão de obra e, geralmente, são relações regidas por um contrato de trabalho.

Na visão de Alberton (2011), as relações de trabalho estão dentro de um contexto em que se tem interesses contraditórios: de um lado tem-se os interesses do capitalismo, onde as organizações se inserem e necessitam da prestação de serviços para obter seus lucros; de outro lado existem as relações de cooperação, onde encontram-se não somente a necessidade das organizações, mas do trabalhador também, forçando uma relação entre ambos.

As relações de trabalho estão voltadas para a prestação de serviços eventuais e/ou sem um contrato de trabalho formal. Nesse contexto, inserem-se os trabalhos autônomo, *freelancer*, liberal, eventual, doméstico, voluntário, estágio e informal. Contudo, dentro das relações de trabalho existem aquelas que são chamadas de relações de empregos, estas relacionadas aos trabalhadores que possuem uma carteira de trabalho assinada e são amparados pela legislação trabalhista de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

(VASCONCELOS, 2020b). O Quadro 6 faz um breve resumo das características de cada uma dessas relações.

Quadro 6 - Tipos de relações de trabalho

<b>Tipo de relação de trabalho</b>	<b>Características</b>
Trabalho formal ou assalariado	É uma relação de emprego onde o empregador e o empregado cumprem um contrato com direitos e deveres regidos pela CLT. Possuem subordinação dentro das organizações.
Trabalho liberal	Esse é um tipo de profissional que possui um tipo de profissão, seja técnico, seja de ensino superior e que exercem uma função específica de acordo com o seu diploma. Podem ser empregados de empresas ou atuar sem vínculo empregatício e recolher seus tributos diretamente.
Trabalho autônomo ou <i>freelancer</i>	São pessoas que, independentemente de sua formação, optam por trabalhar sem vínculo empregatício. Eles não estão subordinados a ninguém, organizam suas próprias demandas e tempos. Prestam serviços para pessoas físicas ou jurídicas.
Trabalho eventual	É um trabalho que não possui vínculo empregatício, bem como a permanência no determinado serviço. Nesse sentido, as atividades não podem ser rotineiras nem ser a atividade principal da organização.
Voluntário	A principal característica aqui é que não há remuneração para essa atividade. Geralmente ocorre em causas sociais e humanitárias para organizações sem fins lucrativos.
Trabalho doméstico	Nesse caso, há os trabalhadores domésticos com vínculo empregatício e que são regidos pela Lei Complementar nº 150/2015 e aqueles que trabalham sem a carteira assinada de forma esporádica em diversos lugares.
Estágio	É um tipo de relação profissional em que o trabalhador, estudante, participa das atividades da empresa em prol de seu crescimento nos estudos e desenvolvimento profissional.
Trabalho informal	São as atividades econômicas em que o trabalhador não recolhe tributos e não declara sua renda perante a Receita Federal, assim como não gera contrato com nenhuma das empresas ou pessoas para quem presta serviços.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Vasconcelos (2020).

O presente trabalho não tem o pretexto de analisar as relações de trabalho sem vínculo empregatício. Dessa forma, será tratado especificamente das relações de emprego onde tem-se equipes em diversos setores, abrangendo gestores responsáveis por esses membros.

As relações de emprego, segundo França Júnior (2005), surgiram juntamente com a Revolução Industrial no século XVIII quando os trabalhadores passaram a exercer suas atividades em troca de salários. Nesse período, existia um excesso de mão de obra disponível no mercado e que forçava os trabalhadores a aceitar as regras e subordinação impostas pelo sistema capitalista que ia crescendo. Nesse sentido, o autor explica:

Ao capitalista, cuja finalidade é a obtenção do lucro, seria sempre interessante a redução dos custos da produção, inclusive, a redução dos salários pagos aos empregados. Essa submissão ao capital e sua resistência fez nascer as lutas pelos direitos trabalhistas. É capitalista todo aquele que compra a força de trabalho de alguém que se coloca em situação de submissão com a finalidade de obter lucro. Assim, não somente o grande industrial ou o poderoso comerciante, mas também todos aqueles que, em decorrência de sua posição econômica, compram a força de trabalho de outrem. O empregado por sua vez, necessitando de meios para garantir a sua subsistência, submete-se aos desígnios de seu empregador, tudo em troca de um salário. (FRANÇA, 2005, p. 68-69).

Nasce aí a relação de emprego que, por muito tempo, permaneceu sendo considerado uma exploração ao trabalhador, seja nas atividades executadas, na jornada de trabalho, na relação com o empregador ou até mesmo nos baixos salários praticados pelas empresas visando aumentar os seus lucros, fruto de um sistema capitalista. Como visto anteriormente, ao longo da história, muitas leis foram sendo criadas para a proteção do trabalhador e as relações de emprego foram aumentando e se tornando a grande maioria das relações de trabalho.

Com o crescimento das empresas e o aumento dos trabalhadores subordinados a ela, tornou-se necessário que se organizasse as formas de trabalho para que as tarefas dentro das empresas pudessem ser realizadas. Pacheco (2009, p. 16) explica que essa organização dos processos foi necessária ser desenvolvida ao longo do tempo pois os diversos tipos de trabalho começaram a ser realizados em larga escala e com maior grau de complexidade e, nesse contexto, “políticas começaram a serem estabelecidas, decisões relevantes a serem tomadas, pessoas e propriedades a serem protegidas”. Com isso, as organizações passaram a valorizar mais o capital humano a fim de diminuir as incertezas no desempenho e a

aumentar os esforços, assim como recursos, visando a manutenção dos trabalhadores que realizavam as atividades dentro da empresa.

Para que as empresas possam crescer e se manterem competitivas no mercado, elas precisam gerenciar o capital humano visando atingir as metas e objetivos traçados. Marques (2015, p. 13) expõe que o objetivo do processo de gestão de pessoas é “auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham”. Para isso, será necessário ter pessoas capacitadas e com o perfil para serem gestoras de outras pessoas.

Mas gerir pessoas não é uma tarefa fácil. Nas palavras de Machado *et al.* (2015, p. 3), “o fato de gerir pessoas é um ato de significativa complexidade, pois as pessoas são o principal ativo da organização e necessitam de um aprendizado contínuo”. Ao mesmo tempo que se deve preservar o capital humano da organização, é necessário desenvolver e gerenciar para que as metas sejam cumpridas, dentro dos prazos determinados.

Oliveira e Passos (2013) explicam que, atualmente, os gestores possuem grandes desafios pois precisam adequar a sua equipe em função das novas tendências em um momento em que a empresa não pode parar no tempo sob pena de perder para a concorrência. Assim, o gestor é um grande ator nesse processo pois ele tem a responsabilidade de administrar conflitos entre os membros de sua equipe e a organização, precisa manter o clima agradável e propício para o desenvolvimento das tarefas e, ainda, manter a união e cooperação dos colaboradores. Nesse sentido:

O gestor que consegue liderar e manter uma satisfatória relação com seus colaboradores, apenas define as metas, incentiva e orienta a equipe, administra os conflitos, pois divergências são inevitáveis, afinal uma equipe é formada por pessoas de diferentes ideologias, e aos colaboradores fica a função de contribuir para o alcance das metas propostas, identificar problemas, apontar soluções e melhorias, compete também permitir uma avaliação sobre seu trabalho e sua postura, seus pontos positivos e seus pontos que necessitam ser aperfeiçoados. (OLIVEIRA; PASSOS, 2013, p. 38).

Enfim, boa parte do sucesso da organização depende do trabalho dos gestores de equipe pois são eles que precisam conduzir os colaboradores rumo às necessidades da empresa, alinhando o que é necessário, identificando as

necessidades e desenvolvendo competências. O gestor é considerado o ator coadjuvante enquanto os colaboradores são os protagonistas do sucesso da organização.

Todavia, os acontecimentos recentes vinculados à pandemia da covid-19 que iniciou em março de 2020, transformaram o contexto organizacional e as relações de trabalho pois, do dia para a noite, as empresas precisaram se reestruturar e colocar muitos dos seus colaboradores para trabalhar no regime *home office* sob pena de perder clientes e negócios. Com isso, a forma de gerenciar as pessoas também precisou mudar em um curto espaço de tempo.

O tópico seguinte faz uma abordagem do contexto da modalidade de trabalho *home office*, apresentando a sua origem, significado, vantagens, desvantagens, sua relação com a pandemia e, por fim, demonstrando de que forma os gestores organizacionais se enquadram nesse cenário de teletrabalho.

## 2.2 O TRABALHO *HOME OFFICE*

O trabalho *home office* vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. A substituição do deslocamento da casa para o trabalho e do trabalho para casa passa a ser substituído pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) com redes de computadores, internet, telecomunicação e infraestrutura adequada para o trabalho remoto. (BARROS; SILVA, 2010).

Leite, Lemos e Schneider (2019) explicam que o *home office* encontra-se dentro das várias formas de trabalho flexível e remota pois, através dele, é possível ter flexibilização de horários e da localização devido ao uso das TICs. Em um sentido mais amplo, os diferentes conceitos, tanto de teletrabalho, quanto de *home office* sempre culminam na ideia de local de trabalho, utilização do tempo e o uso da tecnologia. Assim, o *home office* diz respeito às atividades que são realizadas pelos profissionais que trabalham em suas próprias casas ou em espaços fora da empresa e podem ou não ter vínculo empregatício com a organização.

Kanan e Arruda (2013) considera os tempos atuais como sendo a era digital. Essa fase é tem como características a inovação constante, as grandes descobertas e, principalmente, pela complexidade dos processos. Para isso, inúmeras redes de computadores e celulares interligados no mundo todo contendo grandes memórias e fazendo as pessoas estarem em contato uma com a outra em tempo real.

Os tópicos a seguir trazem as características desse modelo de trabalho. Inicialmente, aborda-se a origem e o seu significado. Em um segundo momento, apresenta-se as vantagens e desvantagens desse estilo de atividades. Na sequência, trata-se do *home office* ligado à questão a pandemia da covid-19. Por fim, será analisado de que forma a gestão trabalha com as equipes remotas.

### 2.2.1 Significado e origem

O teletrabalho ou *home office* é considerado como uma nova abordagem de trabalho para os profissionais como uma forma de estabelecer uma maneira diferente de vínculos nas relações de trabalho com as empresas. (RIBEIRO, 2016). Nessa modalidade, ao invés do trabalhador ir até o trabalho, o trabalho vem até ele. Essa é uma das principais características desse tipo de trabalho.

A palavra *home office* tem origem inglesa e significa “escritório em casa”. Embora essa modalidade de trabalho fale em atividades em casa, o termo também tem como sinônimo o teletrabalho, trabalho remoto, trabalho a distância ou trabalho remoto. Rocha e Amador (2018) explicam que, nos Estados Unidos, o termo mais utilizado para identificar o teletrabalho é o *telecommuting*, ao passo que na Europa utiliza-se o *telework* mais frequentemente.

Apesar de, muitas vezes, o teletrabalho e o *home office* serem utilizados para representar o trabalho realizado de forma virtual, eles não são a mesma coisa. Sobratt (2016, p. 7) traz a diferença entre as modalidades:

Teletrabalho é toda modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora do local sede da empresa, através das tecnologias de informação e comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação (artigos 75-A a 75-E da Lei 13.467/2017).

Home Office, uma das modalidades do Teletrabalho, é todo e qualquer trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias (computadores, tablets ou smartphones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitam receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral.

Estrada (2014, p. 15) traz como conceito de *home office*: como sendo o trabalho “realizado com ou sem subordinação, usando tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em local específico de trabalho”. Assim, o trabalhador pode gerenciar suas atividades de acordo com o seu

tempo visando aumentar a produtividade e, em muitos casos, a qualidade de vida também.

No âmbito do *home office*, a principal ferramenta dessa modalidade de trabalho é a Tecnologia da Informação (TI), sendo esta um elemento fundamental para a execução das atividades com qualidade e propiciando resultados para as organizações. Com ela, é possível ganhar mais agilidade nos processos internos e burocráticos, resultando no crescente aumento do teletrabalho no mundo todo. (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

O teletrabalho tem sua mais recente normatização através da Lei nº 13.467/2017. Nesse dispositivo foi inserido o conceito de teletrabalho no art. 75-B como sendo “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”. (BRASIL, 2017).

Com o objetivo de entender melhor o que vem a ser o *home office*, o Quadro 7 apresenta uma síntese dos conceitos estudados a respeito dessa modalidade de trabalho.

Quadro 7 - Significado de *home office*

Autor	Significado
Ribeiro (2016)	É uma nova abordagem de trabalho que permite que os profissionais estabeleçam novas formas de vínculos nas relações de trabalho.
Rocha e Amador (2018)	<i>Home office</i> significa “trabalho em casa”, teletrabalho, trabalho a distância ou trabalho remoto. Nos Estados Unidos utiliza-se o termo <i>telecommuting</i> e na Europa o <i>telework</i> .
Sobratt (2016)	O teletrabalho e o <i>home office</i> são sinônimos e não tem o mesmo significado. O teletrabalho é uma modalidade de trabalho intelectual, realizado a distância, fora da sede da empresa, utilizando-se das TICs, mas que possui um contrato escrito, com controle, supervisão e subordinação. Já o <i>home office</i> é apenas uma das modalidades de teletrabalho, realizado em casa e com o uso das TICs.
Estrada (2014)	É um trabalho a distância com ou sem subordinação, utilizando-se as TICs, mas mantendo a presença física do trabalhador em um local específico de trabalho, podendo gerenciar suas atividades de acordo com o tempo que tem disponível.
Brasil (2017)	É o trabalho realizado através da prestação de serviços fora das dependências do trabalho, utilizando-se as TICs, mas que, devido a sua natureza e características, não se enquadram dentro do trabalho externo.

Fonte: elaborado pelo autor.

A Revolução Industrial ocorrida no século XVIII alterou completamente as formas de trabalho e foi um importante marco histórico para o avanço da tecnologia, com o conseqüente aumento do conhecimento científico. Segundo Castells (2007), após a Revolução Industrial, muito se desenvolveu com o avanço, mesmo que lento no início, da tecnologia. Entre as principais invenções que desencadearam as mudanças nas relações de trabalho encontram-se a eletricidade, o motor de combustão elétrica, os produtos químicos com base científica e, o início das TICs através da difusão do telégrafo e a invenção do telefone.

Na visão de Castells (2007), a tecnologia está inserida na sociedade e a sociedade não pode jamais ser representada sem mencionar as suas ferramentas tecnológicas. Apesar de haver alguns tipos de tecnologias antes da década de 1970, foi somente a partir desse período que o desenvolvimento das TICs ocorreu e foi sendo difundidas, tendo três pilares distintos: a microeletrônica, os computadores e as telecomunicações.

Em meio ao avanço da tecnologia e o desenvolvimento das TICs, surge então o *home office*. No que diz respeito à história, Rocha e Amador (2018) explicam que existem registros que datam os anos 1950 e que demonstram que já existia trabalho a distância, sendo que nos vinte anos que se seguiram também há vários registros da realização da prática laboral em casa, principalmente nos segmentos de produção de vestuário, têxteis e calçados, assim como embalagem e montagem de materiais elétricos. Os autores citam que o trabalho remoto menos voltado à produção industrial aumentou a partir dos anos de 1970, quando surgiu o termo teletrabalho, que em inglês pode ser substituído por *telecommuting* e *telework*, e que representava o trabalho à distância ou trabalho em casa. Na década seguinte, muitas empresas adotaram essa modalidade visando reduzir o deslocamento dos funcionários e, dessa forma, otimizar mais o tempo.

Nas palavras de Rodrigues (2011, p. 28):

O modo de organizar a empresa vem sofrendo, desde a década de 70, substancial modificação, em razão do aparecimento das novas tecnologias da informação e da comunicação. Estas propiciaram ao trabalhador que historicamente exercia suas atividades no local da empresa, passar a cumprir tarefas externamente às instalações empresariais, através da utilização intensiva de inovadoras tecnologias, a exemplo da internet, e-mail, áudio e vídeo conferência.



Com isso, novos métodos e procedimentos de trabalho começaram a ser desenvolvidos para que as tarefas pudessem ser realizadas a distância visando atingir os mesmos objetivos propostos do trabalho presencial dentro da organização. Nesse processo, os primeiros anos do século XXI é marcado pelo desenvolvimento da internet de alta velocidade, a qual chega para a maioria dos domicílios no Brasil. Como internet, entende-se como uma rede que contém muitas outras redes que são interligadas no mundo todo. Assim, ela caracteriza-se como uma rede de telecomunicação do tipo descentralizada e formada por diversas redes corporativas. (RIBEIRO, 2016).

Hau e Todescat (2018, p. 38) dissertam sobre o surgimento do trabalho a distância:

O surgimento e a constante evolução das tecnologias da informação e da comunicação, ao lado do surgimento de novos modelos organizacionais e gerenciais, trouxeram mudanças nas relações homem-trabalho que até algum tempo atrás eram inimagináveis. Este cenário em constante transformação exigiu que as organizações buscassem novas formas de adaptação a esta nova conjuntura fortemente ligada ao desenvolvimento tecnológico, tornando possível tanto para empresas como para os trabalhadores novas formas de execução de tarefas, na prestação de serviços e também nas próprias relações de emprego.

Assim, o trabalho *home office* cresceu consideravelmente desde a década de 1970 e, atualmente, é uma modalidade extremamente comum dentro das organizações.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) convencionou o termo *telework* para indicar o teletrabalho ou *home office*. A organização classificou o *telework* por categorias, conforme sistematizado pelas diferentes variáveis (EUROPEAN COMISSION, 2000):

- a) local ou espaço de trabalho;
- b) horário e tempo de trabalho (integral/parcial);
- c) tipo de contrato (assalariado ou independente);
- d) competências requeridas (conteúdo do trabalho).

De acordo com a mesma fonte, o local ou espaço de trabalho está relacionado com o ambiente em que o colaborador, podendo ser a sua própria casa ou um ambiente separado criado por ele para a realização de suas atividades.

Quanto ao horário, pode ser um turno, dois, o dia inteiro ou um período intermediário do dia, além da possibilidade do trabalhador poder fazer seu próprio horário, ou seja, trabalhar por demanda de serviço e não horário fixo. Já o tipo de contrato contempla tanto a contratação por um salário, fazendo jus de todas as leis que regem as relações trabalhistas, como um contrato simples de prestação de serviços sem um vínculo empregatício. Por fim, tem-se a mão de obra e sua qualificação específica para a realização das tarefas e atividades necessárias para cada situação.

Considerando o local de trabalho, Rosenfield e Alves (2011) classificaram o *home office* em seis categorias:

- a) trabalho em domicílio: também identificado com o termo *small office/home office* (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- b) trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- c) trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- d) trabalho móvel: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- e) trabalho em empresas remotas ou *off-shore*: *call-centers* ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- f) trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Conforme visto, é possível trabalhar de forma remota em diferentes espaços físicos. E casa, que é o *home office* mais conhecido atualmente, quando o trabalhador organiza um espaço pessoal em sua própria residência e conciliar sua vida pessoal com a profissional enquanto realiza o seu trabalho. Os escritórios-satélites, que passam a ser a extensão da empresa em lugares menores e em outras localidades, seja para ficar mais próximo de seus clientes, seja para subdividir

as atividades ou qualquer outro motivo. Os telecentros, que são muito parecidos com os escritórios-satélites, também auxiliam o trabalhador para que o mesmo perca menos tempo no trânsito pois passam a trabalhar mais próximo de casa mesmo atendendo clientes de forma remota.

Conforme descrito anteriormente, o trabalho móvel sempre existiu para diversas situações em que o colaborador precisa se deslocar para outras unidades da empresa ou visitar clientes, levando o trabalho consigo. Os trabalhos remotos de empresas de *call centers* ou teleserviços também se encontram nesse grupo pois os trabalhadores ficam em seus postos realizando seus serviços para a venda de produtos ou atendimento aos clientes. Por fim, tem-se o trabalho informal ou teletrabalho misto, onde o colaborador trabalha algumas horas nas empresas e outras em casa ou outro lugar.

O Quadro 8 apresenta uma síntese da evolução do trabalho a distância.

Quadro 8 - Evolução do trabalho *home office*

Período	Autor	Evolução
Século XVIII	Castells (2007)	A Revolução Industrial ocorrida no século XVIII contribuiu para o avanço da tecnologia. Nesse período desenvolveu-se a eletricidade, o motor de combustão elétrica, os produtos químicos mais recentes, o telégrafo e o telefone.
Década de 1950	Rocha e Amador (2018)	Os primeiros registros do <i>home office</i> datam os anos de 1950, já existindo o trabalho a distância e a prática laboral em casa, principalmente na produção de vestuário, têxteis, calçados, embalagens e montagens de materiais elétricos.
Década de 1970	Castells (2007)	A partir desse período houve um desenvolvimento maior das TICs, sendo difundidas em três segmentos diferentes: a microeletrônica, os computadores e as telecomunicações.
	Rocha e Amador (2018)	Surge o termo teletrabalho, o que representava a realização do trabalho em casa ou o trabalho à distância.
	Rodrigues (2011)	As empresas começam a passar por transformações em função do aparecimento das novas tecnologias de informação e comunicação, o que permite que seus funcionários trabalhem de forma externa à empresa.
Década de 1980	Rocha e Amador (2018)	Muitas empresas passaram a adotar a modalidade do teletrabalho objetivando reduzir o tempo de deslocamento dos colaboradores e, dessa forma, otimizar mais o tempo.
Início do século XXI	Ribeiro (2016)	O período é marcado pelo desenvolvimento da internet de alta velocidade e a aquisição dessa pela grande maioria dos domicílios brasileiros. Com isso, aumenta ainda mais as conexões das redes e pessoas ao redor de todo o mundo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, o tópico seguinte traz as vantagens e as desvantagens do trabalho *home office*, verificando-se, ao longo desse trabalho, que essa modalidade vem sendo uma das tendências nas empresas que estão tentando crescer e se desenvolver com o uso das TICs.

### **2.2.2 Possíveis vantagens e desvantagens do trabalho *home office***

Muitos estudos têm sido realizados no objetivo de identificar as vantagens e desvantagens do trabalho *home office*. De acordo com Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), no início do século XXI tinha-se a ideia de que o *home office* tivesse vários objetivos, entre eles: aumento do envolvimento das pessoas em suas comunidades (impacto social); redução do gasto energético; redução do tempo de deslocamento; redução da poluição ambiental (impacto ambiental); possibilidade de diversificação organizacional e trabalhista; possibilidade de crescimento em alguns setores da economia (impacto econômico), entre outros. Contudo, ao longo dos anos subsequentes, verificou-se que os maiores impactos são sobre as organizações e os trabalhadores.

Mas para que o *home office* possa ocorrer, tanto as organizações quanto os trabalhadores precisam se organizar e se adequar para a realização das atividades na casa dos colaboradores. Sandall e Mourão (2020) explicam que, para o trabalhador poder realizar as atividades a contento, ele precisa ter os meios necessários para a realização das tarefas. E, considerando o período de pandemia, o desafio é maior ainda pois há a questão da intensificação do isolamento social, alterações nas rotinas das pessoas e impactos nos processos de trabalho.

Para Rocha e Amador (2018), independente da modalidade de trabalho propostas por Rosenfield e Alves no tópico anterior, todos os teletrabalhos têm como principal vantagem a flexibilização do tempo através da alteração dos horários dedicados a ele ou até mesmo a redução dele, assim como a possibilidade de espaços de trabalho diversos. Santos *et al.* (2020) reforçam a possibilidade do colaborador não estar presente dentro da empresa, podendo realizar as suas tarefas em qualquer lugar que disponha das ferramentas de Tecnologia e Comunicação.

