

IMPRESSÕES DE GESTORES E COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DA SERRA GAÚCHA ACERCA DO *HOME OFFICE*

Ricardo Antonio Reche, Milena Zarpelon

RESUMO

O *home office* é uma modalidade de trabalho que vem crescendo nos últimos anos e, com a pandemia do vírus Covid-19 tornou-se mais evidente. Milhares de pessoas que nunca haviam desenvolvido esse tipo de atividade viram-se obrigadas a se adaptar a este novo formato. O *home office* ganhou destaque e mostrou-se promissor em vários setores, passando a ganhar ainda mais importância quando identifica-se ser possível manter as atividades profissionais, mesmo em um cenário diferente do habitual, e diante de situações adversas, como a pandemia. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo analisar a adaptação ao trabalho *home office* na visão de trabalhadores e gestores de uma indústria metalúrgica da Serra Gaúcha. A metodologia do trabalho pode ser classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, levada a efeito por meio de entrevistas individuais, durante os meses de julho e agosto de 2022. Os resultados obtidos apontam vantagens e desvantagens do trabalho em *home office*. Na perspectiva positiva, os entrevistados perceberam que adquiriram maior autonomia e flexibilidade em seu trabalho. Contudo, na perspectiva negativa da experiência, observou-se que o distanciamento presencial da instituição pode produzir desmotivação e sensação de distanciamento entre colaborador e equipe.

Palavras-chave: Home Office; Trabalho remoto; Gestão.

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo vem modificando os conceitos de atuação no ambiente de trabalho. Por meio dessas mudanças, novas ações ocorrem, ocasionando novos benefícios, formas de moldar e recriar os serviços. O *home office*, por exemplo, é adequado para os dias atuais nas organizações que se reinventam a todo momento (Luna, 2014).

De uma perspectiva histórica, o trabalho à distância surgiu há quase 50 anos, quando em 1973, Jack Nilles, antigo cientista da NASA, na intenção de evitar o deslocamento dos trabalhadores até as empresas, desenvolveu a ideia e o justificou como uma maneira de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho (Ramezanali *et al.*, 2014). No entanto, foi a partir dos anos de 1990 que o assunto avançou, em particular nos países desenvolvidos, devido à massificação da tecnologia (Bernardino *et al.*, 2009).

O trabalho *home office* será parte integrante e indissociável no futuro nas relações de emprego: 8 em cada 10 empresas, segundo pesquisa da MIT-Technology Review Brasil, pretendem manter algum tipo de *home office*. Quase 10% dos entrevistados não querem mais voltar para o escritório (SOBRATT, 2021). Uma pesquisa realizada em 2021 pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e pela Fundação Instituto de Administração (FIA) mostra que 73% das pessoas estão satisfeitas com o trabalho de casa, ao passo que o número de trabalhadores que querem voltar aos escritórios diariamente caiu de 19% para 14%.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho consiste em analisar as repercussões das relações de emprego na modalidade *home office*, quais as vantagens e desvantagens enfrentadas dessa forma de trabalho para o empregado e para o empregador, bem como o papel da gestão diante

desta alternativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contém a visão de autores sobre os conceitos e fundamentos do trabalho, *home office*, legislação, passando também por aspectos ligados à qualidade de vida no trabalho e ao papel da liderança diante desta modalidade laboral.

2.1 TRABALHO REMOTO (HOME OFFICE) E TELETRABALHO: DIFERENÇA CONCEITUAL

O artigo 75-B da CLT (1943) define o teletrabalho como a prestação de serviços realizada predominantemente fora das dependências da empresa, com a utilização de ferramentas de tecnologia da informação e de comunicação. Além da distância física entre empregado e empresa, esta modalidade é caracterizada pela exclusividade do serviço, comprometimento do profissional com a instituição considerando o contrato de trabalho firmado entre as partes envolvidas. Isto é, o que diferencia o teletrabalho da forma tradicional de uma prestação de serviços é que o trabalhador não fica restrito ao espaço da empresa e tem a possibilidade de realizar suas atividades em qualquer outro lugar.

Portanto, com base na definição da Organização Internacional do Trabalho (OIT), pode-se conceituar o teletrabalho (ou trabalho remoto) como uma espécie de trabalho performed em local diverso ao local central do empregador, implicando no uso de tecnologias que amplificam e facilitam a comunicação e, conseqüentemente, induzem ao distanciamento físico (Cardoso, 2018).