Almeida, Brasil e Nogueira (2017) apresentam algumas outras vantagens que o *home office* pode fornecer para o trabalhador remoto: mais tempo para a família, maior rendimento, melhor bem estar físico e emocional e maior valor para a

organização em que trabalha. Além de tudo isso, tem-se a substituição do deslocamento do trabalhador por ferramentas de informação e comunicação. Hau e Todescat (2018, p. 38) reforçam e complementam:

Neste sentido, é oferecida ao teletrabalhador a oportunidade de gerenciar seu tempo e escolher a melhor maneira de realizar suas atividades e, desta forma, obter uma melhor qualidade de vida, satisfação profissional, aumento de produtividade entre outros benefícios. De forma similar, as organizações também podem reduzir custos, otimizar o tempo, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, aumentar a produtividade estando preparadas para acompanhar as transformações geradas pelas tecnologias da informação e comunicação. Ao encontro do exposto, a sociedade e o governo também obtêm vantagens quando o assunto é teletrabalho, como por exemplo, diminuição dos congestionamentos, do consumo de energia e da poluição.

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho com muito espaço dentro das organizações quando se observa as inúmeras vantagens citadas. Ainda assim, Barros e Silva (2010) trazem mais algumas para complementar: melhor entendimento dos processos organizacionais, compartilhamento de conhecimentos, agilidade na execução das tarefas, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, mudanças na dinâmica espaçotemporal. Essa última vantagem pode melhorar a percepção que o indivíduo tem sobre o seu próprio trabalho e, dessa forma, conseguir identificar os benefícios e as dificuldades que ele pode ter nas suas relações com o trabalho, a organização e a equipe. Os mesmos autores explicam que o *home office* pode gerar benefícios para toda a sociedade, haja vista que ele pode aumentar a produtividade e a competitividade entre as empresas, ao mesmo tempo que pode reduzir o desemprego.

A Sobratt (2020) apresenta um rol de benefícios do trabalho *home office*:

- permite manter as atividades profissionais mesmo sem a presença de seus colaboradores, através do acompanhamento de seus resultados e que estejam desempenhando normalmente suas funções, a partir do local onde se encontra;
- amplia o grau de confiança entre as partes e reduz o efeito do não comparecimento presencial do profissional durante o período que se encontra à distância;
- contribui para a melhoria do comparecimento daqueles que necessariamente terão que se dirigir ao local de trabalho, mantendo seu

desempenho e de seus colegas, favorecendo o atendimento às atividades necessárias;

- mantém um alto nível de vinculação de seus colaboradores com a empresa e mesmo com os seus clientes, em vista de estar demonstrando confiança e se preocupando com o atendimento dos mesmos.

Além dos benefícios citados acima, a Sobratt (2018) elencou os benefícios considerados permanentes para a empresa, para os colaboradores e para a comunidade, demonstrado no Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 - Benefícios permanentes do *home office*

Esfera	Benefícios permanentes
<b>Para a empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alinha a empresa às modernas práticas de flexibilização do trabalho, tendência irreversível nas organizações;</li> <li>- melhora a produtividade necessária durante o período de trabalho à distância, em função de evitar interrupções próprias do trabalho presencial;</li> <li>- amplia a atração e retenção de talentos, em função da melhoria da qualidade de vida e da maior disponibilidade de tempo para outras atividades, como convívio familiar, lazer, atividades físicas, estudos etc.;</li> <li>- melhora o clima organizacional e o vínculo dos colaboradores com a empresa;</li> <li>- reforça a imagem institucional da empresa;</li> <li>- aumenta as possibilidades de inclusão de pessoas com deficiência;</li> <li>- oferece alternativa segura a situações contingenciais e emergenciais que podem exigir a participação dos empregados.</li> </ul>
<b>Para os colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhora substancialmente a qualidade de vida, em função do <i>stress</i> e do tempo gasto com os deslocamentos;</li> <li>- disponibiliza tempo para as outras atividades, como estudo, aperfeiçoamento e qualificação, lazer, repouso, atividade física, convívio familiar, entre outras;</li> <li>- reduz despesas com deslocamentos com veículos próprios e até com vestimentas.</li> </ul>
<b>Para a comunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhora as condições de mobilidade urbana, diminuindo o número de viagens, reduzindo o número de veículos e os congestionamentos;</li> <li>- reduz os gastos com combustíveis;</li> <li>- reduz a emissão de poluentes, melhorando as condições de poluição e reduzindo conseqüentemente os gastos públicos com saúde;</li> <li>- reduz o índice de ruídos urbanos e consumo de energia.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Sobratt (2020).

Assim, compilando as principais ideias dos autores citados, o Quadro 10 abaixo apresenta uma síntese das possíveis vantagens do trabalho *home office*.

Quadro 10 - Vantagens do trabalho *home office*

Autores	Vantagens
Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020)	Aumento do envolvimento das pessoas em suas comunidades (impacto social); redução do gasto energético; redução do tempo de deslocamento; redução da poluição ambiental (impacto ambiental); possibilidade de diversificação organizacional e trabalhista; possibilidade de crescimento em alguns setores da economia (impacto econômico).
Rocha e Amador (2018)	Flexibilização do tempo através da alteração dos horários dedicados a ele ou até mesmo a redução dele, assim como a possibilidade de espaços de trabalho diversos. Substituição do deslocamento do trabalhador por ferramentas de informação e comunicação.
Hau e Todescat (2018)	O trabalhador pode gerenciar o seu tempo e escolher a melhor maneira de realizar suas atividades, o que reflete em melhor qualidade de vida, satisfação profissional, aumento da produtividade, entre outros. Para as organizações, tem-se a redução de custos, a otimização do tempo, a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, aumento da produtividade, melhor preparo para acompanhar as transformações geradas pelas TICs. Para a sociedade e o governo, tem-se a redução dos congestionamentos, do consumo de energia e da poluição.
Barros e Silva (2010)	Melhor entendimento dos processos organizacionais, compartilhamento de conhecimentos, agilidade na execução das tarefas, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, mudanças na dinâmica espaçotemporal, aumento da produtividade e a competitividade entre as empresas, ao mesmo tempo que pode reduzir o desemprego.
Santos <i>et al.</i> (2020)	O colaborador não precisa estar presente na empresa e pode realizar suas atividades em qualquer lugar.
Almeida, Brasil e Nogueira (2017)	O trabalhador remoto pode dispor de mais tempo com a família, pode vir a apresentar maior produtividade e ainda pode melhorar o seu bem estar e ter maior valor para a organização.
Sobratt (2020)	Mantem as atividades mesmo sem os colaboradores dentro da organização; amplia o grau de confiança entre as partes; diminui as faltas e ausências dos colaboradores; mantém um alto nível de vinculação de seus colaboradores com a empresa e mesmo com os seus clientes; alinha a empresa às modernas práticas de flexibilização do trabalho; melhora a produtividade; amplia a atração e retenção de talentos; melhora o clima organizacional e o vínculo dos colaboradores com a empresa; reforça a imagem institucional da empresa; aumenta as possibilidades de inclusão de pessoas com deficiência; oferece alternativa segura a situações contingenciais; melhora substancialmente a qualidade de vida; disponibiliza tempo para as outras atividades; reduz despesas com deslocamentos com veículos próprios e até com vestimentas; melhora as condições de mobilidade urbana; reduz os gastos com combustíveis; reduz a emissão de poluentes; reduz o índice de ruídos urbanos e consumo de energia.

Fonte: elaborado pelo autor.

Como pode ser visto, são muitas as possíveis vantagens que o trabalho *home office* oferece para todos os lados. Mas também existem desvantagens que estão ligadas ao trabalho remoto e torna-se importante demonstrar aqui.

O trabalho remoto possui muitos desafios no seu cotidiano. Para Mendes, Hanstenreiter Filho e Tellechea (2020), entre os principais desafios encontram-se: as mudanças nas relações entre o próprio trabalhador e o seu trabalho; a alteração da rotina, assim como nos hábitos do indivíduo; as dificuldades em separar o trabalho da vida pessoal; eventualmente podem ocorrer problemas de autoidentificação como trabalhador; e o aumento da existência de sentimentos subjetivos.

Na visão de Hau e Todescat (2018), entre as desvantagens do trabalho remoto, considerado por eles como sendo pontos negativos, para o trabalhador tem-se o isolamento social, a dificuldade de equilibrar o trabalho e a vida social, a necessidade maior de organização e a autodisciplina. Já para as empresas, tem-se a falta de regulamentação específica, a necessidade de uso de tecnologias específicas, a vulnerabilidade dos dados e recursos utilizados fora da organização.

Outras possíveis desvantagens que Dutra e Girasole (2020) citam são a possibilidade dos colaboradores serem impactados emocionalmente pelo isolamento social pois eles são separados de seus colegas e acabam por ficar em casa tendo contato apenas com a sua família. Além disso, tem-se a impossibilidade de transferir algumas atividades para o *home office*, como por exemplo os motoristas de transportadoras e trabalhadores da área produtiva, uma vez que as atividades não são passíveis de serem transferidas para o ambiente remoto.

Um outro aspecto relatado por Lemos, Barbosa e Monzato (2020, p. 390) foi o efeito na relação entre o trabalho e a vida familiar, principalmente para os trabalhadores do sexo feminino, haja vista que “para aqueles que têm filhos, os aspectos do trabalho invadem a vida familiar, algumas vezes de maneira positiva, considerando os ganhos financeiros, e, outras vezes, de maneira negativa, pois o tempo dedicado ao trabalho limita a atenção à família”. Nesse contexto, as principais fontes do conflito são o tempo, a pressão e o comportamento pois, quanto mais o trabalho representa dentro da vida do indivíduo, mais tempo ele irá se dedicar a ele e as demais pressões oriundas do trabalho, assim como os comportamentos específicos, serão exigidos para o desempenho do papel de trabalhador e, dessa forma, menos tempo e energia haverá para a vida pessoal.



Além das razões já citadas, Bastos e Silva (2010) citam o aumento na carga de trabalho ou uma sensação de ter muito trabalho a ser feito e a dificuldade de interação com os colegas que estão distantes. Em um estudo realizado pelos autores no intuito de relacionar a percepção dos efeitos negativos que os trabalhadores remotos tem, identificou-se mais algumas desvantagens: maior controle exercido pelas organizações, menor criatividade nas atividades executadas, maior risco de perda de identidade, dificuldade de construção de carreira e, por fim, aumento da jornada de trabalho.

No que diz respeito à jornada de trabalho, Rocha e Amador (2018) reforçam a desvantagem do *home office* em função de ser uma modalidade de trabalho que está enraizada na ideia de que não há uma delimitação de horário de trabalho e, dessa forma, o trabalhador passa a estar à disposição da empresa à qualquer momento através do uso de meios eletrônicos e à distância. E, dessa forma, o trabalhador acaba não recebendo o direito à horas extras como deveria.

A questão das horas extras é um dos assuntos mais debatidos dentro do tema do *home office*. Isso ocorre porque, apesar do empregador ser responsável pelo controle da jornada de trabalho do colaborador, quando se fala em trabalho remoto, essa é uma tarefa extremamente difícil. Apesar da maior parte das organizações tentarem controlar os horários de trabalhos de seus colaboradores através de logins, acessos e outros dispositivos, muitos trabalhadores não ganham esse benefício. (CALCINI; ANDRADE, 2020).

O Quadro 11 apresenta uma síntese acerca das desvantagens abordadas nesse trabalho.

Quadro 11 - Desvantagens do trabalho *home office*

Autores	Desvantagens
Mendes, Hanstenreiter Filho e Tellechea (2020)	Mudanças nas relações entre o próprio trabalhador e o seu trabalho, alteração da rotina e nos hábitos do indivíduo, dificuldades em separar o trabalho da vida pessoal, eventualmente podem ocorrer problemas de autoidentificação como trabalhador e o aumento da existência de sentimentos subjetivos.
Hau e Todescat (2018)	Para o trabalhador tem-se o isolamento social, a dificuldade de equilibrar o trabalho e a vida social, a necessidade maior de organização e a autodisciplina. Para as empresas, tem-se a falta de regulamentação específica, a necessidade de uso de tecnologias específicas, a vulnerabilidade dos dados e recursos utilizados fora da organização.
Lemos, Barbosa e Monzato (2020)	Dificuldades na conciliação entre trabalho x família.
Bastos e Silva (2010)	Aumento na carga de trabalho ou uma sensação de ter muito trabalho a ser feito, dificuldade de interação com os colegas que estão distantes, maior controle exercido pelas organizações, menor criatividade nas atividades executadas, maior risco de perda de identidade, dificuldade de construção de carreira e, por fim, aumento da jornada de trabalho.
Dutra e Girasole (2020)	Possibilidade de os colaboradores serem afetados pelo isolamento social e a impossibilidade de transferir algumas atividades para o regime remoto.
Rocha e Amador (2018)	Com frequência, o trabalhador fica a disposição da empresa à qualquer momento, sem que receba os direitos à horas extras.

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar das desvantagens citadas, muitas delas foram amenizadas com o início da pandemia da covid-19, o que ocorreu a partir de março de 2020 no Brasil. Como resultado, muitos trabalhadores presenciais precisaram ser direcionados para regime *home office* em um curto espaço de tempo, como pode-se verificar no tópico a seguir.

### 2.2.3 Trabalho *home office* x pandemia

Os primeiros casos de covid-19 foram relatados na China em outubro de 2019 e aumentaram exponencialmente durante os meses seguintes. A pneumonia até então desconhecida foi relatada à Organização Mundial de Saúde (OMS) em 31 de dezembro de 2019, mas foi considerada como sendo um surto somente em janeiro de 2020. Em 3 de fevereiro de 2020, o mundo inteiro recebia a notícia da construção de um hospital especializado em tratar as vítimas dessa terrível doença, o que

alarma a população quanto ao perigo dessa doença pois, naquele momento já existiam mais de 17 mil pessoas infectadas e 360 mortos. (MARQUES; SILVEIRA; PIMENTA, 2020).

A doença viral em questão foi nomeada de coronavírus, covid-19 ou ainda SARS-CoV-2 pela OMS em 11 de fevereiro de 2020. A transmissão dessa doença ocorre entre humanos principalmente através de gotículas de tosse, espirro ou contato direto com as secreções de pessoas com o vírus ou em superfícies que estão contaminadas. Muito semelhante à gripe comum, os mais comuns são a febre, tosse e alguns outros sintomas mais leves como dor no corpo, enjoo e diarreia. Quando o quadro evolui para níveis mais críticos, tem-se a pneumonia mais grave e outros danos nas funções de alguns órgãos vitais. A doença evolui de forma rápida em alguns casos e tem o histórico de morte, principalmente nos grupos de risco tais como nos idosos e pessoas com comorbidades, principalmente, respiratórias. (DOURADO *et al.*, 2020).

No Brasil, a história da covid-19 é contada por Silva, Eiroz e Ribeiro (2020, p. 4):

O primeiro caso confirmado no Brasil foi em 26 de fevereiro, na grande São Paulo, em um homem de 61 anos que esteve na Itália dias antes. Desde então, a infecção se espalhou por todo o país com centenas de pacientes em observação. Em março (17) o Ministério da Saúde confirmou a primeira morte pelo vírus no Brasil. Foram tomadas medidas de isolamento social determinando o fechamento do comércio a partir do dia 23 de março em alguns estados brasileiros. Em 27 de abril foram apontados aproximadamente 66.501 casos e 4.543 mortes pelo Ministério da Saúde e a taxa de letalidade de 6,8%.

Com o susto e pavor se instalando em todos os locais ao redor do mundo, Mendes, Hastenreiter Filho e Telechea (2020, p. 161) contam que “em todo o planeta, organizações de distintos setores, governos e a própria sociedade civil viram-se sob uma ameaça inesperada, que afetou as rotinas, os modos de viver e as atividades de toda população”. Assim, os impactos na sociedade foram os mais diversos e muitas preocupações e iniciativas se voltaram rapidamente para o objetivo de preservar a vida da população.

Contudo, o isolamento social, que foi a primeira ação mais drástica tomada pelos governantes e a maior parte dos empresários, teve como efeito colateral a retenção da economia. Se de um lado tem-se a grande preocupação com o bem-estar das pessoas e a redução da propagação do vírus, do outro existe a

decadência das organizações com o conseqüente desemprego em massa. Assim, visando a redução do contágio do coronavírus nos locais de trabalho, muitas organizações passaram a adotar o regime de trabalho *home office*, o que possibilitou que muitas atividades da empresa pudessem continuar reduzindo o risco da empresa fechar ou ter que diminuir o número de funcionários. (LIZOTE *et al.*, 2020). Nas palavras de Silva, Eiroz e Belém (2020, p. 4).

As medidas de prevenção adotadas contra o Coronavírus foram inicialmente lavar as mãos frequentemente e cobrir o nariz e a boca com um lenço ou o cotovelo ao tossir e espirrar e, logo em seguida, foi recomendado o distanciamento social. Com isso, surgiu o movimento Fique em Casa, o que fez com que muitos empregadores adotassem o Home Office, como forma de evitar aglomerações nas dependências da empresa e o deslocamento dos colaboradores. Em pesquisa realizada em março deste ano, verificou-se que 43% das empresas brasileiras adotaram o modelo Home Office como forma de evitar a propagação do COVID-19.

Com tantos colaboradores trabalhando em seus domicílios e de forma isolada, as organizações também precisaram se adequar para manter esses indivíduos trabalhando e focados nos objetivos e metas da organização. Para isso, tornou-se necessário atender às necessidades de seus colaboradores em suas casas através de infraestrutura adequada, recursos tecnológicos compatíveis com as atividades a serem desempenhadas, ajuda nos custos domésticos aos itens relacionados ao trabalho e o total suporte organizacional para que sejam solucionados os problemas do cotidiano do trabalho. (BARROS; SILVA, 2010).

Além disso, Lousekann e Mourão (2020) contam que, com a pandemia da covid-19, as empresas também precisaram estabelecer políticas e normas internas para a implementação do *home office*. E para garantir os dados da organização, a segurança das informações teve que ser modificadas e incorporadas nas rotinas do trabalho remoto. Muitos recursos precisaram ser investidos para que os colaboradores remotos pudessem ter acesso aos equipamentos e ferramentas de comunicação presentes dentro das organizações.

Contudo, fazer a gestão das equipes remotas passa por muitos desafios e requer habilidades com as tecnologias da informação e comunicação, conforme relata Almeida (2019). Assim, o próximo tópico aborda esses desafios e as características dos gestores de equipes em *home office*.

#### 2.2.4 A gestão e o *home office*

Não há empresas com pessoas que trabalham nela sem que haja pelo menos uma pessoa responsável por gerir esses colaboradores. Trata-se de uma tarefa que, se bem sucedida, eleva a organização para bons resultados. De acordo com Chiavenato (2014, p. IX), “falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação”. Ou seja, a gestão de pessoas dentro das empresas envolve vários fatores relacionados às pessoas que fazem parte dela e que estão em constante mudanças. Dutra, G., Dutra, T. e Dutra, G. (2017, p. 1) explicam essa importância:

A gestão de pessoas ganhou grande relevância em um ambiente cada vez mais exigente e competitivo que vivenciamos no Brasil desde o início dos anos 1990. Compreender a origem desse processo é fundamental para entendermos o momento que vivemos e as tendências para os próximos anos.

Esse ambiente exigente e competitivo é reflexo da globalização e inovação que vem ocorrendo nas últimas décadas. Com a velocidade das informações, Vergara (2016) explica que, dentro dessa sociedade da informação, as decisões dentro das organizações movem-se através de continentes e países, desencadeando novos negócios, novas movimentações do mercado, exigências para o desenvolvimento de capital, telecomunicações, formas de trabalho e da própria vida e modos de pensar e de ser.

A globalização com o intenso desenvolvimento dos negócios e das tecnologias influenciam diretamente nas mudanças e muitas transformações ocorrem em função delas. Com isso, uma das grandes diferenças entre as empresas e que concede uma grande vantagem competitiva passa a ser as pessoas que trabalham dentro dela. (CHIAVENATO, 2014). Nas palavras do autor:

São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente, e são elas – apenas elas – que geram e fortalecem a imaginação, a criatividade e a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas. Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas. Na realidade, as organizações são conjuntos integrados de pessoas. (CHIAVENATO, 2014, p. IX, grifo do autor).

Sendo as pessoas responsáveis pelos resultados da empresa, na visão de Moura *et al.* (2018), as organizações precisam pensar mais em seu público interno de forma a buscar atender as necessidades que eles precisam, para que, ao trabalhar com o capital humano, desenvolva-se uma relação de confiança mútua. Assim, quanto mais motivados e satisfeitos esses talentos estiverem, mais eles conseguirão desenvolver com qualidade suas atividades e perseguir com mais eficácia os objetivos propostos, visando crescer em conjunto com a empresa.

Nesse contexto, os gestores precisam fazer com que essas pessoas atinjam as metas e objetivos propostos. Daí a importância do gestor. Para Chiavenato (2014, p. 8), “os gestores contribuem com conhecimentos, competências e proporcionam decisões e ações que dinamizam a organização”. Assim, essas pessoas que tem o papel de gerir possuem como principais funções o planejamento, a organização, a direção e o controle das pessoas e da empresa, possuindo uma autoridade que tem como destaque o seu caráter e a sua influência na gestão de seus liderados. (PAVÃO; MARINO, 2019).

E o mesmo acontece quando se tem equipes remotas trabalhando na modalidade *home office*. Ainda assim, essa equipe precisa de gestores que motivam, planejam, organizam e controlam esse capital humano. Contudo, maior é o desafio pois depende de uma gestão à distância e que requer o uso das TICs.

Em uma matéria publicada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ressalta-se a mudança provocada pela pandemia da covid-19 no mundo todo e que forçou as empresas a colocarem grande parte de suas equipes no regime *home office*. Assim, também se tornou necessário repensar a forma com que a gestão das empresas atua e, dessa forma, praticar as novas formas de gestão, tendo como ênfase a autonomia, responsabilidade e cooperação dos liderados em prol dos resultados da organização. (SEBRAE, 2020).  
Complementando:

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. (ALMEIDA, 2019, p. 41).

Sendo a gestão à distância, o desafio torna-se maior em perceber a motivação ou desmotivação do colaborador assim como o controle que se tem sobre as tarefas que devem ser realizadas, bem como a qualidade delas. E para que se possa diminuir as dificuldades e chegar o mais próximo possível da excelência na gestão das equipes remotas, é imprescindível o uso das tecnologias de informação e comunicação.

Nogueira e Patini (2012) citam as principais funções dos gestores: identificação do potencial dos indivíduos, o *feedback* frequente em relação ao comportamento do liderado e a identificação do grau de maturidade para conseguir atingir as metas esperadas. Porém, quando se trata de trabalho remoto, esses itens são mais difíceis de serem monitorados e avaliados e a cada comunicação que é realizada entre o gestor e colaborador, maior é a importância dela para que o gestor possa identificar essas características necessárias para avaliação do desempenho do liderado.

Assim, quando se fala em trabalho remoto, as características da gestão e a importância de alguns fatores mudam. Por exemplo, quando se trata em exercer a autoridade e a tomada de decisões, mantém-se a ideia de ficar atento para o quadro de colaboradores, da mesma forma que ocorre na gestão presencial. Contudo, a delegação de tarefas, apesar de continuar a mesma, no trabalho remoto torna-se necessário que a equipe seja mais autônoma e que tenham uma responsabilidade maior para se autogerenciar no planejamento e execução de atividades. A confiança e a competência são primordiais nesse processo de gestão remota. (ALMEIDA, 2019).

Considerando, então, que o *home office* é uma modalidade de trabalho que teve seu auge durante o período de pandemia da covid-19 no mundo todo, o presente trabalho apresentará, nos capítulos seguintes, os resultados da pesquisa realizado com um grupo de gestores do setor coureiro-calçadista. Assim, será refletido acerca da possibilidade de permanecer o uso do *home office*, mesmo quando há dificuldades que se encontram na execução do trabalho remoto, pois existe a hipótese de ser uma modalidade que tem uma tendência muito grande a permanecer em vigor, ou até mesmo, aumentar dentro das organizações em virtude das inúmeras vantagens que o *home office* pode apresentar, tanto para o funcionário quanto para a empresa.

### 3 METODOLOGIA

O uso da metodologia científica na pesquisa é de suma importância para se atingir os objetivos propostos. Prodanov e Freitas (2013, p. 14) definem a metodologia científica como “[...] a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. Assim, ao aliar os procedimentos e as técnicas, tem-se o vínculo entre a teoria e a prática, utilizando-se observações, leituras e interpretação dos resultados alcançados.

Dentro da metodologia científica, tem-se o método. Marconi e Lakatos (2003, p. 83) o conceituam dentro da pesquisa científica: “É o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar um objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Nesse sentido, o presente capítulo apresenta a metodologia utilizada no trabalho e o desenvolvimento para atingir os objetivos propostos inicialmente. Para isso, o capítulo está subdividido em quatro etapas: delineamento da pesquisa; campo e sujeitos da pesquisa; técnicas de coleta de dados; e técnica de análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa é a etapa que diz respeito ao tipo de pesquisa que se pretende realizar. Nessa etapa, define-se de que forma ela será realizada e como será analisada e interpretada. Durante uma pesquisa, espera-se que haja o plano e que a estratégia adotada seja clara e objetiva. Nesse contexto, o delineamento da pesquisa passa a determinar quem será pesquisado e quais as questões que serão levantadas. (ROESCH, 1999).

Para a realização deste estudo, utilizou-se a pesquisa qualitativa, que é entendida como aquela em que “[...] a realidade é verbalizada. Os dados recebem tratamento interpretativo, com interferência maior da subjetividade do pesquisador. A abordagem é mais reflexiva”. (ALYRO, 2009, p. 59). Assim, segundo Roesch (1999, p. 130):



Se o propósito do projeto implica medir as relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de um sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferencialmente o enfoque da pesquisa qualitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

Nesse sentido, tem-se como objetivo analisar as principais vantagens e desvantagens percebidas por um grupo de gestores do segmento coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos, no que diz respeito ao trabalho *home office*. A pesquisa realizada foi qualitativa, uma vez que se ouviu as pessoas com cargos de gestão, baseando-se na subjetividade, trazendo para a conversa a realidade deles acerca da modalidade de trabalho *home office*, refletindo sobre esse assunto.

Além disso, dentro dos tipos de pesquisa existentes, o presente trabalho utilizou a pesquisa exploratória, que “[...] é caracterizada pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura aprofundar e apurar ideias e a construção de hipóteses”. (ALYRIO, 2009, p. 57). A escolha pela pesquisa exploratória deu-se pelo objetivo de construir as hipóteses a partir das respostas que os sujeitos entrevistados forneceram. Por fim, utilizou-se o estudo de campo, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 59):

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los.

Nesse sentido, o trabalho tem o intuito de obter informações acerca da atuação dos gestores de equipes em *home office*, buscando entender as vantagens e desvantagens que são percebidas por eles.

### 3.2 CAMPO E SUJEITOS DA PESQUISA

Nessa etapa, define-se o raio de ação em que a pesquisa é realizada, em termos de limites geográficos e perfil dos sujeitos. Definiu-se por realizar a pesquisa com gestores que atuam em empresas do setor coureiro-calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos. A escolha do setor coureiro-calçadista deu-se pela experiência que o autor tem na área e pelo entendimento de que, nesse segmento,

utiliza-se menos tecnologia e mais mão-de-obra, fazendo com que o impacto que a pandemia causou sobre as organizações desse setor fosse muito grande, ao ponto de transformar essa mão-de-obra física em mão-de-obra remota em um curto espaço de tempo. Acredita-se que o setor tem uma dificuldade muito grande em aceitar mudanças nos seus processos e, dessa forma, a imposição feita pela pandemia da covid-19 passou a exigir que as organizações coureiro-calçadistas alterassem os seus modelos de gestão e parte de uma cultura já enraizada ao longo dos anos.

Dentre os sujeitos, optou-se por uma amostragem de cinco gestores, entre homens e mulheres que trabalham em empresas da região do Vale do Rio dos Sinos, no segmento coureiro-calçadista, independentemente de terem ou não nível superior. Todos os gestores deveriam gerir equipes na modalidade *home office* há pelo menos seis meses.

Considerando que a transferência do trabalho presencial para a modalidade *home office* é uma grande mudança, e tendo o conhecimento de que o setor coureiro-calçadista tem grandes dificuldades em aceitar mudanças, escolheu-se estudar a percepção desses gestores e entender quais desafios, vantagens e desvantagens estariam presentes nessa modalidade adotada.

Considerando a pandemia e as dificuldades de conciliação de tempo, infelizmente a pesquisa foi realizada apenas com cinco gestores, pois outras pessoas que foram contactadas não conseguiram participar dentro do período estipulado pelo autor.

### 3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No sentido de coletar dados que pudessem responder à presente pesquisa, as técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e a entrevista semiestruturada.

A pesquisa bibliográfica foi elaborada, utilizando-se materiais que já foram publicados em livros, revistas, publicações periódicas, artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, internet e outros materiais disponíveis. Contudo, precisou-se verificar a qualidade e veracidade das informações adquiridas, assim como possíveis incoerências e contradições que as obras pesquisadas pudessem apresentar. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Gil (2018, p. 28) apresenta a principal vantagem da pesquisa bibliográfica:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem tem, no entanto, uma contrapartida que pode comprometer em muito a qualidade da pesquisa. Pode ocorrer que os dados disponibilizados em fontes escritas tenham sido coletados ou processados de forma inadequada. Assim, um trabalho fundamentado nessas fontes tenderá a reproduzir ou mesmo a ampliar esses erros. Para reduzir essa possibilidade, convém aos pesquisadores assegurarem-se das condições em que os dados foram obtidos, analisar em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas, cotejando-as cuidadosamente.

No trabalho, a pesquisa bibliográfica foi realizada para a construção do referencial teórico e levando-se em consideração, em primeiro lugar, os objetivos do trabalho. A partir deles, definiu-se a estrutura do trabalho e os temas que iriam ser abordados. Assim, através da pesquisa no *Google*, *Google Acadêmico* e na Biblioteca da Unisinos, pesquisaram-se livros, *e-books*, artigos acadêmicos, teses, dissertações, sites e outros. Algumas expressões utilizadas para a pesquisa na internet foram: “*home office*”, “trabalho remoto”, “pandemia”, “história do *home office*”, “trabalho”, “sentidos do trabalho”, “conceito de trabalho”, entre outros.

Combinado à pesquisa bibliográfica, o trabalho utilizou como técnica a entrevista semiestruturada, que, para Gil (2018, p. 94), é entendida “[...] como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”. O roteiro de entrevista utilizado encontra-se no Apêndice A.

Marconi e Lakatos (2003) explicam a entrevista dizendo que ela é considerada um encontro entre duas pessoas e tem o intuito de obter informações sobre determinado assunto, utilizando-se de uma conversa de âmbito profissional. Nesse procedimento, utiliza-se a investigação de cunho social para auxiliar no diagnóstico de um problema também social.

As pesquisas foram realizadas entre os dias 15 de setembro e 15 e outubro de 2021, em horário comercial, sendo uma entrevista por semana e duas na última semana desse período. As entrevistas foram realizadas utilizando-se a função de vídeo do *Whatsapp*, gravando-se a conversa para posterior revisão. No início da conversa, explicou-se para cada gestor que a entrevista tinha o objetivo de analisar a percepção dos gestores do segmento coureiro-calçadista no que diz respeito ao trabalho *home office*, com fins estritamente acadêmicos, sem a divulgação dos nomes e das empresas dos sujeitos entrevistados. Os gestores que foram

escolhidos sentiram-se à vontade durante toda a entrevista, sem receios de responder às perguntas que foram realizadas, conseguindo expor, de forma tranquila, toda a sua percepção com relação ao tema. Dependendo da pergunta, alguns gestores foram muito objetivos em suas respostas, não dando muitas margens para explicações, portanto, obtendo-se respostas curtas e sem muitas justificativas.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Como técnica para a análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, Bardin (1977, p. 31) define como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. O autor justifica que, apesar das técnicas de análise das comunicações ser um campo de aplicação muito amplo, qualquer transporte de significados entre um emissor e um receptor da comunicação, sendo essa transmissão controlada ou não, é possível de ser decifrado pela técnica da análise de conteúdo. Com isso, após as entrevistas realizadas, a partir da análise dos relatos obtidos e da separação dos trechos mais importantes, foi possível aplicar a técnica de análise de conteúdo, relacionando os resultados encontrados com a pesquisa bibliográfica.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é dividida em três fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, levando-se em consideração a inferência e a interpretação. Na pré-análise, a autora explica que é preciso analisar o material coletado, utilizando-se de uma leitura flutuante, e organizá-lo para posterior utilização e descarte do que não será utilizado. Na fase de exploração, utiliza-se a codificação e a categorização do material coletado. Por fim, na terceira fase, realiza-se a interpretação e o tratamento dos dados obtidos.

Para esta pesquisa, primeiramente, por ter-se poucos entrevistados, realizou-se a transcrição das falas para facilitar a análise posterior. De posse de todas as entrevistas transcritas, analisaram-se todas as respostas e excluíram-se aquelas que não estavam dentro do contexto do trabalho. Na sequência, dividiram-se, no trabalho, os objetivos e subtítulos para cada um deles, colocando as respostas recebidas para responder cada objetivo específico, separando-os por pergunta e assunto desenvolvido. Por fim, analisou-se assunto por assunto e construiu-se uma linha de conteúdo a partir da análise das respostas, intercalando-se os relatos dos

gestores e a bibliografia consultada para dar embasamento aos resultados encontrados e ao entendimento do acadêmico acerca do assunto que estava sendo abordado.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DA PESQUISA

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas com pessoas selecionadas, no caso, gestores do segmento coureiro-calçadista, os resultados encontrados não podem ser generalizados para todos os gestores ou mesmo para o segmento econômico em questão. As respostas obtidas, assim como as análises realizadas, baseiam-se tão somente na percepção desse grupo de entrevistados, pois, devido à amostragem, nem todos os gestores ou empresas da área coureiro-calçadista podem ter a mesma percepção acerca das vantagens e desvantagens do trabalho *home office*.

Outra questão foi a dificuldade de conseguir gestores dispostos a participar dessa pesquisa – por falta de tempo, conciliação de horários, falta de interesse, ou qualquer outra condição que expuseram. A ideia inicial era entrevistar pelo menos oito gestores com o perfil citado, contudo, após 30 dias de tentativas, conseguiu-se entrevistar apenas cinco deles, os quais foram utilizados para a análise deste trabalho. Realizou-se, por pelo menos três vezes dentro do período citado, a solicitação de entrevista via *Whatsapp*. Contudo, apesar de serem apenas cinco entrevistas, essa limitação não impediu a realização do trabalho.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da análise de conteúdo desta pesquisa, com o objetivo de identificar as principais vantagens e desvantagens que são percebidas por um grupo de gestores entrevistados e que trabalham em empresas do setor coureiro-calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos.

No primeiro tópico, traça-se o perfil do grupo de gestores estudados. Depois, analisam-se as principais características do trabalho *home office* na percepção dos gestores estudados. Por conseguinte, estuda-se o que levou as empresas desse segmento a optarem pelo trabalho *home office*. Por fim, levantam-se os desafios, as vantagens e desvantagens do trabalho *home office* na visão das pessoas pesquisadas.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Realizou-se a pesquisa na primeira quinzena do mês de outubro de 2021. Entrevistaram-se cinco gestores que possuem equipes que trabalham na modalidade *home office* e que atuam dentro de empresas do setor coureiro-calçadista da região do Vale dos Sinos.

Um resumo do perfil dos entrevistados encontra-se no Quadro 12, a seguir.

Quadro 12 - Perfil dos entrevistados

(continua)

	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>
Idade	57	47	45	42	35
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Formação	Superior completo	Superior completo	Superior incompleto	Superior incompleto	Superior completo
Segmento	<i>Trade company</i>	<i>Trade company</i>	<i>Trade company</i>	Moda	Moda
Tempo de empresa	4 meses	1 ano	3 anos	10 anos	6 anos
Cargo	Diretor	Diretor	Gerente de produção	Diretor	Diretor

(conclusão)

	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>
Tempo como gestor <i>home office</i>	1 ano e meio	1 ano e meio	1 ano	1 ano e meio	4 anos
Outras experiências com <i>home office</i>	Sim	Não	Não	Não	Não

Fonte: elaborado pelo autor.

A média de idade entre os gestores entrevistados é de 45,2 anos de idade. O mais novo tem 35 anos, e o mais velho, 47 anos. Os demais encontram-se na faixa dos quarenta anos. Pode-se dizer que não há uma diferença muito grande de idade entre os respondentes, e acredita-se que a idade entre os entrevistados não é grande o suficiente para interferir nos resultados obtidos.

Dos cinco entrevistados, quatro são homens, representando 80% da amostra, e uma é mulher. Quanto à escolaridade, três respondentes possuem nível superior completo, ou seja, 60% da amostra. O restante possui nível superior incompleto. Percebe-se que a maior parte dos colaboradores no segmento em questão é do gênero masculino, o que demonstra que há poucas mulheres atuando nesse tipo de cargo de gestão.

Referente ao segmento de atuação, 60% dos entrevistados, ou seja, 3 gestores, atuam intermediando as exportações entre as empresas do exterior e as fábricas – trabalham em *trade company*. Os outros dois gestores trabalham com o segmento de moda, principalmente com sapatos femininos.

Com relação ao tempo de empresa, a média dos entrevistados ficou em 4,06 anos, sendo o menor tempo de quatro meses, e o maior tempo de empresa, de dez anos. Além disso, quatro dos cinco respondentes possuem cargo de direção nas empresas em que atuam, o que representa um percentual de 80%. Apenas um entrevistado possui cargo de gerência de produção.

No que se refere ao tempo como gestor *home office*, um entrevistado tem quatro anos de empresa; três deles têm um ano e meio de experiência, que é o tempo da pandemia; e um deles tem um ano apenas. Ao longo da análise, percebeu-se que a gestora com mais tempo de experiência em *home office* apresentou respostas mais maduras e concretas acerca dessa modalidade de

trabalho, o que demonstra que ela já está mais consolidada e já passou pela fase inicial de implementação e de dificuldades com a sua equipe.

A respeito de outras experiências com a modalidade de trabalho *home office*, quatro dos cinco gestores nunca tiveram experiência como gestores remotos em outras empresas, apenas na empresa em que estão atuando nesse momento, o que representa 80% da amostra. Um gestor, ou seja, aquele que está há somente quatro meses na empresa atual, já teve essa experiência no emprego anterior.

#### 4.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO *HOME OFFICE* NA PERCEPÇÃO OS GESTORES ESTUDADOS

O mundo entrou em calamidade pública em março de 2020 em função da pandemia causada pelo coronavírus. Segundo Nascimento, Torres e Nery (2020), as empresas precisaram adequar-se à medida de propagação da doença – o isolamento social – e, dessa forma, propor que suas atividades, dentro do possível, fossem desenvolvidas através do trabalho *home office*.

Mesmo antes da pandemia, o *home office* já era uma modalidade de trabalho promissora. De acordo com Rodrigues (2011), a cada dia que passava, um número maior de pessoas e empresas já pensavam e apoiavam o teletrabalho, o qual se transformou no que se conhece hoje por *home office*. Assim, esse trabalho se configura como atividade a distância, descentralizada, externalizada, flexível e com o uso das ferramentas de informação e comunicação.

Diante do exposto, o primeiro objetivo específico desta pesquisa trata-se de conhecer as principais características das relações de trabalho do regime *home office* entre as empresas e os trabalhadores, na visão dos gestores estudados. Nas entrevistas realizadas, no que diz respeito às principais características da relação trabalho empresa *versus* trabalhador no formato *home office*, na percepção dos gestores, aquelas que mais apareceram foram a relação de confiança do trabalhador com a empresa, assim como a flexibilidade. A confiança aqui caracterizada diz respeito à relação entre o trabalhador e o gestor/empresa, sendo denominada nesse tópico apenas como confiança. Também foram citadas outras características, quais sejam: a maior liberdade, o menor custo envolvido e uma comunicação melhor.

De acordo com o Entrevistado 4, a principal característica é a confiança, pois, com o *home office*, adquire-se uma relação de confiança maior do que no trabalho



presencial, sendo que as principais características tendem a ser a comunicação e a confiança: “[...] a empresa tende a ter uma necessidade de respostas rápidas e dinâmica, o trabalhador se doa mais para apresentar resultados” (Entrevistado 4. Almeida (2019) justifica que isso acontece porque, no trabalho remoto, o gestor precisa confiar mais em seus colaboradores e na competência de cada um para que as tarefas sejam delegadas da forma correta, bem como o controle e administração de conflitos sejam exercidos de forma a transformar os colaboradores virtuais em funcionários mais autônomos, proativos e autogerenciáveis sem a presença do líder. Isso pode ser confirmado através dos relatos do Entrevistado 5, o qual também considera a confiança como a característica primordial do trabalho *home office*:

*“Pessoalmente, tenho notado que o relacionamento com a minha empresa se tornou mais de confiança no trabalho em casa e dos meus funcionários comigo e com a empresa também. Consigo trabalhar de forma mais independente e ir a empresa apenas quando for necessário, o que ocorre com minha equipe também. Também tenho um maior respeito pela estrutura da empresa. Isso mostra que eles têm confiança em seus funcionários para fazer o trabalho sem estarem sob constante supervisão. Sou um funcionário muito mais feliz e percebi o mesmo em minha equipe”* (Entrevistado 5).

Pode verificar-se que a característica confiança está ligada diretamente ao fato de o trabalhador estar em casa sem ter ninguém observando o que ele está fazendo, sendo cobrado apenas pela entrega das atividades. Também se refere àqueles que precisam cumprir horários e são controlados via sistema, haja vista que não há como garantir que eles apenas estão com o computador ligado e assistindo televisão ou fazendo outras atividades pessoais. A empresa precisa confiar no trabalhador e, da mesma forma, o trabalhador necessita confiar na empresa. Kyros (2020) reforça que, nessa nova realidade, na qual o *home office* veio para ficar, haverá uma revolução nos relacionamentos impostos pelas novas formas de relacionamento à base de confiança, valores e em relação ao comportamento das pessoas.

Em reportagem, o *site* e-Cycle traçou um panorama acerca desse contexto com base nos resultados de uma pesquisa realizada com trabalhadores remotos:

Os resultados indicam que essa nova realidade possibilitou uma apreciação recém-descoberta da aquisição de habilidades, especialmente sob pressão. Além disso, esse sistema coloca as pessoas em uma situação que lhes

permite mostrar melhor suas boas intenções. Finalmente, e mais importante, o esquema *home-office* possibilita a manifestação de valores compartilhados de forma mais transparente. Todos esses fatores contribuem para aumentar a confiança entre as pessoas. (E-CYCLE, 2020).

O fato de os colaboradores terem sido transferidos de um dia para o outro para trabalhar em suas próprias residências apresentou uma pressão muito forte sobre eles, tanto por parte da empresa que precisava dos mesmos resultados das atividades realizadas de forma presencial, quanto em relação à família, que precisava dividir o mesmo ambiente com o trabalhador. Todavia, com o tempo, a modalidade de trabalho remoto demonstrou ser muito positiva na característica confiança e na forma como cada funcionário conseguiu demonstrar seu valor e desempenho através das atividades remotas.

Três entrevistados apontaram a liberdade que o colaborador possui quando trabalha de forma remota como uma das características do trabalho remoto. Nas palavras do Entrevistado 1, “[...] *existe um bem estar maior por parte do trabalhador em poder trabalhar com mais liberdade em sua própria casa*”. Isso porque, estando em casa, desde que as tarefas sejam realizadas, o colaborador não precisa estar bem vestido, ou, no caso das mulheres, estarem de salto alto, maquiagem, cabelo arrumado, ou seja, pouco importa a aparência ou a vestimenta, desde que se tenha um certo cuidado com as chamadas de vídeo.

Além disso, o fato de trabalhar em casa faz os funcionários sentirem-se mais livres para tomar decisões. Conforme relata Rodriguez (2020), os funcionários que trabalham em casa sentem-se mais confiantes e livres para definir suas próprias metas e tomar decisões, mesmo sabendo que não podem fazer tudo o que querem, pois “[...] autonomia não significa poder fazer as próprias regras, mas ter liberdade para atuar e saber que a empresa confia em mim para realizar o trabalho”. Assim, novamente, a liberdade está atrelada à confiança que o processo remoto estabeleceu entre empresa e funcionário.

Também foi citado como característica do trabalho em casa o menor custo com o funcionário. De acordo com o Entrevistado 1, “[...] *existe, por parte da empresa, um menor custo no que se refere a transporte e vale alimentação*”. Para a empresa, além de reduzir os custos com o transporte a alimentação de seus funcionários, também são reduzidos os custos internos dentro da própria empresa, como água e luz, por exemplo. Entretanto, isso passa a ser transferido para os custos dos próprios funcionários, pois eles terão que comer em casa e, por isso,

aumentarão as suas despesas no supermercado, além da água e da luz em suas residências. Para Barros e Silva (2010), a redução em gastos com deslocamentos e alimentação é uma das características dessa modalidade de trabalho, mas nem sempre é uma redução direta ou total, pois os colaboradores podem passar a frequentar outros lugares para comer ou direcionar seus gastos, como, por exemplo, *shoppings centers* e supermercados.

A comunicação com outras pessoas, necessária para a execução das tarefas, foi apontada por um dos entrevistados como característica do *home office*. De acordo com o gestor, “[...] *no trabalho home office, a comunicação flui bem e o funcionário consegue responder de forma rápida pela demanda solicitada*” (Entrevistado 4).

Pode-se dizer que é uma visão um pouco diferente dos outros gestores que sinalizaram que a comunicação pode ser um pouco mais difícil. O gestor em questão tem dez anos de empresa e esse pode ter sido um ponto muito positivo em sua carreira quando iniciou o *home office* de sua equipe. Foi uma reviravolta na forma de trabalho e de comunicação com seus liderados, pois foi preciso adequar-se às tecnologias nesse período de transição. A justificativa para isso pode ser encontrada na explicação de Santos *et al.* (2020, p. 9): “O gestor precisa identificar a melhor forma de comunicação, o horário, a dinâmica de maneira que as informações sejam passadas de forma clara e alcance os resultados esperados”. Assim, o fato de a comunicação ser melhor ou pior no trabalho remoto pode ser resultado de uma gestão mais precisa ou não nessa modalidade de trabalho.

A flexibilidade é uma outra característica do *home office* que foi citada por todos os entrevistados.

*“A principal característica é a flexibilidade porque o trabalho home, desde que tenha um mínimo no home dessa pessoa, ele tende a acontecer de uma forma mais natural, mais orgânica, mais flexível. A pessoa trabalha não de forma contínua, mas em outros horários, conseguem mesclar na rotina dela outras coisas pessoais que dentro do ambiente de trabalho dela ela não conseguiria”* (Entrevistado 2).

Essa flexibilidade que existe no trabalho *home office* ocorre sempre que se consegue conciliar o ambiente familiar ou residencial com as atividades da empresa que precisam ser realizadas e entregues. Almeida, Brasil e Nogueira (2017) explicam que organizações que têm esse caráter de flexibilidade, assim como o

intuito de oportunizar a seus trabalhadores a conciliação destes com seu trabalho e sua vida pessoal, estão associadas a empresas que referem limites pouco precisos entre as atividades profissionais de seus funcionários e seu tempo dispensado com a família.

. Muitas vezes, a família está junto com o profissional na residência enquanto ele está trabalhando. Filhos pedem atenção nesse mesmo período, o que faz com que o colaborador precise auxiliá-los e dar-lhes atenção, não conseguindo realizar as tarefas no horário comercial, mas podendo realizá-las em outros horários, conforme constatado através do relato do Entrevistado 4: “*A flexibilidade de horários, onde o trabalhador pode optar pelo melhor horário para o cumprimento da tarefa conforme a necessidade e não pela presença física numa unidade da empresa*”.

Com a flexibilidade de horários como característica, o trabalhador passa a ser monitorado, não pelo tempo em que fica disponível para a empresa, mas sim, pelas atividades por ele realizadas. Na visão de Rodrigues (2011), a flexibilidade não está relacionada apenas à escolha do local onde o colaborador irá atuar, mas também no que diz respeito às jornadas de trabalho, pois, de uma forma geral, a organização das empresas está muito mais focada nos resultados que os colaboradores conseguem alcançar do que no tempo de realização da atividade propriamente dita.

Essa questão também é demonstrada no relato do Entrevistado 4, que diz que o trabalho trouxe mais flexibilidade para a relação de trabalho, pois “[...] *a flexibilidade de horário muitas vezes evita interrupções de trabalho*”. Nesse sentido, a questão da jornada de trabalho passa a ser um ponto de discussão sobre a real necessidade de mantê-la em prol da relação de confiança que está sendo criada entre o empregador e o empregado.

Outro ponto de vista abordado nas entrevistas, no quesito flexibilidade, foi com relação ao tempo de deslocamento. Segundo a Entrevistada 5, essa relação ficou mais flexível:

*“[...] especialmente quando considero quanto tempo foi gasto no deslocamento. Agora posso começar meu dia mais cedo e terminar quando o trabalho estiver concluído. Também posso escolher o local para trabalhar, seja em casa ou em uma cafeteria com minha equipe”* (Entrevistada 5).

Muito da flexibilidade de horários e até mesmo de locais para o trabalho está associado com a conciliação do trabalho *versus* a família. O número de horas

trabalhadas em meio aos conflitos trabalho-família apresenta desvantagem do trabalho em casa, mas, considerando a flexibilidade de horários que o *home office* propõe, esta pode ser uma estratégia importante para essa relação. (LEMOS; BARBOSA; BONZATO, 2020). Contudo, também pode ocorrer o contrário e o trabalho demandar um tempo maior do que o previsto, consumindo o tempo disponível para a vida pessoal, pois pode ser um pouco difícil manter o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal quando se trabalha em casa.

Para Almeida, Brasil e Nogueira (2017, p. 42):

Tendo em vista que as novas formas de trabalho afetam significativamente o lado privado do dia a dia do profissional que escolhe permanecer e gerar resultados de dentro de sua casa, algumas afirmativas são feitas a respeito do futuro da relação que esse trabalhador mantém com seu trabalho. Propõe-se, então, que a flexibilidade no trabalho se relacionará com a integração que ocorre do trabalho com a vida pessoal. A flexibilidade do trabalho é encarada mais positivamente quando desejada pelos empregados do que pelos empregadores, uma vez que é considerada como um fator motivador e que promove benefícios ao trabalhador, tornando-se cada vez mais uma nova demanda.

É possível verificar que o *home office* dá certo sempre que o colaborador consegue conciliar sua vida pessoal com as atividades profissionais de forma a tentar buscar esse tão esperado equilíbrio entre esses dois lados. Assim, todos os trabalhadores que se sentem à vontade em trabalhar de casa, com um bom desempenho, poderiam permanecer nessa modalidade nas organizações que estão adotando o *home office* definitivamente para algumas funções.

Nesse sentido, Rodrigues (2011) cita que o trabalho remoto tem, como sua principal característica, a flexibilidade, tanto dos horários quanto do local de trabalho, sendo muito forte a autonomia que o trabalhador tem sobre suas tarefas. Apesar de o colaborador, muitas vezes, não sair de casa para ir ao trabalho, ele mantém um vínculo muito próximo com a empresa e ainda pode trabalhar conforme seu ritmo, métodos e preferências, desde que consiga se organizar, administrar a sua jornada de trabalho e atingir os resultados esperados.

Com relação à característica produtividade dos profissionais remotos, as entrevistas demonstraram que não houve uma opinião única formada pelos gestores estudados, pois eles não conseguem medir muito bem a produtividade dos colaboradores. A maioria entende que depende de cada perfil, haja vista que existem trabalhadores que se desenvolverão melhor em casa enquanto outros se

sairão melhores no trabalho presencial. Além disso, há profissionais que, não importam onde estejam trabalhando, terão uma produtividade igual. Cada um expôs o seu ponto de vista, conforme se analisa a seguir.

Importante aqui traçar um entendimento a respeito do que vem a ser a produtividade ou o desempenho de cada profissional. Nas palavras de Sandall e Mourão (2020, p. 11), o desempenho no trabalho “[...] compreende tudo que o trabalhador pode fazer para que a organização atinja seus objetivos”. Em outras palavras, pode-se dizer que são o conjunto de atividades que a empresa repassa aos profissionais e que devem ser executadas e entregues dentro de um prazo acordado entre as partes, considerando que elas devem ser mensuráveis e palpáveis ao ponto de poderem ser utilizadas como avaliação de desempenho do colaborador.

Segundo o ponto de vista dos entrevistados:

*“Vai depender da característica de cada pessoa. Há trabalhadores que se acostumaram bem ao fato de trabalharem em casa e isso não afeta a sua produtividade. Contudo, em outros casos, como comentei na resposta anterior, o trabalhador perde a referência do trabalho e, ao se sentir em casa, trabalho muito mais informalmente com menos resultado para a empresa (Entrevistado 1).*

*“Ele pode ser as duas coisas. Eu não consigo dizer que ele é em média, mais ou menos produtivo. Tem uns que produzem mais em casa e outros que não gostam de trabalhar em casa. Como eu falei, às vezes o ambiente em casa ele não permite que essa pessoa foque ou consiga se organizar da mesma forma que no ambiente físico do trabalho” (Entrevistado 2).*

Um pouco da questão do desempenho está vinculado a uma outra característica que não foi citada diretamente pelos entrevistados, mas está vinculada a outros fatores do trabalho *home office*: a concentração. Colaboradores que conseguem se concentrar mais tendem a obter ter um desempenho melhor em casa também. Já para Santos *et al.* (2020), o desempenho está relacionado diretamente à organização e ao planejamento do gestor e da empresa para o funcionário, pois o gestor, em conjunto com o colaborador, deve estabelecer a melhor forma de trabalho que atenda às necessidades das duas partes, como, por exemplo, os horários de trabalho e descanso e as entregas das atividades. Assim, ficaria mais

fácil para o trabalhador conseguir desempenhar sua função de forma clara, objetiva e organizada.

Os Entrevistados 3 e 4 fazem uma relação entre a produtividade e o tipo de tarefa realizada presencial ou remotamente:

*“Para o setor produtivo onde a atividade exige a presença física a produtividade fica reduzida a praticamente zero. Porém para as atividades onde há a flexibilidade de o trabalhador exercê-la remota é diferente de profissional para profissional, pois alguns trabalhadores fazem o que precisa ser feito naturalmente sem a necessidade de ser chamada a atenção e de regras e outros necessitam ser regrados para exercer a função” (Entrevistado 3).*

*“Depende da área de atuação. Na área de criação nota-se que o trabalhador é mais produtivo, porém na área técnica e de desenvolvimento de produto menos pela necessidade da presença física para testar e colocar em prática os produtos” (Entrevistado 4).*

Dessa forma, verifica-se que o desempenho do profissional depende diretamente do tipo de função que ele exerce. Atividades puramente presenciais não terão como ser alocadas no *home office*, como já comentado anteriormente. Já outras são possíveis de serem realizadas de forma híbrida. Assim, o desempenho depende da função do trabalhador, assim como o apoio da empresa para que ele desenvolva um bom trabalho que atenda aos resultados esperados com o uso dos recursos disponíveis. Segundo Sandall e Mourão (2020), o desempenho também depende das habilidades dos profissionais, suas características pessoais, a infraestrutura que ele tem para o trabalho, bem como a ajuda que os gestores e empresa dispensam para que esse colaborador possa desempenhar as suas tarefas da melhor forma possível.

Os autores citam outras situações que surgiram com o trabalho *home office* compulsório que foi imposto pela pandemia da covid-19, entre elas, a necessidade de ter que adivinhar as atribuições e atividades que o colaborador precisa desempenhar para atender a uma certa demanda e, dessa forma, atingir os objetivos propostos pela organização. (SANDALL; MOURÃO, 2020). Além disso, tem-se uma cobrança muito maior, por parte das empresas, em fazer com o que o trabalhador tenha o melhor desempenho possível e fique à disposição da organização. Muitas vezes, a pressão passou a ser maior ainda sobre os trabalhadores remotos, em prol de resultados satisfatórios.

A Entrevistada 5 percebeu que o trabalho *home office* foi muito positivo na característica produtividade quando há maior flexibilidade para administrar as tarefas:

*“Acho que o empregado home office é mais produtivo. Percebi que minha equipe trabalha com mais eficiência e uso melhor o seu tempo. Eu mesma não tenho o estresse de chegar a um escritório em um determinado horário ou de ficar preso em uma mesa parecendo ocupado. Posso passar horas trabalhando, depois fazer uma pausa e voltar a trabalhar quando estiver pronta e concentrada. Acredito que esse processo promove maior produtividade”* (Entrevistada 5).

Esse ponto de vista positivo da característica produtividade em função da flexibilidade de horários foi levantado pela Federação de Comércio de Bens e Serviços do Estado de São Paulo (Fecomércio-SP), em cartilha elaborada sobre o *home office*, em 2016, ou seja, muito antes de ocorrer o fenômeno da pandemia. Segundo a cartilha, “[...] algumas empresas adotam a possibilidade do trabalho a distância para reter talentos, bem como aumentar a produtividade dos colaboradores”. (FECOMÉRCIO-SP, 2016, p. 6).

Conforme se verifica, as características do *home office* que apareceram nas entrevistas com os gestores foram: a confiança, a liberdade, o menor custo, a comunicação, a flexibilidade de locais e horários, a produtividade e a concentração. Isso exposto, a seguir, o Quadro 13 apresenta um resumo do que vem a ser cada uma dessas características:



Quadro 13 - Características do *home office*, segundo os gestores

<b>Característica</b>	<b>Definição</b>
Confiança	O gestor confia nas capacidades e habilidades de seus colaboradores para desempenhar as suas tarefas, e esses colaboradores contam com o gestor e a empresa para auxiliar no que for necessário.
Liberdade	O colaborador tem maior liberdade para gerenciar o seu trabalho e tomar decisões.
Menor custo	Tem-se a redução de custos internos dentro da organização quando os funcionários trabalham remotamente, além dos gastos com transporte e alimentação.
Comunicação	No <i>home office</i> , o colaborador geralmente consegue responder mais prontamente a uma solicitação ou demanda, pois a comunicação flui melhor do que presencialmente.
Flexibilidade	O trabalhador, muitas vezes, consegue flexibilizar seus horários de trabalho em função de sua vida pessoal, bem como o local do trabalho, se necessário. Também pode ser alternada a modalidade remota com a presencial em função das necessidades das tarefas ou das funções.
Produtividade	A produtividade é uma característica difícil de medir, mas está ligada à capacidade que o colaborador tem em executar as tarefas delegadas e dentro dos prazos solicitados. Alguns trabalhadores produzem bem em casa, outros, nem tanto, em função do ambiente em que trabalham.
Concentração	Está relacionada diretamente com a característica da produtividade, pois, quanto maior a concentração dos colaboradores, maior a produtividade deles no trabalho <i>home office</i> .

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar as respostas obtidas para as características do *home office*, a confiança, a liberdade, o menor custo, a flexibilidade e a produtividade são resultados que já eram possíveis de se imaginar antes da realização das entrevistas, pois são citados por diversos autores estudados anteriormente. Já a concentração não estava no rol de características que se imaginaria desde o início, tendo sido um ponto de vista diferente pesar nessa característica relacionada com a produtividade no trabalho remoto.

#### 4.3 MOTIVOS QUE LEVAM À ESCOLHA DO TRABALHO *HOME OFFICE* NA PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Em um momento de caos, a inovação e as tendências de comunicação e tecnologia podem ter sido cruciais para que se viabilizasse essa transformação no mundo do trabalho e em um tempo tão curto como ocorrera. Isso acontece, pois, de acordo com Gatti *et al.* (2018, p. 188), todo o processo de comunicação “[...] está se

tornando cada vez mais virtuais, o modo de fazer negócios está mudando, a internet se tornou um meio de comunicação essencial e eficaz”. Assim, as organizações precisam buscar novas estratégias e formas de atuação a fim de conectar-se com o mundo, com os seus clientes e com os seus funcionários, no intuito de garantir o bem-estar da empresa, do colaborador, bem como a saúde financeira da organização.

As últimas décadas tiveram como auge o desenvolvimento de diversas tecnologias de ponta. Com isso, novos postos de trabalhos passaram a ser criados para atender diversos setores que precisavam ser mais competitivos através da rapidez de resposta e da redução de custos. (RIBEIRO, 2016). Com a pandemia, esse caminho de desenvolvimento foi utilizado para suprir a necessidade das empresas que estavam na eminência de fechar devido ao isolamento social e tornou-se a solução para o desenvolvimento de suas atividades através da residência dos colaboradores, sendo uma opção que aparenta ter vindo para ficar definitivamente na maioria das organizações.

Com base nesse contexto de pandemia, o segundo objetivo desse trabalho foi compreender os aspectos que levam as empresas a optar ou não pelo trabalho *home office*, na perspectiva dos sujeitos dessa pesquisa. Para isso, esse tópico foi subdividido em três subtópicos: os aspectos que levaram as empresas a adotar o *home office*; a adaptação dos colaboradores no regime remoto; e, por fim, as características que o gestor precisa ter para trabalhar com suas equipes no ambiente virtual.

#### **4.3.1 Aspectos que levaram as empresas a adotarem o *home office***

No que diz respeito aos motivos da adoção do *home office*, identificou-se que todos os entrevistados disseram que foi a pandemia da covid-19 que incentivou o uso dessa modalidade de trabalho. Um dos entrevistados também complementou dizendo que, apesar de ter eclodido com a pandemia, o *home office* é uma tendência a ser mantida pelas organizações.

*“A pandemia desempenhou um grande papel na transição para o home office. Nossa empresa, em particular, tem vários locais em todo o país, então trabalhar em casa não era incomum, no entanto, a pandemia*

*obrigou todos a irem para suas casas e nós nos adaptamos a esse novo normal desde então” (Entrevistada 5).*

Quando a pandemia do coronavírus atingiu a maioria dos países do mundo, mais de 1,6 bilhões de pessoas que atuavam na economia informal tiveram que pensar em alternativas para manter os seus meios de subsistência, enquanto que mais de 436 milhões de empresas precisaram interromper suas atividades ou criar meios para continuarem trabalhando. (BORGES-ANDRADE; SAMPAIO, 2020). Com a pandemia, muitos profissionais ficaram desempregados, principalmente aqueles que trabalhavam com o público e na rua, como, por exemplo, os vendedores ambulantes. Nesse contexto, Bridi *et al.* (2019, p. 1) complementam:

A pandemia da Covid-19 surpreendeu a todos. A alta capacidade de transmissão do coronavírus fez com que o mundo buscasse se adaptar rapidamente e de muitas maneiras, sendo o isolamento social como um dos meios mais eficazes indicado pelas autoridades ligadas à saúde. Para tanto, milhões de trabalhadores e trabalhadoras tiveram suas atividades laborais impactadas e precisaram se ajustarem a uma nova forma de trabalhar, a de exercer suas funções profissionais de forma remota, em home-office.

Analisando-se o desenvolvimento da tecnologia, acredita-se que o *home office* deveria ter sido uma opção natural do processo de evolução das modalidades de trabalho, contudo, como esperado inicialmente na pesquisa, a pandemia não somente acelerou esse processo como também obrigou sua adoção por inúmeras empresas.

Outros motivos também somaram na escolha pelo trabalho remoto. O Entrevistado 2 explicou que, apesar da pandemia ter dado a largada para que as empresas adotassem o *home office*, outro aspecto que pode fazer com que se opte pelo trabalho remoto é a conciliação da vida pessoal e profissional, conforme relato:

*“Primeiro foi a necessidade em função da pandemia e hoje eu diria que é uma forma mais flexível e as vezes mais humana de tratar o trabalho. Pode ser uma necessidade de trabalho que ela rende melhor ou por uma questão familiar. Hoje meu filho está com tosse, então ele não deve ir para a aula porque vai contaminar outras crianças. Então a pessoa trabalha de casa, por exemplo” (Entrevistado 2).*

Para Barros e Silva (2010), o *home office* tem como motivação a possibilidade de retenção de talentos a partir da conciliação das atividades profissionais com aquelas da vida pessoal do trabalhador, além de poder propiciar que os

trabalhadores que estão próximos de se aposentarem possam vir a se dedicar a outras atividades, sem que deixem de contribuir com o seu conhecimento dentro da organização. Assim, é possível dizer que o *home office* pode proporcionar, na visão dos entrevistados, uma qualidade de vida melhor para o funcionário que consegue se adaptar a essa condição.

O Entrevistado 1 mencionou que outro aspecto que pode levar as empresas a adotarem o *home office* é a tendência: “*Não se pode estar na contramão da evolução do trabalho. Se a tendência é um aumento de trabalhadores e empresas optando pelo home office, não há como querer evoluir seguindo no sentido contrário*”. Ou seja, em sua opinião, o trabalho remoto, mesmo após a pandemia, deve permanecer como alternativa para empresas e trabalhadores.

O Entrevistado 2 complementa tal afirmativa com a possibilidade de resolver um problema pessoal do trabalhador, seja por causa dos filhos em casa, seja por questões de horários ou alguma outra situação que exija a utilização do trabalho em casa: “*Eu acho isso positivo, acho que o trabalho não perde desse jeito, pelo contrário, o trabalho se molda a uma necessidade pessoal e a pessoa se sente bem, poder arrastar o trabalho para dentro de casa em um momento que ela precisa estar em casa*”.

Para Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), como ponto positivo, o *home office* passou a ser a solução para diversos profissionais que precisavam permanecer em casa e cuidar de seus filhos que não podiam ir para a escola, além da própria questão dos cuidados com a sua saúde e da família no momento em que eles permaneciam em quarentena.

O Entrevistado 2 trouxe um aspecto bem interessante na questão do *home office* envolvendo pessoas com deficiência física, conforme relata:

*“Sim, eu acho que essa nova realidade integrando o home office, ela é muito bem vinda. Talvez até pensar que existem pessoas que ficam marginalizadas. Por exemplo, vamos imaginar uma pessoa que tem dificuldade de locomoção, o Brasil é um país que não é preparado para receber cadeirante, qualquer outra dificuldade, nosso transporte público é muito ruim, a partir do momento em que esse trabalhador consegue produzir estando em casa, a gente também consegue incluir na força de trabalho, talentos que não dependem da locomoção. Quanto mais natural for esse movimento, essa opção, também muito mais pessoas podem ter essa oportunidade”* (Entrevistado 2).

Com o avanço das tecnologias da informação e a experiência que se tem atualmente com as atividades remotas, o uso da mão de obra de trabalhadores com deficiência poderia ser intensificado, principalmente pelo fato de eles não precisarem sair de casa para trabalhar, ou seja, conseguiriam permanecer no conforto de suas casas, o que os faria sentir-se mais dignos, além de poder proporcionar que esses indivíduos tenham uma melhor qualidade de vida.

No que diz respeito ao trabalho *home office* antes da pandemia ou à intenção de realizá-lo, quatro entrevistados disseram que não havia essa ideia antes da pandemia, uma vez que todas as atividades eram realizadas de forma presencial. Apenas a Entrevistada 5 relatou já haver o trabalho remoto antes da quarentena.

De acordo com o Entrevistado 1: “*O home office não é uma novidade, mas ele somente eclodiu a partir da pandemia, quando o trabalho não pode mais ser parado e a única maneira de seguir produzindo foi usando a alternativa do trabalho remoto*”. Já o Entrevistado 2 relatou que a empresa em que trabalha, assim como muitas outras do mesmo segmento, tem dificuldades de aceitar mudanças, principalmente aquelas que envolvam tecnologia:

*“Não lembro de termos isso antes da pandemia e não acho que havia intensão de ser necessário. O nosso escritório foi forçado a fazer o home office e acho que, saindo da pandemia, ele deve voltar para o físico, eu acho que deveria voltar para a forma híbrida. Nossa indústria é primitiva, ela não busca, não se compara, não olha pro lado para ver o que poderia ser feito de melhor. É a mesma cabeça de talvez 40 anos atrás. O próprio trabalhador do calçado não tem uma formação para atuar na indústria calçadista”* (Entrevistado 2).

O relato faz menção ao que se chama de cultura organizacional. Almeida (2017, p. 17) conceitua a cultura como sendo “[...] um conjunto formado por crenças, tradições, conhecimentos e senso comum frente a determinados contextos, os quais são transmitidos direta e pessoalmente, de maneira formal ou informal, através tanto de documentos internos da organização”. Em outras palavras, pode-se dizer que a cultura organizacional está vinculada aos valores da empresa, às suas metas e a seus objetivos, assim como a experiência e tradições dos próprios funcionários.

Quando se fala da indústria coureiro-calçadista, o Entrevistado 2 explicou que os próprios proprietários têm dificuldades de aceitar mudanças e situações novas: “*Tu vai falar nas empresas, tem uma situação muito familiar ali, nem sempre a questão familiar é sinônimo de qualidade na gestão*”. Muitas empresas desse

segmento são familiares e são passadas através das gerações, o que impacta diretamente nos conceitos e nas metodologias antigas. Já a Entrevistada 5 contou que já existia o *home office* antes da pandemia:

*“Minha equipe em particular teve mais flexibilidade dentro da empresa. Íamos ao escritório 2 a 3 vezes por semana e o restante era feito em casa ou em uma cafeteria. Para nós, pessoalmente, a transição foi muito fácil trabalhar em casa em tempo integral”* (Entrevistada 5).

Muitos estudos acerca da efetividade do *home office* já eram realizados antes da pandemia, demonstrando-se ser uma tendência e consequência do mundo globalizado. Em 2014, Luna (2014, p. 3) já refletia sobre o assunto:

Este não é um assunto tão atual, pois já são discutidos vários elementos ligados a esse tema pelas empresas desde a década de 1990, mas ganhou, na atualidade, muita força. Especialistas das áreas de gestão e recursos humanos vêm estudando e aplicando este conceito em suas organizações, ressaltando várias problematizações, entre outras: (a) qual a efetividade desta opção legalmente? (b) os atuais projetos, de modo geral, melhoram a qualidade de vida do empregado sem prejuízo em relação ao salário? (c) está se criando uma nova cultura em que o trabalho em domicílio será valorizado como o realizado nas empresas? (d) como será a ascensão profissional, mais fácil ou mais prejudicada?

Enfim, não sendo tão nova essa modalidade de trabalho, mas que ganhou força com a pandemia no início de 2020, verificou-se, através das entrevistas, que ela não será deixada de lado, tendo em vista que os trabalhadores tendem a permanecer nela, mesmo que de forma híbrida, uma vez que os resultados desse modelo têm sido muito positivos.

A seguir, o Quadro 14 apresenta os motivos identificados para a implementação do trabalho *home office*:

Quadro 14 - Opção pelo *home office* na visão dos gestores

Motivo	Justificativa
Pandemia	A pandemia da covid-19 obrigou as empresas a buscarem recursos para continuarem atendendo os seus clientes. Dessa forma, muitas organizações adotaram o trabalho <i>home office</i> para os funcionários que poderiam trabalhar em casa, utilizando as ferramentas remotas.
Tendência	Apesar da pandemia, o <i>home office</i> é uma tendência, pois possui inúmeros benefícios tanto para o trabalhador quanto para as empresas, entre os quais se pode citar a redução dos custos com espaços, o vale-alimentação e o vale-transporte.
Retenção de talentos	Existe a possibilidade de reter talentos profissionais, uma vez que o colaborador consegue conciliar melhor as atividades pessoais e profissionais.
Conciliação da vida pessoal com a profissional	Quando o trabalhador consegue conciliar suas tarefas profissionais e pessoais, ele se sente mais tranquilo e com a sensação do dever cumprido. Dessa forma, o trabalho <i>home office</i> o auxilia nesse quesito, uma vez que ele está mais próximo da família, perde menos tempo no trânsito, entre outras situações.
Uso de profissionais com deficiência física	Com o <i>home office</i> , as empresas podem utilizar mão de obra de pessoas com deficiência física, haja vista que elas não precisam se deslocar para trabalhar dentro da empresa e conseguem realizar as atividades no conforto de suas casas.

Fonte: elaborado pelo autor.

A pandemia é o aspecto tido como principal referência antes da pesquisa com os gestores, e talvez o único motivo que os levasse a optarem pelo trabalho remoto. As demais respostas podem ter sido resultado da experiência que eles tiveram com o trabalho na casa de seus colaboradores. Contudo, a surpresa dessas entrevistas foi o ponto de vista do uso da mão de obra de profissionais com deficiência física, um aspecto que não fora comentado por nenhum dos autores estudados e que poderia ser uma importante ação social para a população.

#### 4.3.2 Adaptação dos colaboradores no *home office*

Uma das questões abordadas durante a entrevista foi a adaptação dos colaboradores no trabalho *home office*. No geral, pode-se dizer que os colaboradores se adaptaram bem ao trabalho remoto:

*“Pelo que vi, os funcionários se adaptaram bem a esse novo estilo de vida. Acredito que tenha sido uma transição positiva para muitos e espero que continue a evoluir de maneiras que funcionem para todos. Uma vez que fomos forçados a fazer essa mudança, não acredito que a adaptação tenha sido levada em consideração, no entanto, desde o início da pandemia, os indivíduos receberam mais flexibilidade para como querem trabalhar no dia a dia” (Entrevistada 5).*

Para muitos colaboradores, o *home office* foi uma novidade que, inicialmente, pode ter sido estressante e apresentado inúmeras dificuldades em relação à adaptação do trabalhador às TICs e à adequação de seu ambiente de trabalho em casa, conciliando as demais pessoas que ocupam o mesmo espaço que ele. Nesse sentido, Dutra e Girasole (2020) reforçam a necessidade de haver atenção durante a implementação dessa modalidade de trabalho, haja vista a garantia de que todos os colaboradores tenham condições de realizá-lo em suas próprias casas, sob pena de desenvolver um nível de estresse maior do que o normal no indivíduo.

O Entrevistado 3 explicou que sua equipe se adaptou bem, mesmo com algumas dificuldades durante a transição: *“No início, bem, mas aos poucos a preocupação começou a tomar conta da grande maioria, pois a realidade do setor produtivo deixou muitos em home office sem ter o que fazer e conseqüentemente sem trabalho”*. Baseando-se nesse relato, torna-se importante frisar que se adaptar ao trabalho remoto também foi adaptar-se à pandemia, uma vez que essas duas instâncias andaram juntas desde março/2020.

Isso ocorreu, pois, mesmo enviando os profissionais para a quarentena e trabalhando de forma remota, no Brasil, muitas empresas precisaram fechar as portas para atender a decretos que impediam que elas trabalhassem, visando evitar a propagação do vírus. Assim, sem produção e sem vendas, o setor administrativo – que contemplava a maioria dos profissionais que foram trabalhar em *home office* – também não tinha o que fazer. Sem faturamento, muitas empresas precisaram demitir profissionais, e algumas também encerraram as suas atividades, o que causou pânico em muitos colaboradores, que se sentiam inseguros com relação a seus empregos.

Nesse sentido, o Entrevistado 2 explicou que a maioria da sua equipe se adaptou muito bem e sempre diz preferir o *home office* ao trabalho presencial, mas duas colaboradoras pediram para voltar a trabalhar no escritório logo em seguida. Uma delas tinha muita dificuldade de conseguir desempenhar suas tarefas, pois



tinha duas crianças pequenas em casa. A outra funcionária estava sofrendo muito com a pandemia, conforme relato:

*“[...] ela sentia muita falta de interagir com os outros, ela ficou muito afetada emocionalmente com o ambiente de pandemia, falta de perspectiva, aquela insegurança com o futuro, de mortes, falta de vacinas, ela se sentia muito mal com aquilo e o fato de ficar em casa faziam com que ela ficasse deprimida. Ela foi uma, que pedia muito para voltar a trabalhar” (Entrevistado 2).*

Losekann e Mourão (2020) explicam que a pandemia desencadeou uma reação de estresse que pode resultar em transtornos psíquicos, tais como depressão, crises de ansiedade e crises de pânico, o que pode ser observado em muitos profissionais. Porém, o *home office*, para muitos trabalhadores, também desencadeou seu bem-estar. Essa situação deve ser monitorada pelos gestores a fim de que consigam perceber, mesmo a distância, sinais de que o trabalho em casa está afetando a saúde mental e bem-estar do trabalhador.

Além disso, o espaço de trabalho em casa, dividido com as atividades domésticas e o cuidado com os filhos, pode afetar diretamente o nível de estresse do trabalhador. Durante a pandemia, o profissional precisou desempenhar muitos papéis ao mesmo tempo, tal como exercer sua atividade profissional, doméstica, ser mãe, pai, entre outras, gerando uma sobrecarga grande sobre o indivíduo, o que afetou, em muitos casos, a saúde mental do funcionário remoto. (PÉREZ-NEBRA; CARLOTTO; STICA, 2020).

O Entrevistado 4 teve apenas pontos positivos com relação à adaptação dos colaboradores no *home office*, conforme relata: *“Na maioria os trabalhadores reagiram bem e se adaptaram bem, tanto que hoje estamos com ideias de manter posições home office definitivo nos setores de TI, finanças e design”*. Para Losekann e Mourão (2020, p. 74), parte dessa adaptação está baseada nas tentativas de erros e acertos dos gestores durante esse período de experiência que a pandemia proporcionou sobre o *home office*, testando-se a distribuição de tarefas, maneiras de cobrar, a otimização da comunicação, definições de metas verídicas e, dessa forma, evitando sobrecargas ou ociosidade, pois *“[...] a definição de metas factíveis deve ser uma condição para o sucesso desse regime, promovendo a produtividade e a inovação e preservando a saúde mental e o bem-estar de todos os trabalhadores”*.

O Entrevistado 1 considerou que a adaptação do trabalho *home office* está relacionada com o nível de responsabilidade que é depositado nele ou que ele tem sobre si mesmo, além de garantir uma melhor qualidade de vida que facilita essa adaptação:

*“O home office é uma grande melhoria na qualidade de vida do trabalhador e quanto mais ele ficar satisfeito com sua vida, mais fácil será essa adaptação do trabalho remoto. Quanto mais responsabilidade ele tiver em seu trabalho não presencial, mais evolução ocorrerá no processo, facilitando a adaptação de trabalhadores antigos, atuais e, principalmente, s novos entrantes no mercado”* (Entrevistado 1).

Aqui também se pode chamar a atenção para o fato do profissional preocupar-se com o seu emprego e, para garantir a manutenção dele, esforçou-se ao máximo para dar certo o *home office* nesse período de pandemia.

#### **4.3.3 Características do gestor *home office***

Assim como os colaboradores, os gestores também precisaram adaptar-se com o gerenciamento de equipes nessa nova modalidade, tendo sido questionados os entrevistados acerca das características que diferenciam o gestor *home office* do presencial.

*“A principal característica é a necessidade de o gestor ter uma interação mais próxima com a tecnologia e talvez ter uma relação de trabalho menos formal em relação a organização do tempo porque tu precisa também do tempo das outras pessoas para fazer a reunião, precisa planejar com um pouco mais de antecedência. Quando você divide o mesmo ambiente, é mais fácil de interagir. No home office, falar com as pessoas é um pouco mais complicado. Ligar 6 vezes em um dia para a mesma pessoa, pode acontecer, mas não é tão natural. Quando se divide o mesmo ambiente de trabalho, você fala 6, 8 vezes em um dia, atravessa o corredor e fala com ela, troca duas ou três frases com ela”* (Entrevistado 2).

*“A forma remota torna a relação mais fria entre gestor e trabalhador que o formato presencial. Pois na relação presencial existe um aspecto humano que na relação home office se torna mais distante”* (Entrevistado 3).

*“O gestor presencial tem mais controle do que está ocorrendo, tem mais proatividade nas decisões e tende a resolver as coisas na hora. O Gestor em home, pode demorar para tomar decisões, o que muitas vezes facilita,*

*mas isto sempre depende do perfil da pessoa. Hoje a influência é baseada no perfil do de cada funcionário, função e departamento” (Entrevistado 4).*

*“O gerente do home office precisa ser extremamente organizado e eficiente. Como não há gerenciamento presencial, os gerentes precisam dar uma orientação clara sobre as tarefas diárias, semanais e mensais. Uma vez que os funcionários não estão ao alcance da orelha, mais acompanhamento também é necessário quando se trabalha em casa” (Entrevistada 5).*

Rocha e Amador (2018) explicam que, quando se trata da relação trabalhador remoto *versus* gestores remotos, percebe-se que as novas formas de controle e comunicação entre eles são importantes para uma gestão do trabalho que não é mais realizada da mesma forma que antes da pandemia. Embora se verifique que a produtividade dos trabalhadores tende a aumentar de maneira quantitativa quando trabalham sozinhos a distância, reconhece-se que a forma como os colaboradores se relacionam com gestores e colegas tem um impacto significativo nos tipos de resultados encontrados. Almeida (2019, p. 41) reforça:

Dentro desse contexto, a gestão de pessoas em ambiente virtual torna-se um desafio 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.

Trabalhar com equipes remotas com a comunicação a distância é o desafio desses gestores. É preciso sempre estar atento se o colaborador está engajado, motivado e conseguindo executar suas tarefas da melhor forma possível, auxiliando-o e intervindo quando for necessário. Nesse sentido, o Entrevistado 1, adepto do *home office* desde antes da pandemia, relatou: *“Não haverá diferença na gestão se a empresa tiver desenvolvido e usufruído de ferramentas e indicadores para medição e análise dos resultados do trabalho”*. Ou seja, para ele, o gestor é gestor na forma presencial ou remota, apenas precisa utilizar as ferramentas certas no momento certo.

A seguir, o Quadro 15 apresenta uma síntese das características dos gestores na percepção dos entrevistados.

Quadro 15 - Características dos gestores na percepção dos entrevistados

Característica	Justificativa
Conhecimento das ferramentas virtuais	Sendo um gestor remoto, esse profissional precisa dominar as ferramentas de uso remoto para o melhor aproveitamento das atividades e das capacidades de seus colaboradores.
Relacionamento menos formal/humano	Com a relação a distância, o gestor precisa fazer um planejamento antecipado de atividades, reuniões e outros, a fim de conseguir adequar com os horários mais flexíveis de sua equipe. O contato presencial deixa a relação mais humana, ou seja, mais próxima.
Atuação diferente com os diversos perfis de profissionais	No <i>home office</i> , as diferenças nos perfis dos colaboradores, assim como suas características, tornam-se mais salientes, e o gestor precisa levar isso em consideração na hora de passar uma tarefa, solicitar <i>feedbacks</i> e realizar os acompanhamentos, levando-se em consideração as dificuldades de cada um, assim como suas qualidades também.
Organização e eficiência	O gestor, mais do que nunca, precisa ser organizado para obter a eficiência nessa modalidade de trabalho. É necessário delegar tarefas com orientações claras e objetivas, fazendo acompanhamentos diários ou semanais para garantir as metas propostas.

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com os autores estudados, as principais características do gestor *home office* é o domínio das ferramentas *on-line*, o que foi comentado pelos gestores durante a entrevista, e a percepção acerca da motivação e desmotivação dos colaboradores, o que não foi citado pelos entrevistados. Contudo, o grupo estudado citou outras características, tais como o relacionamento menos formal e humano, as mudanças de atuação do gestor em função do perfil de cada colaborador e a organização, assim como a eficiência necessária para que as tarefas sejam realizadas dentro do prazo especificado.

#### 4.4 DESAFIOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO *HOME OFFICE* NA VISÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Gerenciar equipes remotas, assim como conseguir trabalhar em um ambiente doméstico e que envolve família, tem sido talvez um dos principais desafios das empresas e trabalhadores desde março de 2020, quando se iniciou a pandemia da covid-19 no Brasil. Diversos desafios foram identificados entre os trabalhadores e as

empresas. De acordo com Losekann e Mourão (2020, p. 73), “[...] as empresas tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. A segurança da informação teve que ser revista para incorporar a rotina de trabalho remoto”, assim como muitos recursos, tais como equipamentos e ferramentas de comunicação remota, precisaram ser investidos para que o *home office* pudesse acontecer.

Nesse sentido, o terceiro objetivo desse trabalho foi identificar os desafios, as vantagens e desvantagens percebidas pelo grupo de gestores estudados, o que será apresentado a seguir. Sendo assim, inicia-se analisando os desafios do *home office*, depois as vantagens do trabalho remoto, seguido das desvantagens dessa modalidade. Continua-se falando das dificuldades de implementação do *home office*. Posteriormente, fala-se sobre a gestão do tempo no trabalho remoto e, por fim, aborda-se o relacionamento com os colegas e os gestores dentro do trabalho *home office*.

#### **4.4.1 Desafios do *home office***

Referente ao questionamento dos desafios do *home office*, três entrevistados identificaram desafios. Os demais consideraram tais desafios como vantagens e desvantagens. De acordo com o dicionário *on-line* Michaelis [2021?], desafio é “[...] o ato de desafiar; desafiação”, mas também pode ser “[...] situação ou problema cujo enfrentamento demanda esforço e disposição firme”.

O Entrevistado 2 relacionou os desafios do *home office* com a comunicação e as ferramentas necessárias para o desenvolvimento do trabalho remoto.

*“Eu acho que é transpor o hábito de acessar facilmente as diversas pessoas ao mesmo tempo. Recriar esse ambiente de acesso fácil, múltiplo e constante no ambiente virtual. As ferramentas hoje ajudam, mas não conseguem a mesma intensidade, fluidez em uma reunião com cinco ou seis pessoas. Isso não é a mesma do que quando você está em um ambiente virtual” (Entrevistado 2).*

Como pode ser percebido e conforme comentado, a implantação do *home office* ocorreu muito rapidamente, e todos precisaram adequar-se rapidamente às novas formas de trabalho. Segundo Haurich e Froehlich (2020), cada empresa é diferente uma da outra, assim como o segmento em que cada uma atua, possuindo

características próprias. Assim, novas tecnologias e ferramentas estão aparecendo a cada dia e podendo ser implementadas para melhorar o trabalho remoto. Com isso, é possível dizer que não há – e nunca houve – um método pronto para a implementação do *home office*. Ele precisa ser criado a partir da necessidade e dos aspectos de cada uma das empresas e dos trabalhadores.

O Entrevistado 3 relacionou o desafio da manutenção dos trabalhadores remotos focados em suas atividades: *“Dos principais desafios, acredito que manter o trabalhador engajado e focado; o controle de horários e atividades a serem cumpridas”*. Santos *et al.* (2020) concordam com o Entrevistado 3 nesse quesito e justificam sobre o fato de que os gestores precisam alterar suas formas de gestão para conseguir atuar no contexto remoto, pois é necessário criar engajamento e motivação, além de acompanhar com maior proximidade o trabalho que está sendo executado de forma dispersa. Os autores reforçam que, no trabalho *home office*, existe a barreira da distância, mas que as ferramentas virtuais estão disponíveis para reduzir esse desafio, sendo que o gestor tem o papel importante de encurtar essa distância existente para que o trabalhador consiga desempenhar suas atividades da melhor forma.

A Entrevistada 5 possui uma visão diferenciada dos demais colegas gestores entrevistados. Ela percebe ter bastante facilidade para utilizar as ferramentas remotas. Além disso, citou como desafio o cuidado com a saúde mental do colaborador remoto:

*“Os desafios incluem a capacidade dos funcionários de se adaptarem ao uso da tecnologia e com visão de futuro. Nosso mundo se tornou quase totalmente virtual e acho que, para alguns, usar a tecnologia em todo o seu potencial foi um pouco intimidador. A saúde mental dos funcionários também é uma preocupação, especialmente com uma mudança tão drástica. Os check-ins regulares com os funcionários são muito mais necessários agora do que antes”* (Entrevistada 5).

Os gestores precisam estar atentos para a saúde mental do trabalhador, principalmente em tempos de pandemia, uma vez que muitos profissionais podem estar vivendo o contexto do contágio do vírus em sua família, a perda de alguém próximo. Também o fato de as pessoas estarem passando mais tempos isoladas pode estar afetando a sua saúde mental. Para Losekann e Mourão (2020), em tempos de crise, deve-se aumentar os cuidados com a saúde física e mental, e

monitorar a quantidade de trabalho a fim de evitar ficar doente. Os autores não defendem a redução das atividades; sustentam o respeito a essas jornadas e o estabelecimento de metas viáveis para evitar efeitos negativos da flexibilização dos procedimentos de trabalho.

Nesse sentido, o cuidado com a saúde mental do trabalhador é, sim, um desafio do gestor *home office*. Estar atento aos sinais, identificar as necessidades de cada colaborador e aproximar-se o quanto for possível para auxiliar o profissional em suas atividades, ou, até mesmo, dar uma força em situações pessoais delicadas que estão atrapalhando o rendimento do trabalhador, são desafios do *home office* e do gestor remoto.

A respeito da satisfação dos funcionários que trabalham no regime *home office*, os cinco entrevistados disseram não ter sido realizado nenhum levantamento para verificar se eles estão mais ou menos satisfeitos. Contudo, o Entrevistado 3 demonstra sua percepção sobre o assunto: “*Não formalmente, mas notou-se que os que permanecem em home office estão de certa forma mais tranquilos e satisfeitos com a empresa*”.

Na visão de Ribeiro (2016), os trabalhadores que realizam trabalhos de forma remota têm encontrado sua satisfação pessoal ao ganhar autonomia. Em contrapartida, Barros e Silva (2010) entendem que pode haver uma insatisfação dos trabalhadores remotos, pois, quando existe a presença de trabalhadores remotos regulares na empresa, pode haver uma tendência negativa dos trabalhadores que estão no regime presencial, e o mesmo pode ocorrer ao contrário. Além disso, os autores ainda explicam que os trabalhadores remotos podem sentir-se com uma carga de trabalho maior, bem como terem dificuldade de interação com os colegas que estão distantes, podendo, inclusive, ter uma visão mais negativa da justiça.

Dessa forma, analisando os resultados encontrados nas entrevistas realizadas, assim como no estudo teórico, acredita-se que a satisfação dos trabalhadores remotos pode variar em função de inúmeros fatores, como a capacidade de conseguir trabalhar em casa devido à separação da vida pessoal e profissional, o balanceamento da carga de trabalho, a organização e a demanda das tarefas delegadas pelos gestores, entre outros.

A seguir, o Quadro 16 apresenta os desafios do *home office*, identificados a partir das entrevistas:

Quadro 16 - Principais desafios do *home office* na percepção dos gestores

Desafio	Justificativa
Comunicação e ferramentas necessárias	A comunicação no trabalho remoto é mais difícil de ser realizada do que na forma presencial, que flui mais naturalmente. As ferramentas existentes exigem domínio sobre elas, assim como constante aprendizado.
Manutenção do funcionário focado em suas tarefas	No trabalho remoto, o colaborador tem inúmeras situações que podem fazê-lo perder o foco durante o trabalho, como, por exemplo, família, televisão, vizinhos, entre outros. Dessa forma, fica mais difícil fazer o trabalhador ficar concentrado da mesma forma que no trabalho presencial.
Cuidado com a saúde mental	Com a pandemia, a possibilidade de pegar a doença, familiares que podem vir a adoecer, o isolamento social e outras situações podem afetar diretamente a saúde mental do trabalhador, assim como a carga excessiva de trabalho e o estresse de dividir o ambiente de trabalho com a família. O gestor precisa estar atento aos sinais e oferecer suporte sempre que necessário.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme estudado, esperava-se que o uso das ferramentas *on-line* fosse um dos principais desafios impostos pelo *home office*, principalmente quando se leva em consideração a rápida mudança do trabalho presencial para o *home office*, imposta pela pandemia. O cuidado com a saúde mental também foi um dos desafios citados por autores estudados, sendo crucial para o bom desempenho do colaborador remoto. Já a manutenção do foco do funcionário durante as suas tarefas foi um dos pontos levantados durante as entrevistas, mas que não havia sido relatado anteriormente.

#### 4.4.2 Vantagens do trabalho *home office*

Dentre as vantagens que os gestores identificaram durante as suas entrevistas, citaram quatro: flexibilidade de horários; redução do tempo de deslocamento; baixos custos com espaços físicos; e uma saúde mental melhor. As duas primeiras vantagens foram citadas por todos os gestores, e as outras duas foram relatadas por gestores, de forma isolada.

O Entrevistado 3 citou as vantagens do *home office* por ele percebidas: “A flexibilidade em horários; redução do tempo de deslocamento entre casa-empresa;



uso do horário mais produtivo de cada funcionário, pois os mesmos variam de pessoa para pessoa”. Já o Entrevistado 2 reforçou a flexibilização dos horários:

*“A vantagem é essa flexibilidade pessoal das pessoas produzirem mais de forma distinta, de formas diferentes. Por exemplo, o cara que tem dificuldade de acordar de manhã talvez vai trabalhar até a meia noite. Tranquilamente vai render tanto quanto um cara que tá acostumado a acordar cinco e meia, mas vai dormir as onze ou dez e meia. Então, o home office, muitas vezes, permite que essa pessoa molde o trabalho a uma rotina que pra ela faça mais sentido e vai fazer com ela produza mais inclusive”* (Entrevistado 2).

O relato apresentado vem ao encontro das vantagens expostas por Rocha e Amador (2018), que são: aumento da produtividade; consequente redução de custos para as empresas e os trabalhadores; maior satisfação dos colaboradores; e redução do tráfego de carros na cidade. Além disso, os autores também sinalizam que, quando existe a possibilidade de uma separação do espaço e tempo de trabalho com a vida familiar, existe uma relação melhor entre os interesses profissionais e as restrições familiares, focando muito mais no trabalho.

Almeida e Moura (2018, p. 80) citam vantagens para o trabalhador, a empresa e a sociedade:

O teletrabalhador possui diversos benefícios, tais como, mais liberdade, mais flexibilidade e melhor vida social e familiar, entre outros fatores. A organização também desfrutará de vantagens como: funcionários mais eficientes e com mais produtividade, eficiência organizacional, atração de recursos, menor giro de pessoal, menos absenteísmo, menor gasto com espaço físico, etc. E para a sociedade, consegue-se identificar contribuição para um melhor sistema de transporte, acesso facilitado à pessoas que apresentam dificuldades de locomoção, incorporação de incapacitados, menos poluição atmosférica, redução do consumo de energia, e até mesmo uma maior potencialização de tecnologias futuras.

O Entrevistado 4 percebe o *home office* como uma vantagem no quesito redução de custos para a empresa, pois, nessa modalidade, a organização pode ter um espaço menor para a sua área administrativa ou até mesmo não tê-lo, e manter o espaço apenas para as atividades físicas que são necessárias.

*“As vantagens seriam os baixos custos em manter espaços físicos, sendo que os mesmos podem ser reduzidos a somente funções e atividades onde a forma presencial é inevitável, pois não há mais a necessidade de grandes espaços físicos para alocação de funcionários”* (Entrevistado 4).

Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020, p. 167) afirmam que, “[...] na esfera organizacional, a economia de custos e espaço e a flexibilidade nas relações de trabalho são apontadas como vantagens do teletrabalho”, conforme confirmado com os entrevistados. É possível verificar que muitas são as vantagens do *home office*, porém, os gestores entrevistados não falaram muito sobre elas; foram relatos breves, citando apenas quatro características.

A Entrevistada 5 apontou como vantagem uma melhoria na saúde mental dela e de todos os seus funcionários.

*“O trabalho home office deixou a todos menos estressados com o trânsito, gerou mais tempo para a vida pessoal pois diminuiu o tempo de deslocamento, permitiu que se conciliasse a vida pessoal com a profissional e, dessa forma, melhorou muito a saúde mental de todos”* (Entrevistada 5).

Randaw *et al.* (2021) também veem o *home office* como uma oportunidade de haver uma rotina mais suave ao trabalhador, principalmente quando se trata daqueles que moram em grandes cidades e precisam passar por grandes congestionamentos, elevado tempo dentro do transporte público e a necessidade de percorrer grandes distâncias para chegar até o trabalho. Sobratt (2020, p. 10) também considera que o *home office* “[...] melhora substancialmente a qualidade de vida, em função da redução do *stress* e do tempo gasto com deslocamentos”.

Assim, acredita-se que a entrevistada tem essa visão de melhoria na saúde mental em função do deslocamento e outros fatores vinculados ao *home office*, pois, dentre o grupo de gestores estudados, ela é a única que já trabalhava com a sua equipe remotamente e de forma híbrida antes da pandemia, assim, todos já estão mais familiarizados com o trabalho em suas residências, pois tiveram tempo de organizar o espaço de trabalho, a conciliação com a vida familiar, a experiência já adquirida com as ferramentas *on-line*, dentre outros fatores.

Por fim, o Entrevistado 1 tem, em sua percepção, que o *home office* apresenta somente vantagens para as empresas, conforme seu relato:

*“O home office só traz benefícios para o trabalho na empresa, principalmente quando se trata de trabalho burocrático em que o trabalhador pode se relacionar com fornecedores e fabricantes por vias remotas. Só há a necessidade de trabalho presencial quando este for técnico dentro da fábrica de calçados. (Entrevistado 1).*

Dutra e Girasole (2020) contam que muitas empresas já anunciaram que o *home office* será permanente mesmo após a pandemia. Isso porque essas empresas, tais como o *Twitter* e a *XP Investimentos*, entendem que o trabalho remoto é mais produtivo e menos custoso, uma vez que os seus colaboradores perdem menos tempo de deslocamento para ir ao trabalho e as organizações conseguem ter espaços físicos menores e menos gastos com aluguel, energia e outros insumos.

Para a empresa, o fato de o colaborador conseguir realizar as suas tarefas de forma satisfatória, com a produtividade dentro do esperado e ainda podendo reduzir os custos que ela tem com esse trabalhador, tais como deslocamento, alimentação, espaço físico e outros, constitui vantagens facilmente mensuráveis. E quando é possível fazer com que o trabalhador melhore a sua qualidade de vida ao estar trabalhando em casa, reduzindo o estresse com trânsito, tempo de deslocamento e outras questões, também é possível ver que ambas as partes só têm a ganhar no trabalho remoto. O Entrevistado 2 defende esse ponto de vista: “*Hoje é bem menor essa incidência de trabalho home office, mas eu defendo que ele deveria fazer parte da nossa rotina*”.

A seguir, o Quadro 17 apresenta as vantagens do *home office*, percebidas pelos gestores estudados:

Quadro 17 - Vantagens do *home office*, percebidas pelos gestores

<b>Vantagem</b>	<b>Justificativa</b>
Flexibilidade de horários	O colaborador, na maioria das vezes, pode alternar os seus horários conforme a sua demanda e a necessidade de conciliação com a sua vida pessoal.
Redução do tempo de deslocamento	Muitos trabalhadores perdiam muito tempo no trânsito, indo e vindo do trabalho. Ao trabalhar em casa, esse tempo é revertido para as atividades profissionais e pessoais de cada um.
Melhora na saúde mental	Muitos trabalhadores conseguem ter a sua vida mais suave trabalhando em casa, pois não ficam estressados com o trânsito e conseguem ter mais tempo para si mesmo em função do tempo de deslocamento.
Baixo custo com espaços físicos	Com os colaboradores trabalhando em casa, muitas organizações não precisam manter espaços tão grandes para alocar os funcionários, o que reduz o custo de operação da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre as inúmeras vantagens estudadas, a flexibilidade de horários, a redução do tempo de deslocamento e a melhoria na qualidade de vida que proporciona um bem estar mental melhor foram vantagens que já se esperava obter com as entrevistas com os gestores. Em contrapartida, a redução de custos com espaços físicos não havia sido citada anteriormente; apenas a redução de custos diversos, como, por exemplo, com passagens e alimentação.

#### **4.4.3 Desvantagens do *home office***

Os entrevistados citaram várias questões que eles consideram como desvantagens do *home office*: a separação do trabalho e da vida pessoal (citado por três gestores entrevistados), a falta de contato pessoal (citado por quatro gestores), a existência de algumas atividades que não podem ser realizadas remotamente (citadas por dois gestores) e o aumento das horas de trabalho (citado por dois gestores).

No que diz respeito à questão da separação da vida profissional e pessoal dos colaboradores, essa é uma das maiores dificuldades do trabalho remoto, apontada pelos gestores que colocaram a sua visão acerca do assunto. De acordo com o Entrevistado 1:

*“Essa é a parte mais complexa para muitos trabalhadores que optam pelo home office. O fato de estarem em casa traz uma informalidade maior à relação com o trabalho, tanto na maneira como se vestem, se alimentam e na própria maneira de focarem naquilo que deve ser feito. Não são todas as pessoas que tem capacidade de concentração em home office igual ao trabalho presencial na empresa”* (Entrevistado 1).

O relato reflete a situação das diferenças entre cada pessoa e o perfil de cada um. A concentração é uma característica que atua de forma diferente em cada indivíduo. Araújo e Lua (2021, p. 6) identificaram que a concentração é uma das dificuldades do trabalho remoto, conforme citaram: “Dificuldade de concentração devido à presença e às demandas de outros membros da família. Os espaços familiares não estão adaptados, nem são adequados ao trabalho profissional”. É possível dizer que, em muitos casos, o espaço destinado para o profissional trabalhar fica junto com a sala, a cozinha ou no quarto, em conjunto com uma

televisão, barulho das crianças brincando, entre outras coisas fáceis de tirar sua concentração. O Entrevistado 2 demonstra a sua experiência com essa questão:

*“A gente perde em alguns aspectos. Algumas pessoas não têm um ambiente em casa que permita que elas tenham um melhor desempenho de trabalho. Por exemplo, uma mãe, enquanto está em casa com os filhos, as crianças pequenas não entendem o espaço de trabalho. Eu tive essa experiência. A funcionária detestava trabalhar em casa pois ela não conseguia focar. Pega uma outra pessoa que tem uma internet em casa e não é confiável, ou mora em um lugar que não tem a opção de uma internet melhor. A pessoa realmente, não consegue ter um trabalho como deveria” (Entrevistado 2).*

O relato demonstra que, facilmente, existe um conflito trabalho *versus* família em grande parte das residências que têm profissionais remotos, pois o trabalhador precisa desempenhar o papel profissional e pessoal, muitas vezes, ao mesmo tempo, sendo difícil conciliar esses dois lados. Segundo Lemos, Barbosa e Monzato (2020), essa luta para gerenciar o trabalho com a família ocorre diariamente em suas residências e acaba por trazer consequências negativas tanto para as atividades profissionais quanto para as atividades pessoais. O Entrevistado 3 apresenta alguns exemplos:

*“Para as funções onde o colaborador pode exercer de casa, notou-se que a vida profissional e pessoal acabou se integrando em partes do dia com a interversão de filhos e tarefas domésticas em determinados horários, assim prejudicando o andamento de tarefas que necessitavam de uma resposta imediata. No lado positivo notou-se êxito no comprimento diário de atividades, porém com horários bem distintos conforme cada perfil do funcionário” (Entrevistado 3).*

Muitos trabalhadores têm grandes dificuldades de trabalhar em casa, especialmente aqueles que possuem filhos pequenos, pois não conseguem render da mesma forma do que quando estão no trabalho presencial. Mendes, Hasteireiter Filho e Tellechea (2020, p. 168) reforçam que a questão familiar é o ponto central do *home office*, uma vez que “[...] a percepção de atratividade do trabalho domiciliar costuma ter inicialmente maior impacto sobre indivíduos casados e com filhos, por acreditarem que terão mais tempo com a família ao economizar com o deslocamento até o posto de trabalho”.

Outra desvantagem citada pelos gestores entrevistados foi a falta de contato pessoal, o que torna o trabalho menos humano e com uma percepção de ser

“robotizado”. De acordo com o Entrevistado 2: “*O home office torna o trabalho um pouquinho menos humano e falta o contato interpessoal entre os funcionários*”. Já o entrevistado 4: “*O funcionário perde o contato humano*”.

Rocha e Amador (2018) consideram essa perda de integração entre os colaboradores como uma desvantagem. Ainda, dizem que ela está vinculada à dificuldade de controle sobre os trabalhadores e à perda de vínculo com a organização. Segundo as autoras, essas três questões dizem respeito diretamente à relação entre o trabalhador e o seu gestor, responsável por delegar as tarefas e fazer a equipe atingir os propósitos da organização.

Contudo, os Entrevistados 3 e 5 identificaram que a maior dificuldade na implementação do trabalho *home office* foi a interação dos funcionários com os gestores e os colegas de trabalho, conforme citaram:

*“A principal dificuldade foi a quebra de barreira de gestores e funcionários que existia, onde não se acreditava que esta forma remota de trabalho poderia ser uma forma que entregasse os mesmos resultados que a forma presencial. Das dificuldades que precisam ser superadas a mais nítida seria o esclarecimento desta nova forma de trabalho para gestores e colaboradores, onde todas estejam claras com a ideia, o formato de execução e os resultados a serem atingidos”* (Entrevistado 3).

*“Eu acredito que a interação humana é importante na construção de relações de trabalho com colegas de trabalho e alta gerência. Trabalhar em casa não permite esse tipo de interação. Acredito que é saudável estar perto de outras pessoas e trabalhar em casa pode ser bastante isolado às vezes. A tecnologia também tem sido um desafio, seja por erro do usuário ou por conexão com a internet. Isso cria um ambiente de trabalho mais imprevisível”* (Entrevistada 5).

A questão da interação social é considerada um dos pontos frágeis da relação nessa modalidade remota. Outro ponto abordado pelos entrevistados como uma desvantagem é a existência de atividades que não podem ser executadas no regime *home office*. Existem casos em que não é possível transferir as atividades para a residência, conforme relatou o Entrevistado 3:

*“O trabalho home office tende a deixar a relação de trabalho mais flexível em determinadas áreas ou funções. Porém, para o setor produtivo, a relação acaba ficando mais distante pelo fato de que as empresas não podem contar com o funcionário, pois o mesmo exerce uma determinada função que somente pode ser exercida presencialmente, uma vez não estando presente esta atividade/função deixa de ser executada. Um*

*exemplo: uma linha de produção de sapatos onde a presença física de um “colador de sola” é completamente necessária para que a atividade seja concluída” (Entrevistado 3).*

Um operador de máquina não pode trabalhar em regime *home office*, assim como um operador de caixa de supermercado. Dessa forma, tem-se atividades presenciais que jamais poderão ser trabalhadas na modalidade remota. Sobre isso, o Entrevistado 2 trouxe um exemplo:

*“Tem funções que requerem que a pessoa tenha amostras ao redor dela, ela precisa trabalhar com o produto, com os componentes, ela não consegue transportar para casa toda aquela gama de produtos e componentes. Dependendo do home office, acaba complicando um pouco a performance do trabalho” (Entrevistado 2).*

Algumas outras atividades podem ser trabalhadas de forma híbrida, ou seja, uma parte em casa e outra parte na empresa, conforme relatado pelo Entrevistado 1: *“A relação ficou mais flexível pelo simples fato de que hoje o trabalhador tem a liberdade de fazer um trabalho híbrido podendo organizar e escolher quando vai executá-lo no home office ou na empresa”.*

Por fim, a última desvantagem citada pelos entrevistados foi o aumento das horas de trabalho. Para dar conta das tarefas domésticas e do trabalho, muitos profissionais têm se virado de forma a extrapolar os horários comerciais e, assim, conseguir cumprir com todas as atividades que precisam ser entregues para a empresa. A Entrevistada 5 aborda essa dificuldade encontrada no trabalho de casa:

*“A linha definitivamente ficou confusa entre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Pessoalmente, gosto da liberdade, no entanto, tenho testemunhado alguns liderandos meus lutando para trabalhar mais horas por causa do aspecto físico de permanecer no mesmo lugar. Pode ser um desafio passar do horário de trabalho para o pessoal e para a vida pessoal se não houver maneira de se desconectar” (Entrevistada 5).*

O aumento das horas de trabalho no *home office* é um fato, seja por causa da dificuldade de conciliação entre a vida familiar/doméstica e a vida profissional, seja em função da comunicação que se tornou instantânea e sem limites com relação a horários. Almeida, Brasil e Nogueira (2017, p. 40) explicam o quanto o trabalho remoto intensificou a jornada de trabalho:

Enquanto a jornada de trabalho aumenta, os prazos diminuem e os intervalos ficam mais curtos; é exigido do trabalhador muito mais esforço e produtividade, ou seja, ele acaba por trabalhar mais. Além disso, os trabalhadores usam outras ferramentas que os deixam 'presos' ao trabalho, mesmo nas horas vagas. Ferramentas como o smartphone integram-se cada dia mais na vida profissional de uma porcentagem crescente de pessoas.

Clientes, ou até mesmo a empresa, dependendo do caso, não querem esperar até o início do próximo horário comercial para decidir uma situação ou pedir retorno quanto a um defeito em um produto que foi adquirido ou mesmo sobre uma situação de produção que aconteceu e merece atenção durante o segundo turno de uma empresa. Com o uso de ferramentas instantâneas, como o *Whatsapp* ou o telefone celular, que estão bem acessíveis, inclusive em termos de uma linha para ligações ilimitadas sem custo, tudo ficou mais rápido de ser resolvido. Contudo, essa tecnologia acabou invadindo a vida familiar, impactando no descanso do profissional.

Nesse sentido, autores como Pérez-Nebra, Carlotto e Sticca (2020) estudaram alguns casos em que o trabalhador ficou muito mais estressado com o trabalho remoto do que ficava quando trabalhava presencialmente. Segundo os autores, a sensação era de um trabalho sem fim devido à autocobrança do próprio indivíduo e à intensificação das horas que ele trabalhava para conseguir dar conta da demanda imposta pela empresa. Ainda salientam que esse tipo de situação está ligada a algumas características, como, por exemplo, o estilo dos gestores, a flexibilização das metas estipuladas pela organização, as demandas repassadas para o trabalhador e, ainda, algumas políticas de avaliação diferenciadas em função de cada contexto laboral.

A seguir, o Quadro 18 apresenta as desvantagens do trabalho *home office*, percebidas pelos gestores entrevistados.



Quadro 18 - Desvantagens do *home office* segundo os gestores entrevistados

Desvantagem	Justificativa
Separação da vida pessoal e profissional	Muitos profissionais precisam dividir o espaço de trabalho com a família. Muitos deles têm filhos em casa e precisam dar suporte a eles durante o trabalho, entre outras situações.
Falta de contato pessoal, deixando o trabalho menos humano	O trabalho remoto diminui a interação social entre os colaboradores, pois, mesmo com as ferramentas digitais, a relação social não é igual a que acontece no trabalho presencial.
Existência de atividades que não podem ser realizadas no <i>home office</i>	Algumas atividades necessitam serem realizadas dentro da empresa, como, por exemplo, um operador de máquina, um inspetor de qualidade do produto, dentre outras.
Aumento das horas de trabalho	Trabalhando em casa, facilmente o trabalhador excede as horas de trabalho na tentativa de cumprir com as suas tarefas, uma vez que as ferramentas para isso estão aos seus dispor em sua residência e sem a necessidade de deslocamentos durante o dia para ir e vir da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Todas as desvantagens citadas pelos gestores entrevistados estavam previstas no estudo teórico realizado. Verifica-se que a separação da vida pessoal e profissional foi a desvantagem mais citada, sendo que, possivelmente, ela seja uma das desvantagens que mais afeta tanto a produtividade do trabalhador quanto a qualidade de vida dele.

#### 4.4.4 Dificuldades de implementação do *home office*

Em relação às dificuldades de implementação do trabalho *home office*, dois gestores citaram a questão da conciliação casa *versus* trabalho, dois citaram a interação dos gestores com e os colegas de trabalho. Ou seja, essas interações, inicialmente, pareceram uma barreira a ser superada. Por último, um entrevistado citou como maior dificuldade a organização das rotinas de trabalho. Verifica-se que algumas desvantagens do *home office* citadas pelos gestores na questão anterior volta à tona como dificuldade de implementação da modalidade *home office*.

De acordo com o Entrevistado 1: “A primeira dificuldade foi conhecer a novidade de se exercer o trabalho 100% em casa. Há trabalhadores que precisam se envolver com familiares durante o período de trabalho e isso pode afetar o desempenho”. Isso demonstra o quanto o trabalho *home office* foi novidade para

grande parte das empresas e trabalhadores, inclusive indicando o quanto essa modalidade poderia afetar negativamente o desempenho de trabalho dos colaboradores remotos.

Já o gestor Entrevistado 2 apresentou o seu *feedback*:

*“A maior dificuldade é o trabalhador conseguir ter dentro de casa um ambiente de trabalho que permita que ele tenha a mesma performance do escritório, horário de trabalho, interação com a própria casa que está ao redor dela. Como eu arrasto o trabalho para dentro da minha casa. Eu estou em casa hoje, e tive que pedir para o meu filho duas vezes baixar o volume da televisão porque eu não conseguia escutar o que se falava na minha reunião. Eu moro em um apartamento e não é grande. Essa é a maior dificuldade que eu tenho hoje”* (Entrevistado 2).

Novamente, o relato volta-se à questão da relação do trabalho com a família e do espaço físico dividido entre eles. São inegáveis as dificuldades encontradas quando se divide o ambiente de trabalho com outras pessoas com as quais não se tem nenhuma relação. Obviamente, o desempenho do trabalho será prejudicado por essas questões que interferem na organização das atividades e na concentração para executá-las. Mas, em contrapartida, o mesmo entrevistado apresenta um outro lado do *home office* que apareceu com a nova demanda imposta pela pandemia:

*“O home office começou em março do ano passado. Eventualmente algumas pessoas preferem ficar em casa durante alguns períodos justamente para que elas consigam criar um ambiente melhor em casa. Por exemplo: alguém tem um volume muito grande de documentos que precisam ser colocados nos sistemas, ou tem que ser criados tabelas no excel com informações que estão no papel. Então a pessoa sabe que, se tiver um ambiente que não tiver distrações por duas, três quatro horas, ela vai fazer muito mais rápido do que se estiver em um ambiente que vai ter distrações de telefone, de colega de trabalho, fatores externos”* (Entrevistado 2).

Ou seja, com o trabalho remoto, foi possível identificar demandas e necessidades dos colaboradores no intuito de otimizar o seu trabalho, mesmo que utilizando o trabalho remoto de forma híbrida. Contudo, ainda existiram outras dificuldades encontradas no *home office*, sendo que tecnologia também foi uma barreira a ser superada, incluindo a comunicação nesse contexto.

Segundo Gatti *et al.* (2020), ao adotar a modalidade *home office*, a empresa deve fornecer treinamentos para que os colaboradores possam executar suas

tarefas de forma remota e, dessa forma, consigam dominar as ferramentas mais importantes para a execução das tarefas, a fim de melhorar a comunicação com a empresa e, dessa forma, evitar prejuízos para ambas as partes. Na prática, com a situação da pandemia, esse treinamento não ocorreu, muito menos uma transição mais suave para o trabalho em casa. Foi uma imposição compulsória que afetou diretamente muitos trabalhadores e seus familiares.

Com relação à rotina, o Entrevistado 4 apresentou, como uma das dificuldades de implementação do trabalho remoto: “*Das maiores dificuldades apresentadas foram a organização de rotina e estruturação para o ambiente de trabalho/lugar. Na modalidade presencial existia uma rotina pronta com horário e tempo para execução do trabalho [...]*”. Percebe-se uma grande diferença no quesito organização, pois a forma de trabalho presencial requer a organização das atividades de uma forma e, no trabalho remoto, a execução pode ocorrer de forma diferente.

A seguir, o Quadro 19 apresenta as dificuldades de implementação do trabalho *home office*.

Quadro 19 - Dificuldades de implementação do *home office* na visão dos gestores

<b>Dificuldade</b>	<b>Justificativa</b>
Conciliação da casa <i>versus</i> trabalho	Muito rapidamente, os colaboradores tiveram que transformar suas casas em escritórios de trabalho, dividindo o ambiente com a família, o que impactou tanto nas atividades profissionais quanto no ambiente familiar.
Interação entre gestores e colegas	Com o trabalho em <i>home office</i> , colaboradores e gestores precisaram adaptar-se e alterar suas metodologias de trabalho para suprir todas as necessidades e ainda atingir as metas e os objetivos da organização.
Organização das rotinas de trabalho	A forma de trabalho no <i>home office</i> é diferente da forma presencial, e os colaboradores precisaram adaptar-se rapidamente para atender às necessidades da empresa, estando em ambiente domiciliar.
Tecnologia e comunicação	Muitos trabalhadores remotos tinham muitas dificuldades de utilizar as ferramentas remotas e precisaram aprender a usá-las para que pudessem desempenhar suas tarefas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Esperava-se, inicialmente, e de acordo com o estudo realizado, que as duas maiores dificuldades de implementação do *home office* para os gestores entrevistados fossem a conciliação das tarefas de casa com as atividades

profissionais, assim como aprender a utilizar as ferramentas remotas necessárias para o trabalho *home office*. Assim, os resultados encontrados nas entrevistas estão de acordo com as pesquisas realizadas na fundamentação teórica desse trabalho.

#### 4.4.5 Gerenciamento do tempo no trabalho remoto

O gerenciamento do tempo no trabalho remoto tem uma influência muito forte no trabalho *home office* e pode ser transformado em um dos desafios dessa modalidade de trabalho. Durante as entrevistas realizadas, alguns gestores citaram esse quesito como algo muito importante no trabalho remoto, sendo analisado a seguir.

No que diz respeito ao gerenciamento do tempo, três gestores dizem que existem trabalhadores que conseguem gerenciar bem o seu tempo de trabalho em casa, e outros não conseguem, pois depende do perfil de cada um. Os outros dois entrevistados consideram que, no trabalho, a produtividade dos colaboradores é igual, tanto na modalidade presencial quanto na remota.

Nesse sentido, o Entrevistado 1 relatou: *“Há dois perfis de trabalhadores de home office. O que coordena bem seu tempo e suas atividades e o que se dispersa com os afazeres ou entretenimentos da casa ou da família”*. Para Hau e Todescat (2018, p. 38), o *home office* oferece para o trabalhador “[...] a oportunidade de gerenciar seu tempo e escolher a melhor maneira de realizar suas atividades e, desta forma, obter uma melhor qualidade de vida, satisfação profissional, aumento de produtividade entre outros benefícios”.

O Entrevistado 2 apresentou o gerenciamento do tempo aliado ao aproveitamento do tempo que se perde em deslocamento:

*“A maioria sim, mas alguns têm dificuldade. Mas a maioria eu percebo que sim. Eles conseguem conciliar bem a relação. Temos que lembrar que, no ambiente de trabalho, tem o deslocamento que tranquilamente é perto de uma hora em média, mais uma hora ou uma hora e meia que a pessoa precisa parar para almoçar e que é obrigatório para descanso e ela não está produzindo. Em casa, não, ela não tem o deslocamento, ela consegue nesse tempo produzir ou não e ela também tem um horário de almoço, [...]. Então isso em casa, muitos conseguem integrar. Enfim, muitos conseguem otimizar o tempo tanto quanto no ambiente de trabalho e alguns tem dificuldades, mas a minoria”* (Entrevistado 2).

Conforme relato, no *home office*, é possível ter mais tempo para trabalhar ou até mesmo para descansar e aproveitar a família. Mas, para isso, torna-se fundamental a gestão do tempo. Conforme Souza Júnior e Cunha (2021), quando se organiza melhor o tempo, a eficiência do trabalho aumenta e o trabalhador passa a respeitar e cooperar com a melhoria do bem-estar, o que faz com que a satisfação no trabalho seja absoluta.

O entrevistado 3 citou: *“Nem sempre, isto depende muito de cada trabalhador, pois os mesmos encontram-se em realidades diferentes”*. Ele explicou que essa diferença entre conseguir ou não gerenciar o tempo depende de muitos fatores, entre eles o acesso a um computador com uma conexão boa, que permita que ele possa trabalhar e cumprir com as suas tarefas, ter um ambiente próprio para trabalhar e para as distrações com filhos e família.

Em contrapartida, os Entrevistados 4 e 5 disseram que toda a equipe consegue gerir bem o seu tempo no trabalho remoto tanto quanto na modalidade presencial. Como observado anteriormente, a Entrevistada 5 e sua equipe já possui experiência com o *home office* antes da pandemia, o que demonstra haver um certo amadurecimento dos trabalhadores remotos nessa modalidade de trabalho.

*“Aparentemente cada colaborador conseguiu se adaptar seu tempo dentro da sua realidade home office mantendo um bom gerenciamento pessoal. O rendimento tanto no presencial quanto no home office permaneceu o mesmo”* (Entrevistado 4).

*“Percebi que os funcionários estão administrando seu tempo de maneira adequada quando trabalham home office. Pessoalmente, trabalho com mais eficiência quando trabalho em casa. Particularmente, não tenho notado a diferença em outras pessoas que trabalham em casa e trabalham no escritório quando se trata de gerenciamento de tempo”* (Entrevistada 5).

Para que essa gestão do tempo aconteça, é preciso haver organização e disciplina, mesmo quando imprevistos pessoais acontecem durante a jornada de trabalho. Segundo Souza Júnior e Cunha (2021), conhecer, compartilhar e separar o tempo das atividades de trabalho e as tarefas pessoais é de extrema importância. Para isso, o profissional precisa delimitar limites e objetivos que devem ser alcançados na data especificado. Assim, planejar e observar o cumprimento das

tarefas que devem ser concluídas, bem como a duração máxima de cada uma delas, é fundamental para o sucesso do trabalho *home office*.

Em relação à medição da produtividade dos colaboradores em *home office*, a qual está ligada diretamente com a gestão do tempo de trabalho, três gestores responderam não haver uma ferramenta para controle de produtividade; um gestor relatou não haver essa medição, mas que está em análise junto à direção da empresa. Já o Entrevistado 1 citou que não há o levantamento, mas que ele é totalmente a favor de desenvolvê-lo, assim como manter o *home office* de forma híbrida para haver a melhor produtividade:

*“Nenhum levantamento científico, apenas anímico. Na minha opinião, o trabalho misto e híbrido sempre será a melhor solução para o melhor equilíbrio do trabalhador e da produção do trabalho. O uso de ferramentas para controle e análise de produtividade poderá ser uma boa alternativa para a segurança das empresas no sentido de terem seus trabalhadores em home office sem perder a produtividade”* (Entrevistado 1).

Analisando a fala do Entrevistado 1, verifica-se que ele considera a importância do uso de ferramentas que façam essa medição do quanto o trabalhador remoto consegue render em suas tarefas. Nesse sentido, Sandall e Mourão (2020, p. 25) citam:

[...] Em uma situação como esta, é fundamental escolher de forma criteriosa os indicadores que melhor se adequam à gestão do desempenho de seus times. [...] Uma boa prática para os líderes e gestores – não apenas nesse período de teletrabalho compulsório, mas sobretudo nele – é distinguir claramente o que depende do trabalhador e o que depende de sistemas e recursos extras. Essa distinção do que é de fato desempenho e o do eu são demandas e recursos de trabalho além do exercício constante de um diálogo franco e empático, trará pistas para os gestores definirem onde intervir, se oferecendo de suporte adicional ao trabalhador ou se buscando de recursos para que este possa desempenhar adequadamente as suas tarefas.

As maiores queixas dos colaboradores em *home office* tendem a ser a dificuldade dessa separação da vida pessoal com a profissional em função de ter que dividir o espaço familiar com as atividades profissionais, conforme já analisado anteriormente. Sendo assim, as empresas que possuem funcionários trabalhando no regime *home office* precisam estar atentas à qualidade de vida de seus trabalhadores e auxiliá-los a melhorar a gestão do seu tempo para que consigam atingir suas metas, e, ao mesmo tempo, conciliar o trabalho com sua vida pessoal.

#### 4.4.6 Relacionamento com os colegas e gestores dentro do trabalho *home office*

Assim como o gerenciamento do tempo, o relacionamento do colaborador *home office* com os colegas e gestor também foi considerado um desafio do trabalho remoto.

Considerando a distância e o isolamento que existe entre os colegas e gestores que trabalham no regime *home office*, questionou-se a existência de dificuldades de relacionamento do colaborador com os demais colegas ou com o próprio gestor. Nesse quesito, a opinião foi unânime entre os cinco gestores que consideram esse tipo de relacionamento no trabalho remoto mais difícil e, por muitas vezes, desafiador. Os motivos que levam a essa opinião foram diversos, como se analisa a seguir.

O Entrevistado 1 não considera o relacionamento remoto como a maior dificuldade, conforme relato: *“Para mim, existe sim a dificuldade de relacionamento. Mas mais do que isso, a dificuldade está na maneira de conduzir o seu trabalho, especialmente quando este trabalho requer questões mais técnicas, física e presenciais”*. Nesse sentido, verifica-se novamente que esse gestor tem a preferência de ter uma equipe que trabalhe de forma híbrida, ou seja, parte em casa e parte dentro da organização, a fim de atingir o máximo de desempenho possível.

Já o Entrevistado 2 relatou as dificuldades do *home office* com as facilidades de interação no trabalho presencial:

*“Se nós dois agora estivéssemos conversando no escritório, alguém bateria na porta ou faria um sinal e voltaria daqui a pouco. No ambiente virtual isso não acontece, a pessoa vai tentar ligar e não vai saber quando termina a reunião ou uma ligação. E tem casos que a pessoa quer sentar na tua frente e olhar nos teus olhos para falar alguma coisa”* (Entrevistado 2).

Em outras palavras, o Entrevistado 2 considera que o trabalho físico permite uma interação muito maior entre as pessoas, pois elas estão se vendo, olhando nos olhos e observando as coisas acontecerem na íntegra. Nesse sentido, o Entrevistado 3 explica que o ponto-chave não é a dificuldade de se relacionar entre os colegas, e sim, é *“conseguir um relacionamento mais próximo, pois as relações ficam mais distantes e frias que na presencial”*.

Nesse ponto de vista, o entrevistado cita um caso que ocorreu com ele:

*“Essa semana eu tive um revisor que perdeu a filha, então ele veio até o escritório e pediu pra falar comigo, chorou, mas ele viu ali que eu dei todo o tempo que ele precisava, ele viu que eu senti a dor dele e que de alguma forma, alguma razão, ele entendeu que esse cara estava entendendo o que ele estava passando, mas eu olho pra ele e vejo que elesabe que eu estou focado no que ele está passando. No virtual, é menos completa essa relação, ele vai ver uma tela, mas não é a mesma coisa. Tu perde profundidade, intensidade humana”* (Entrevistado 2).

O fato de o supervisor poder olhar nos olhos do funcionário e entender a situação que ele está passando e, ao mesmo tempo, confortar esse colaborador a fim de que ele saiba o quanto a empresa se importa com ele realmente pode ser uma dificuldade do *home office*. O Entrevistado 4 apresentou o seu ponto de vista com um relato muito similar aos dos Entrevistado 2 e 3: *“O trabalho remoto não cria uma intimidade de parceria, deixando os relacionamentos mais distantes”*. A Entrevistada 5 justificou:

*“Eu acredito que é mais desafiador construir relacionamentos pessoais sem um contato direto. É preciso mais esforço para criar e manter uma conexão com outras pessoas. Trabalhar em casa também pode isolar mais alguns, o que afeta negativamente suas habilidades sociais”*.

Para Dutra e Girasole (2020), os trabalhadores remotos sentem falta das interações sociais com os colegas. Nesse sentido, as autoras reforçam a ideia de que, mesmo existindo ferramentas e tecnologias com uma grande inovação, as quais permitem uma comunicação mais fácil entre os colaboradores, elas não possibilitam que eles tenham a mesma motivação, assim como a relação virtual não consegue substituir a presencial.

A seguir, o Quadro 20 apresenta um resumo das dificuldades ligadas ao relacionamento do colaborador com os colegas e gestor, identificadas nas entrevistas realizadas.



Quadro 20 - Relacionamento do colaborador remoto com os colegas e gestor

Motivo	Justificativa
Maneira de conduzir o trabalho	A forma como o gestor delega as tarefas e a maneira como o profissional trabalha e se organiza para isso reflete uma relação melhor ou pior junto ao seu gestor.
Acesso às pessoas <i>versus</i> relacionamento mais próximo	O acesso remoto com os colegas e gestores utilizando as ferramentas digitais não estabelece uma relação igual a que ocorre de maneira presencial, que pode fazer falta uma relação mais humana, a qual ocorre quando há o contato presencial.
A relação se torna mais fria	Não há o calor do contato visual e até mesmo físico quando inicia a jornada de trabalho, quando termina ou até mesmo durante o dia. Quando o trabalho é presencial, muitos trabalhadores se cumprimentam com um aceno ou um aperto de mão, e, no trabalho remoto, isso não acontece.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho faz parte da vida dos indivíduos e é dotado de muitos significados que foram evoluindo ao longo dos anos. Assim, em parte da história, o trabalho vem transformando a sociedade na medida em que ele foi evoluindo, podendo assumir uma ideia negativa quando se interpreta ele como sendo um esforço, sofrimento ou sacrifício ou positiva quando se relaciona o trabalho com o lado da criação, satisfação, desenvolvimento e motivação do indivíduo para com ele mesmo.

A pandemia da Covid-19 a partir de março de 2020 interferiu diretamente nas organizações e na vida dos trabalhadores. Da noite para o dia, as empresas precisaram repensar as suas formas de trabalho e partir para ações que viabilizassem que seus negócios continuassem funcionando em meio ao isolamento social, o qual foi necessário para conter o avanço do coronavírus.

Uma das soluções utilizadas para isso foi transferir o trabalho da empresa para a casa dos colaboradores, ou seja, alterou-se a modalidade presencial para a *home office*. Com diversas dificuldades, empresas e trabalhadores precisaram se adequar para continuar suas atividades profissionais dentro de suas residências. Para Barros e Silva (2010), o sucesso do *home office* dependem de fenômenos, tanto micro quanto macro. Os micro fenômenos estão relacionados ao indivíduo e às tarefas por ele realizadas, como por exemplo a pessoa – com suas atitudes, preferências, habilidades e motivações. Já os fenômenos macro estão relacionados à organização e à região de atuação da empresa, com o sistema de gestão escolhido pela empresa, segmento de atuação, ferramentas disponíveis para o trabalho remoto, entre outros.

Nesse contexto, os gestores das empresas também precisaram alterar as suas metodologias de trabalho e gerir equipes no formato de trabalho remoto, utilizando-se as ferramentas virtuais de informação e comunicação. Dessa forma, estudou-se a visão de cinco gestores do segmento coureiro-calçadista que atuam na região do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul.

O primeiro objetivo específico desse trabalho era conhecer as principais características das relações de trabalho do regime *home office*, entre as empresas e os trabalhadores, na visão dos gestores estudados. Identificou-se que as principais características identificadas pelos entrevistados foram: confiança, liberdade, menor custo, comunicação, flexibilidade de horários, produtividade e concentração.

A grande maioria das respostas obtidas com as características do *home office* estavam previstas no estudo teórico realizado. Contudo, nas entrevistas realizadas, apareceu a concentração como característica do trabalho remoto. Essa resposta pode ser resultado das atividades realizadas pelos colaboradores do segmento coureiro-calçadista, que possuem funções que requerem análise de documentos e interação com outras pessoas, sejam elas clientes ou colegas, para que as tarefas sejam realizadas.

O segundo objetivo específico era compreender os aspectos que levam as empresas a optar ou não pelo trabalho *home office*, na perspectiva dos sujeitos da pesquisa. No estudo, identificou-se que a modalidade *home office* eclodiu com a pandemia, o que ocorreu com todos os gestores entrevistados. Além disso, verificou-se que um dos aspectos dessa modalidade de trabalho é permanecer como uma tendência na vida de muitos trabalhadores e empresas, principalmente quando conciliado com o trabalho híbrido, ou seja, parte em casa e parte na empresa. Também se analisou outros aspectos do trabalho remoto verificando-se, através dos relatos dos gestores, que o *home office* pode ser utilizado para a retenção de talentos, conciliação da vida pessoal e profissional e aproveitamento de profissionais que possuem deficiência física.

Os resultados encontrados no que diz respeito aos aspectos que levaram as empresas a optar pelo trabalho *home office* ficaram dentro do esperado, uma vez que as empresas coureiro-calçadistas, assim como outras organizações de outros segmentos também viram essa opção para evitar que as atividades parassem com a pandemia. Todavia, os demais resultados encontrados nas entrevistas através da percepção dos gestores estudados demonstram uma percepção do segmento em continuar com o trabalho remoto sempre que possível, utilizando-o com frequência para atender as necessidades dos trabalhadores na conciliação com a vida pessoal ou até mesmo utilizar talentos que estão dentro do grupo de pessoas com deficiência física e que não seria utilizada de forma presencial em função das dificuldades de deslocamento desse profissional.

O terceiro objetivo do trabalho foi identificar os desafios, vantagens e desvantagens do trabalho *home office* percebidas pelo grupo de gestores estudados. Como desafios, observou-se que os gestores relataram a comunicação e o uso de suas ferramentas remotas, a manutenção do funcionário focado em suas tarefas e o cuidado com a saúde mental dos trabalhadores. Como vantagens, os

gestores citaram a flexibilidade de horários, a redução do tempo de deslocamento, a melhora na saúde mental e o baixo custo com espaços físicos. E como desvantagens, relatou-se a separação da vida pessoal e profissional, a falta de contato pessoal, a existência de atividades que não podem ser realizadas de forma remota e o aumento das horas de trabalho.

Verificou-se, dos desafios citados pelos gestores entrevistados, praticamente todos eles vão ao encontro dos autores estudados e citados no estudo realizado. Apenas a manutenção do foco do colaborador foi um desafio que apareceu nas entrevistas e não havia sido citado anteriormente. Acredita-se que isso reflete uma característica forte que o segmento coureiro-calçadista tem que é a dificuldade de aceitar mudanças. Com isso, possivelmente muitas dessas empresas acreditam que, estando em casa, o colaborador pode perder o foco com a família, televisão e outras distrações do ambiente em que trabalha.

Referente as vantagens do home office, a surpresa nas respostas foi quando alguns gestores disseram que há uma redução de custos com espaços físicos. Considerando que esses gestores trabalham no segmento de *Trade Companies* e moda, o espaço físico dessas empresas se resume em ambientes de escritório para acomodar os colaboradores. Quando esses colaboradores estão trabalhando em casa, não haveria a necessidade de grandes espaços, apenas o suficiente para reuniões e algumas estações de trabalho quando esses colaboradores tivessem que realizar suas atividades de forma presencial.

Já no que diz respeito as desvantagens, os gestores deixaram muito claro que a separação da vida pessoal e do trabalho é um dos quesitos que mais interferem no cotidiano do trabalho home office, principalmente quando os gestores tem filhos e esses estão em casa durante a jornada de trabalho do colaborador. Contudo, acredita-se que essa desvantagem não está atrelada somente ao setor coureiro-calçadista e sim a todas as organizações que optam por essa modalidade de trabalho.

Dessa forma, o presente trabalho teve o intuito de responder ao seguinte problema: quais as vantagens e desvantagens percebidas por um grupo de gestores do segmento coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos no que diz respeito ao trabalho *home office*.

Com base no problema de pesquisa e no objetivo geral que é analisar as principais vantagens e desvantagens percebidas por um grupo de gestores do

segmento coureiro-calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos no que diz respeito ao trabalho *home office*, conclui-se que o *home office* veio como uma alternativa para conter o avanço do coronavírus no início da pandemia em março de 2020 e continuar movimentando as empresas e a economia dentro do possível, tendo vários desafios, vantagens e desvantagens que foram identificadas ao longo de todo o presente trabalho.

Enfim, o trabalho *home office* ganhou força com a pandemia da Covid-19, mas existe uma tendência de muitas empresas permanecerem utilizando essa modalidade de trabalho mesmo após o período de isolamento social. Outras organizações estão optando por manter as atividades de forma híbrida uma vez que, tanto as empresas quanto os colaboradores, em sua grande maioria e na visão dos gestores estudados, ganham com o *home office*.

Como principais descobertas desse estudo, verificou-se que os gestores se encontram, no geral, satisfeitos com o trabalho *home office*, ao ponto de considerar que essa modalidade de trabalho provavelmente será permanente para as atividades que possam ser realizadas de forma remota, mesmo que tenha que ser realizada de forma híbrida, ou seja, parte em casa e parte na empresa.

O estudo dos possíveis desafios, vantagens e desvantagens do trabalho *home office* na percepção de um grupo de gestores do segmento coureiro-calçadista realizado nesse trabalho de conclusão de curso pode contribuir para mais empresas analisem a possibilidade de utilização ou não do trabalho remoto, analisando a experiência do grupo de gestores estudados como base para decisões acerca do assunto.

Importante ressaltar que, os resultados encontrados nessa pesquisa de campo refletem a percepção apenas dos gestores estudados. Talvez, se a pesquisa fosse realizada com outro grupo de gestores do segmento ou mesmo de outras áreas de atuação, o resultado pode ser diferente.

Como sugestões para os gestores entrevistados, é possível citar que deve-se ter atenção com relação ao bem estar e qualidade de vida dos colaboradores do *home office*, adequando as suas estratégias de gestão com o perfil e necessidades de cada trabalhador remoto. Além disso, no trabalho remoto é preciso valorizar mais ainda os pontos fortes e qualidades do trabalhador para que ele se sinta motivado e a vontade para produzir dentro do esperado e atingir às metas e objetivos traçados pela organização. Com as dificuldades do relacionamento imposto pelo isolamento

social e o uso das ferramentas *on-line*, os gestores precisam, mais do que nunca, estarem atentos às necessidades de sua equipe, dando suporte no que for necessário e demonstrando estar a disposição sempre que eles precisarem de ajuda.

Para pesquisas futuras, sugere-se selecionar os desafios, vantagens e desvantagens do trabalho *home office* identificadas nas entrevistas com os gestores estudados e aplicar um questionário com um grupo maior de gestores do setor coureiro-calçadista e/ou outros segmentos no intuito de confrontar as respostas obtidas com o resultado desse trabalho e, assim, conseguir definir de forma mais específica se os resultados levantados refletem na grande parte das empresas ou é apenas um reflexo dos gestores que foram entrevistados.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTON, Diego Marocco. **Relações de emprego**: conceitos, reflexões e sua relevância em gestão de pessoas. São Leopoldo: Unisinos, 2011.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2017.
- ALMEIDA, Denise Ribeiro de. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. 1. ed. Salvador: UFBA, 2017. *E-book*. Disponível em: [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/203742/2/eBook\\_Analise\\_Cultura\\_Co mportamento\\_Organizacional-Especializacao\\_em\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_UFBA.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/203742/2/eBook_Analise_Cultura_Co mportamento_Organizacional-Especializacao_em_Gestao_de_Pessoas_UFBA.pdf). Acesso em: 24 out. 2021.
- ALMEIDA, Rhanna Elen Silva; BRASIL, Rannah Santos; NOGUEIRA, Ursula dos Anjos. Novas carreiras em contraste com formas de trabalho tradicionais: home office e freelance. **Cadernos de Aula do LEA**, Santa Cruz do Sul, n. 6, p. 32-46, dez. 2017. Disponível em: [https://web.archive.org/web/20180503231004id\\_/http://periodicos.uesc.br/index.php/calea/issue/viewFile/131/177](https://web.archive.org/web/20180503231004id_/http://periodicos.uesc.br/index.php/calea/issue/viewFile/131/177). Acesso em: 11 out. 2021.
- ALMEIDA, Fabiane Domingues de Magalhães de. **As relações de trabalho na modalidade home office em empresas de bens de consumo**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/22050/2/Fabiane%20Domingues%20de%20Magalh%C3%A3es%20de%20Almeida.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.
- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de covid-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 46, n. 27, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNYVfgnQy/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 72-91, mar. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; COSTAS, Clériston Alves. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, nov./dez. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZrvqCwgjTx9SKSsGhzwPH8R/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 jun. 2021.

BATISTA, Erika. Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. *In: SIMPÓSIO LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA*, 3., 2008, Londrina. **Anais eletrônicos** [...]. Londrina: UEL, 2008. Disponível em: [http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika\\_batista.pdf](http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf). Acesso em: 19 jun. 2021.

BENDASSOLLI, Pedro F.; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. **Avances en Psicología Latinoamericana**, Bogotá, v. 32, n. 1), p. 131-147, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v32n1/v32n1a10.pdf>. Acesso em: 17 maio 2021.

BEYER, Anne Louise; SOLER, Rodrigo Diaz de Vivar y. O capital humano nas organizações: uma revisão bibliográfica. **Cippus**, Canoas, v. 7, n. 1, p. 45-52, maio 2019. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Cippus/article/download/5321/pdf>. Acesso em: 02 maio 2021.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; SAMPAIO, Nara Saddi de Paiva. Desenho do trabalho e aprendizagem em contexto de pandemia. *In: QUEIROGA, Fabiana (org.). O trabalho e as medidas de contenção da covid-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia*. Porto Alegre: Artmed, 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 19 jun. 2021.

CALCINI, Ricardo; ANDRADE, Dino Araújo de. Home office e os riscos trabalhistas. *In: CONJUR. [S. l.]*, 10 set. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/212853/ConJur%20-%20Home%20office%20e%20os%20riscos%20trabalhistas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 jun. 2021.

CAMPOS, André Gambier. **Breve histórico das mudanças na regulação do trabalho no Brasil**. Brasília: IPEA, 2015. E-book. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3513/1/td\\_2024.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3513/1/td_2024.pdf). Acesso em: 13 jun. 2021.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

SCHEMES, Cláudia; ARAÚJO, Denise Castilhos de; MAGALHÃES, Magna Lima. A crise coureiro-calçadista no Vale dos Sinos: a construção do Jornal NH. **Temática**, João Pessoa, ano XIV, n. 1, p. 63-81, jan. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/download/37959/19301/>. Acesso em: 11 set. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.



CIAMPA, Amábile de Lourdes. **Humanização dos processos de trabalho: fundamentos, avanços sociais e tecnológicos e atenção à saúde.** São Paulo: Saraiva, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536526355/>. Acesso em: 13 abr. 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Modernização das relações do trabalho:** caminho para equilibrar proteção, competitividade e desenvolvimento econômico e social. Brasília: CNI, 2017. *E-book*. Disponível em: [https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/Relacoes%20do%20Trabalho\\_Modernizacao%20Trabalhista\\_v5\\_web.pdf](https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/Relacoes%20do%20Trabalho_Modernizacao%20Trabalhista_v5_web.pdf). Acesso em: 19 jun. 2021.

COSTA, Márcia da Silva. O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 20, n. 59, p. 111-170, out. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/fHFbMMCdjMhs5bhPFnysVxh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 13 jun. 2021.

DESAFIO. *In*: MICHAELIS: dicionário da língua portuguesa. [S. l., 2021?]. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/desafio>. Acesso em: 24 out. 2021.

DOURADO, Mariana Paschoal *et al.* Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 350-367, jun. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n2/a11v7n2.pdf>. Acesso em: 22 maio 2021.

DOURADO, Isabela Leopoldino *et al.* Estudo da história natural da covid-19 e epidemiologia da infecção por SARS-CoV-2: uma revisão descritiva da literatura. **Brazilian Journal of Surgery and Clinical Research**, Cianorte, v. 33, n. 3, p. 46-56, dez. 2020. Disponível em: [https://www.mastereditora.com.br/periodico/20210207\\_101214.pdf](https://www.mastereditora.com.br/periodico/20210207_101214.pdf). Acesso em: 26 jun. 2021.

DUTRA, Nathália; GIRASOLE, Iara Leal. As novas tendências trabalhistas no Brasil: home office e teletrabalho. **Baptista Luz**, [s. l.], p. 1-14, ago. 2020. Disponível em: <https://baptistaluz.com.br/institucional/home-office-teletrabalho/>. Acesso em: 23 out. 2021.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas:** realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/cfi/6/10!/4/18@0:0>. Acesso em: 27 jun. 2021.

DUTRA-THOMÉ, Luciana; KOLLER, Silvia Helena. O significado do trabalho na visão de jovens brasileiros: uma análise de palavras análogas e opostas ao termo "trabalho". **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 367-380, out./dez. 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n4/v14n4a04.pdf>.

ESCORSIM, Sérgio et al. A evolução do trabalho do homem no contexto da civilização: da submissão à participação. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR*, 9., 2005, Ponta Grossa. **Anais eletrônicos** [...]. Ponta Grossa: UEL, 2005. Disponível em: [uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/mesa\\_debates/art26.pdf](http://uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/mesa_debates/art26.pdf). Acesso em: 13 abr. 2021.

ESTENSSORO, Luis. **Capitalismo, desigualdade e pobreza na América Latina**. 2003. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102003-072125/publico/TeseLuisEstenssoro.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

ESTRADA, Manuel Martin Pino. **Teletrabalho & Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos**. Curitiba: Juruá, 2014.

EUROPEAN COMMISSION. **Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe: ECaTT final report 2000**. Bruxelas: IST, 2000.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS E SERVIÇOS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FECOMÉRCIO-SP). **Home office**. São Paulo: Fecomércio-SP, 2016. *E-book*. Disponível em: <http://sindicatosfecomer1.tempsite.ws/sincomerciosfs/wp-content/uploads/sites/20/2016/08/05-Home-Office.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

FERREIRA, João Batista de Oliveira; MARTINS, Soraya Rodrigues; VIEIRA, Fenando de Oliveira. Trabalho vivo como apropriação do inapropriável e criação de formas de vida. **Trabalho (En)Cena**, Palmas, v. 01, n. 1, p. 29-49, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/267892937.pdf>. Acesso em: 12 set. 2021.

FÍGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Organicom**, São Paulo, ano 5, n. 9, p. 90-100, jul./dez. 2008. Disponível em: [http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re\\_vista9/90.pdf](http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista9/90.pdf). Acesso em: 13 abr. 2021.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Túlio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhncPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 jun. 2021.

FRANÇA JÚNIOR, Luzimar Barreto. A “nova” concepção de relação de trabalho. **Pegada**, São Paulo, v. 6, n. 1 p. 67-75, 2005. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/download/1298/1294>. Acesso em: 16 jun. 2021.

GATTI, Daniele Palla *et al.* Home office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do UNIFATEA**, Lorena, v. 16, n. 16, p. 187-200, jan./jun., 2018. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/877/877>. Acesso em: 11 out. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marília. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 37-52, jul./set. 2018. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/601/pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

HAURICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do Home Office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão e Conexões**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 167-184, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em: 13 abr. 2021.

HEIDEMANN, Heiz Dieter; TOLEDO, Carlos de Almeida; BOECHAT, Cássio Arruda. O trabalho no Brasil: traçado interpretativo de sua história de formação e de sua crítica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 28, n. 81, p. 55-67, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ea/v28n81/v28n81a05.pdf>. Acesso em: 16 maio 2021.

HOME office e confiança: a importância do digital durante o coronavírus. *In*: KYROS Tecnologia. [S. l.], maio 2020. Disponível em: <https://www.kyros.com.br/posts/db2/home-office-e-confianca-a-importancia-do-digital-durante-o-coronavirus/>. Acesso em: 11 out. 2021.

KANAN, Lilia Aparecida; ARRUDA, Marina Patrício de. A organização do trabalho na era digital. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 30, n. 4, p. 583-591, out./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/RJcLVpKBksMkFjHxSVCM8Mh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

KUBO, Sérgio Hideo; GOUVÊA, Maria Aparecida. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 540-554, out./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a03v47n4.pdf>. Acesso em: 02 maio 2021.

KUBO, Sérgio Hideo; GOUVÊA, Maria Aparecida; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif. Dimensões do significado do trabalho e suas relações. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 28-49, jul./set. 2013. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1408#:~:text=DIMENS%C3%95ES%20DO%20SIGNIFICADO%20DO%20TRABALHO%20E%20SUAS%20RELA%C3%87%C3%95ES,-Autores&text=Com%20base%20em%20testes%20de,maior%20senso%20de%20responsabilidade%20social>. Acesso em: 13 abr. 2021.

LARA, Silvia Hunold. Escravidão, cidadania e história do trabalho no Brasil. **Projeto História**, São Paulo, v. 16, p. 25-38, fev. 1998. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/11185/8196>. Acesso em: 19 jun. 2021.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Ardir. Teletrabalho: uma visão integrativa da literatura internacional. **Contextos: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 187-210, set./dez. 2019. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/42743/99774>. Acesso em: 19 jun. 2021.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 388-399, nov./dez. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/9WS6pYzLdhWY6qWwDXTKTsN/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021.

LIMA, Amanda Duarte. **Os fundamentos e a organização do trabalho**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Rede Nacional de Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal do Ceará, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/433132/2/Produto%20educacional.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

LIZOTE, Suzete Antonieta *et al.* Bem-estar subjetivo e home office em tempos de pandemia. *In*: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 20., 2020, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: USP, 2020. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20Usplnternational/ArtigosDownload/2795.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Cadernos de Administração**, Maringá, v. 28, ed. esp., p. 71-75, jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/download/53637/751375150139/>. Acesso em: 23 out. 2021.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patrícia Aparecida; BRITO, Mozar José de. O significado do trabalho para uma executiva: a dimensão do prazer. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR482.pdf>. Acesso em: 20 maio 2021.

LOUZEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Cadernos de Administração**, Maringá, v. 28, ed. esp., p. 71-75, jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>. Acesso em: 26 jun. 2021.

MACHADO, Érika Santos *et al.* Capital intelectual e gestão do conhecimento: desafios dos gestores de recursos humanos diante dos novos contextos de gerenciamento. **Revista Ciências Gerenciais**, Londrina, v. 19, n. 30, p. 3-9, 2015. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/3658>. Acesso em: 17 jun. 2021.

MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2003.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

MARQUES, Rita de Cássia; SILVEIRA, Anne Jackeline torres; PIMENTA, Denise Nacif. A pandemia de covid-19: interseções e desafios para a história da saúde e do tempo presente. *In*: PORTAL Fiocruz. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: [https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/a-pandemia-de-covid-19\\_intersecoes-e-desafios-para-a-historia-da-saude-e-do-tempo-presente.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/a-pandemia-de-covid-19_intersecoes-e-desafios-para-a-historia-da-saude-e-do-tempo-presente.pdf). Acesso em: 26 jun. 2021.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do trabalho**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, jul./set. 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/26476011\\_Teorias\\_administrativas\\_e\\_organizacao\\_do\\_trabalho\\_de\\_Taylor\\_aos\\_dias\\_atuais\\_influencias\\_no\\_setor\\_saude\\_e\\_na\\_enfermagem/link/0c960516d76dd66cac000000/download](https://www.researchgate.net/publication/26476011_Teorias_administrativas_e_organizacao_do_trabalho_de_Taylor_aos_dias_atuais_influencias_no_setor_saude_e_na_enfermagem/link/0c960516d76dd66cac000000/download). Acesso em: 19 jun. 2021.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horácio Nelson; TELLECHEA, Justina. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, ed. especial, p. 160-191, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655/456>. Acesso em: 20 abr. 2021.

MOURA, Márlei Cristiane Ramos *et al.* Liderança e a importância da gestão de pessoas nas organizações: as práticas de gestão no cartório 1º Ofício de Registro de Imóveis de Belo Horizonte. **Revista Conbrad**, Maringá, v. 3, n. 2, p. 139-163, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/334615614\\_LIDERANCA\\_E\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DA\\_GESTAO\\_DE\\_PESSOAS\\_NAS\\_ORGANIZACOES\\_AS\\_PRATICAS\\_DE\\_GESTAO\\_NO\\_CARTORIO\\_1\\_OFICIO\\_DE\\_REGISTRO\\_DE\\_IMOVEIS\\_DE\\_BELO\\_HORIZONTE/link/5d362e5ea6fdcc370a576f4e/download](https://www.researchgate.net/publication/334615614_LIDERANCA_E_A_IMPORTANCIA_DA_GESTAO_DE_PESSOAS_NAS_ORGANIZACOES_AS_PRATICAS_DE_GESTAO_NO_CARTORIO_1_OFICIO_DE_REGISTRO_DE_IMOVEIS_DE_BELO_HORIZONTE/link/5d362e5ea6fdcc370a576f4e/download). Acesso em: 27 jun. 2021.

MUSTO, marcello. Os manuscritos econômico-filosóficos de 1844 de Karl Marx: dificuldades para publicação e interpretações críticas. **Cadernos do Centro de Recursos Humanos da Universidade da Bahia**, Salvador, v. 32, n. 86, p. 399-418, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/7fwZ5dVP5rJq8XdtCJfbjWP/?lang=pt>. Acesso em: 08 out. 2021.

NASCIMENTO, Ana Paula Pereira Maiato; TORRES, Luiz Gustavo Ramos; NERY, Suzana Maia. Home office: prática de trabalho promovida pela pandemia do covid-19. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 17., 2020, Resende. **Anais eletrônicos** [...]. Resende: Faculdades Dom Bosco, 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/6930120.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

NATIVIDADE, Michelle Regina da; COUTINHO, Maria Chalfin. O trabalho na sociedade contemporânea: os sentidos atribuídos pelas crianças. **Psicologia & Sociedade**, Recife, v. 24, n. 2, p. 430-439, 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4002707.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

NEVES, Diana Rebello *et al.* Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBABE.br**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 318-330, abr./jun. 2018. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000200318&script=sci\\_abstract&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000200318&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 13 abr. 2021.

NUNES, Thiago Soares *et al.* Sentidos e significados do trabalho para técnicos-administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais eletrônicos** [...]. Mar del Plata: Universidade Estadual de Mar del Plata, 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181192/103\\_00017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181192/103_00017.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 20 maio 2021.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, out./dez. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/973/97324897007.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de; SILVEIRA, Sônia Bittencourt. Linguística aplicada das profissões. **Veredas On-Line**, Juiz de Fora, v. 16, n. 1, p. 149-165, 2012. Disponível em: <https://www.ufjf.br/revistaveredas/files/2012/10/artigo-Sonia-e-Carmovers%C3%A3o-finalformatado.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

OLIVEIRA, Rosane de Souza; PASSOS, Elisete Silva. O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores. **Cairu em Revista**, Salvador, Ano 2, n. 2, p. 33-41, jan. 2013. Disponível em: [https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013\\_1/03\\_PAPEL\\_GEST\\_MOT\\_COL\\_33\\_41.pdf](https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf). Acesso em: 17 jun. 2021.

OLIVEIRA, Gleyson Soares; SOUSA, Hercílio de Medeiros. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações. **Revista Campo do Saber**, Morada Nova, v. 4, n. 2, p. 32-41, jul./dez. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/335206841\\_Qualidade\\_de\\_vida\\_no\\_trabalho\\_fatores\\_que\\_influenciam\\_a\\_produtividade\\_nas\\_organizacoes/link/5d56a2a192851cb74c6fb5ad/download](https://www.researchgate.net/publication/335206841_Qualidade_de_vida_no_trabalho_fatores_que_influenciam_a_produtividade_nas_organizacoes/link/5d56a2a192851cb74c6fb5ad/download). Acesso em: 02 maio 2021.

OUTHWAITE, William; BOTTOMORE, Tom (eds.). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

PACHECO, Marcelo Soares. **Evolução da gestão de recursos humanos**: um estudo de 21 empresas. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/publico/MarcelaSoaresPacheco.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.

PAIVA, Kely César Martins de; DUTRA, Michelle Regina Santana. Valores organizacionais e valores do trabalho: um estudo com operadores de call center. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 40-62, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/MxcJCgVK3Hv8NJcFNsqTYty/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jun. 2021.

PAVÃO, Ana Celi; MARINO, Patrick Alexander. O papel do gestor para a contribuição no desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador em empresas do ramo gastronômico. **Revista Inesul**, Londrina, 2019. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_19\\_1346770868.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_19_1346770868.pdf). Acesso em: 27 jun. 2021.

PEREIRA, Eliane França; TOLFO, Suzana da Rosa. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 34, n. 86, p. 302-317, 2016. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/download/18252/17670>. Acesso em: 17 maio 2021.

PÉREZ-NEBRA, Amália Raquel; CARLOTTO, Mary Sandra; STICCA, Marina Greggh. Bem-estar e estresse ocupacional em contexto de distanciamento social. In: QUEIROGA, Fabiana (org.). **O trabalho e as medidas de contenção da covid-19**: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia. Porto Alegre: Artmed, 2020.

POCHMANN, Vítor de Oliveira. Coronavírus e tecnologia. In: CASTRO, Daniel; DAL SENO, Danillo; POUCHMANN, Márcio (orgs.). **Capitalismo e a covid-19**: um debate urgente. São Paulo: Abet, 2020. *E-book*. Disponível em: <http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2020/05/LIVRO.CapitalismoxCovid19.pdf>. Acesso em: 02 maio 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalhado acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2021.

RANDAW, Giselle Leite Franklin *et al.* Os desdobramentos do home office durante a pandemia: o novo ambiente de trabalho e suas consequências. **Noite Acadêmica**, Manhauçu, v. 1, p. 1-15, 2021. Disponível em: <http://www.pensaracademico.facig.edu.br/index.php/noiteacademica/article/view/2688/2014>. Acesso em: 28 out. 2021.

REIS, Jair Teixeira dos. História do trabalho e seu conceito. **Revistas Newton Paiva**, Belo Horizonte, p. 1-14, 2020. Disponível em: <https://revistas.newtonpaiva.br/redcunp/wp-content/uploads/2020/05/PDF-D6-10.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

RIBEIRO, Priscila Andreoli. Teletrabalho na sociedade da informação brasileira. In: SOBRATT. São Paulo, 2016. Disponível em: [https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/10/131016\\_PriscilaAndreoniRibeiro2015005276.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/10/131016_PriscilaAndreoniRibeiro2015005276.pdf). Acesso em: 19 jun. 2021.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e Toyotismo. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 19, n. 35, p. 65-79, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ls/article/viewFile/26678/pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

RIBEIRO, Regina da Conceição. A influência e a importância do trabalho para a sociedade e suas diferentes concepções. *In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS*, 8., 2017, São Luís. **Anais eletrônicos** [...]. São Luís: UFMA, 2017. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2017/pdfs/eixo2/ainfluenciaeaimportanciadotrabalhoparaasociedadeesuasdiferentesconcepcoes.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 142-152, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO\\_A\\_tecnologia\\_transformando\\_as\\_relacoes\\_de\\_trabalho\\_Integral.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf). Acesso em: 19 jun. 2021.

RODRIGUEZ, Diogo Antônio. Pessoas em home office ou do setor de TI sentem mais autonomia no trabalho. *In: UOL*. São Paulo, 27 ago. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/08/27/pessoas-em-home-office-ou-do-setor-de-ti-sentem-mais-autonomia-no-trabalho.htm>. Acesso em: 11 out. 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**: Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

SANDALL, Hugo; MOURÃO, Luciana. Desempenho no trabalho: desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório. *In: QUEIROGA, Fabiana (org.). O trabalho e as medidas de contenção da covid-19*: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia. Porto Alegre: Artmed, 2020.

SANTOS, Daniel Moita Zechlinsk dos. **Flexibilização da norma trabalhista no Brasil**. 2005. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2005. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp067640.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

SANTOS, Ester Amaral Cunha *et al.* Home office: ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia covid-19. **Idaam**, Manaus, 09 jul. 2020. Disponível em: <http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/1172/1/HOME%20OFFICE%20-%20FERRAMENTA%20PARA%20CONTINUIDADE%20DO%20TRABALHO%20EM%20MEIO%20A%20PANDEMIA%20COVID-19.pdf>. Acesso em: 11 out. 2021.



SCHWARTZ, Yves. Trabalho e valor. **Tempo Social: Revista da Sociologia da USP**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 147-158, out. 1996. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/download/86429/89086/121749>. Acesso em: 12 jun. 2021.

COMO fazer a gestão do trabalho remoto. *In*: SEBRAE. Rio de Janeiro, 31 mar. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 27 jun. 2021.

SILVA, Rogério Ramalho da. Home-officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 1, n. 1, p. 85-94, fev./jun. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1931/193114456008.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

SILVA, Cássia Cristina Moretto da. A proteção ao trabalho na Constituição Federal de 1988 e a adoção do permissivo flexibilizante da legislação trabalhista no Brasil. **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, Curitiba, v. 4, n. 7, p. 274-301, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.abdconst.com.br/revista8/protecaoCassia.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2021.

SILVA, Alexandre da; NUNES, Alexandre dos Santos; OTTANI, Ana Paula. Origem e evolução das relações de trabalho no Brasil. **Revista da UNIESP**, São Paulo, p. 1-18, 2018. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20180813144154.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180813144154.pdf). Acesso em: 19 jun. 2021.

SILVA, Joyce Caroline Ferreira da; EIROZ, Rafaela Fernanda de Lima Hattori; BELÉM, Sara Jaqueline Ribeiro. Estudo do Estresse no ambiente de trabalho home office devido à pandemia do covid-19. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 20., 2020, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]**. São Paulo: SEMESP, 2020. Disponível em: <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2020/trabalho-1000005382.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2020.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). **Orientação para implementação e prática do teletrabalho e home office**. São Paulo: Sobratt, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SOUZA JÚNIOR, Marcos Ribeiro de; CUNHA, Pedro Henrique Braz. A importância da gestão do tempo para o modelo de trabalho home office. **Revista Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 61-68, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/561/365>. Acesso em: 30 out. 2021.

VARGAS, Francisco Beckenkamp. Trabalho, emprego e precariedade: dimensões conceituais em debate. **Caderno CRH**, Salvador, v. 29, n. 77, p. 313-331, maio/ago. 2016. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-49792016000200313&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-49792016000200313&script=sci_arttext). Acesso em: 15 maio 2021.

VASCONCELOS, Andréa. Relação de trabalho x relação de emprego: formas alternativas de contratação. **Revista da ESAMG**, Belo Horizonte, 2020a. Disponível

em: [http://www.esamg.org.br/artigo/Rela%C3%A7%C3%A3o%20de%20Trabalho%20x%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20de%20Emprego%20-%20Formas%20Alternativas%20de%20Contrata%C3%A7%C3%A3o\\_71.pdf](http://www.esamg.org.br/artigo/Rela%C3%A7%C3%A3o%20de%20Trabalho%20x%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20de%20Emprego%20-%20Formas%20Alternativas%20de%20Contrata%C3%A7%C3%A3o_71.pdf). Acesso em: 26 jun. 2021.

VASCONCELOS, Ester. Diferenças entre relação de emprego e relação de trabalho. *In*: REDE Jornal Contábil. [S. l.], 03 ago. 2020b. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/tipos-de-trabalho-escolha-a-opcao-que-melhor-se-encaixa/>. Acesso em: 16 jun. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZUCCHETTI, Dinora Tereza. O trabalho como conceito, valor e formação. **Revista Prâksis**, Novo Hamburgo, v. 1, p. 9-14, jan./jun. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5255/525552612001.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Perfil do entrevistado

- Quantos anos você tem?
- Gênero?
- Qual a sua formação?
- Qual o segmento da empresa em que você trabalha?
- Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?
- Qual o cargo que você ocupa atualmente?
- Há quanto tempo você trabalha como gestor(a) home office?
- Você já teve outras experiências em outras empresas com a relação de trabalho home office?

### Questões

1. Quais as principais características da relação de trabalho empresa *versus* trabalhador no formato home office que você percebe?
2. Você percebe que essa relação de trabalho ficou mais ou menos flexível? Por quê?
3. Considerando que os colaboradores trabalham de casa, como você vê essa separação entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores?
4. Você percebe que o trabalhador home office é mais ou menos produtivo que o trabalhador presencial?
5. Quais as maiores dificuldades encontradas nessa modalidade de trabalho quando ela foi implementada? Quais dessas dificuldades ainda precisam ser superadas?
6. Quais os motivos que levaram a sua empresa a optar pelo trabalho home office?
7. Como os colaboradores reagiram e estão se adaptando com a mudança na relação de trabalho? Esta adaptação foi levada em conta na decisão do trabalho home office?
8. Na sua opinião quais as características do gestor home office e no que diferencia do gestor presencial? Como isso influencia na decisão de trabalhar nesta modalidade?

9. Antes da pandemia, já haviam pessoas trabalhando no home office ou a intenção de adotar essa relação de trabalho?
10. Quais os principais desafios, vantagens e desvantagens do trabalho home office que você percebe a partir da experiência da sua empresa?
11. Você percebe que os colaboradores conseguem gerenciar o seu tempo quando estão trabalhando no home office? Isso ocorre de forma melhor que na modalidade presencial?
12. É possível dizer que o trabalhador home office tem mais dificuldades de se relacionar com os colegas e os gestores estando trabalhando em casa?
13. Existe algum levantamento realizado para verificar se os colaboradores estão mais ou menos satisfeitos com o trabalho home office?
14. Foi feito algum levantamento sobre a produtividade a fim de verificar se ela é maior ou menor no trabalho home office?