A premissa legal básica do trabalho em *home office* é que as atividades a serem desenvolvidas na residência do empregado estejam incluídas no rol de atribuições contratadas pela empregadora, conforme previsão do artigo 75-C da CLT (1943), sob pena de realização de acúmulo funcional, que se traduz no direito do empregado a um *plus salarial*.

Nesse cenário, as condições laborais exercidas em *home office* atraem, por analogia, as regras inerentes ao regime de teletrabalho, as normas gerais de Direito do Trabalho, as condições pactuadas em contrato individual ou aditivo contratual e as normas coletivas. Ainda, quando se trata de trabalho remoto e legislação, a Reforma Trabalhista chama o *home office* de teletrabalho. Desta forma, vale declarar que neste artigo, as expressões *home office* e trabalho remoto serão utilizadas como sinônimos de teletrabalho. Isso porque, também popularmente, elas são interpretadas como análogas.

2.2 HOME OFFICE

Para Alves (2008), o trabalho, a partir da teoria sociológica, é um espaço que favorece as relações sociais, ou seja, é neste campo que o profissional investe uma generosa atenção, passando a maior parte do tempo de sua vida. No entanto, este contexto pode se modificar por conta de um cenário de mercado em constante mudança, da necessidade de se destacar, bem como pela importância de gerir o tempo disponível, aspectos complicados para a maioria dos indivíduos, principalmente para aqueles que possuem companheiro (a) e filhos.

O *home office* é uma modalidade de trabalho que surge em meio a este contexto. A expressão deriva de duas palavras da língua inglesa, sendo *home* = casa e *office* = trabalho, formando assim o termo traduzido como “escritório em casa”. Este modelo é proveniente do chamado “teletrabalho”, que por definição é conhecido como o trabalho realizado em qualquer lugar, fora das dependências da empresa (Silva, 2013).

Segundo Moraes (2020) este modelo de trabalho surgiu como uma opção de minimizar

algumas situações observadas na sociedade, até mesmo numa dimensão ambiental: a poluição do ar. Grande número de pessoas se locomovem diariamente ao trabalho, muitas vezes em carros particulares, fazendo com que a emissão de gás carbônico seja aumentada de modo exponencial. Também existe a dificuldade de locomoção vinculada a grandes distâncias, tempo e tráfego, refletidos na saúde física e psicológica do trabalhador. Ademais, existe o fator da flexibilização dos modelos de gestão, que mudaram de ordens emanadas de forma direta e centralizada (que não dava margem a indagações) para o posicionamento participativo do empregado, possibilitando cada vez mais a maleabilidade das relações laborais.

Ainda segundo Moraes (2020) a razão para a adoção desse modelo se deve, também, ao avanço da tecnologia e ao aumento do acesso à Internet, permitindo ao trabalhador montar sua estação de trabalho em casa.

Em sentido amplo, percebe-se diferentes conceituações de *home office*, de diferentes autores ao longo do tempo. O quadro 1, a seguir, apresenta os benefícios do *home office* para o profissional e para a empresa:

Quadro 1 – Benefícios do *home office* para o profissional e a empresa

Autores	Benefício para o profissional
BRIK, M.S; BRIK, A. (2013)	Menor exposição ao trânsito; maior autonomia; saúde e menos estresse; motivação, engajamento e produtividade; presença na criação e na educação dos filhos; segurança; economia; ambiente mais agradável para trabalhar
FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. (2017)	Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho; produtividade; flexibilidade de horário; criação de novas formas de trabalho padronizado; conhecimento real da demanda de trabalho; menos exposição à riscos.
HAU, F.; TODESCAT. M. (2018)	Qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; evitar estresse com deslocamento; maior concentração; ambiente de trabalho flexível; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento; retorno mais rápido depois de uma licença médica; ausência de clima de competição entre funcionários
Autores	Benefícios para as empresas
KUGELMASS, L. (1996)	Produtividade; redução do absenteísmo; serviços ao cliente; moral e satisfação no emprego; relógio biológico; retenção e recrutamento; segurança do empregado; amenização de desastre; benefícios ambientais
RABELO, A. (2000)	Redução de custos com instalações físicas; menos encargos fixos para a empresa relativos à presença de trabalhadores; acréscimo de eficiência produtiva; criação de formas flexíveis de trabalho, como trabalho em tempo parcial e trabalho partilhado; evolução tecnológica da empresa devido a utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicação; eliminação de custos e de tempo gasto em deslocamento até o trabalho; aumento de produtividade e realização profissional em virtude da autonomia ganha; menos encargos de transportes públicos; melhorias ambientais com a redução da poluição e do tráfego urbano; maiores oportunidades de trabalho para deficientes físicos, que têm dificuldades de entrar no mercado de trabalho tradicional; aparecimento de novas atividades baseadas na utilização intensiva das novas tecnologias emergentes; aumentos de qualidade de vida pelo avanço tecnológico da comunicação de dados, como o ensino à distância.
BRIK, M.S; BRIK, A. (2013)	Economia; produtividade; atração e retenção de talentos; redução de absenteísmo; expansão geográfica; inclusão; continuidade dos serviços; sustentabilidade
HAU, F.; TODESCAT. M. (2018)	Maior motivação dos funcionários; aumento na produtividade; diminuição do absenteísmo e/ou da rotatividade; redução dos custos com infraestrutura; maior alcance na seleção do home office.

Fonte: Adaptado de Haubrich (2019).

A partir da sistematização acima é possível observar que algumas variáveis são

reforçadas por distintos autores em diferentes períodos de publicação. Em relação ao profissional, percebe-se a importância da qualidade de vida nesta modalidade de trabalho. Na esfera organizacional, a produtividade no trabalho é apontada por todos os autores, assim como a redução de custos, a sustentabilidade e o absenteísmo. Percebe-se, também, que existem semelhanças entre os benefícios obtidos com o *home office* para os empregados e para a empresa, tais como o menor tempo de deslocamento, diminuindo a poluição e o trânsito e flexibilidade de horário.

2.3 LEGISLAÇÃO SOBRE *HOME OFFICE*

A compreensão do que é trabalho, de como deve acontecer, dos seus valores e princípios conquistou novos conceitos não apenas na legislação, mas também na forma como o gestor empresarial deve se portar (Bueno; Salvagni, 2016). Trope (1999) demonstrou a importância de serem considerados alguns aspectos em um contrato de *home office*, tais como: remuneração, devendo ser a mesma para ambos os trabalhadores, remoto ou presencial; horário de trabalho, que pode ser fixo, facilitando o contato com a organização; oferta de material pelo empregador; instalações e manutenções necessárias para a realização do trabalho.

No Brasil, antes de 2017 o trabalho *Home Office* não era previsto em lei pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Entretanto, a Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 trouxe uma alteração da CLT, apresentando disposições sobre o teletrabalho. Ainda que antigas, as leis trabalhistas anteriores já aceitavam o trabalho à distância desde 2011. Mas, só em 2017, com o reconhecimento de que através da tecnologia tudo pode ser mais bem controlado, foi permitido regulamentar devidamente *home office* (Silva, 2017).

A Consolidação das Leis Trabalhistas de 2017, em seu artigo 75-B define o *home office* como “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 constituem como trabalho externo” (Brasil, 2017).

Ainda, a prestação de serviços nesta modalidade deverá constar expressamente no contrato individual de trabalho, especificando as atividades que serão realizadas. Para aqueles que já trabalham dentro das dependências da empresa, a mudança para o *home office* só será possível com mútuo acordo entre as partes e com um aditivo contratual. A legislação também prevê a alteração do regime *home office* para o presencial por determinação do empregador, garantindo prazo de transição mínimo de 15 dias, com as necessárias alterações contratuais. Também a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos e infraestrutura necessários à prestação do trabalho *home office*, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado serão determinados no contrato de trabalho (Silva, 2017).

Cumprido ressaltar que o empregador deverá instruir os empregados dessa modalidade, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a serem tomadas a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. Por fim, ressalvadas as regras acrescidas pela reforma trabalhista, aplicam-se aos trabalhadores em *home office* os mesmos direitos destinados aos trabalhadores presenciais, como remuneração, décimo terceiro salário, férias, licenças maternidade/paternidade, as verbas rescisórias, exceto verbas decorrentes de jornada de trabalho, já que nessa modalidade não é admitido (Silva, 2017).

Levando em consideração dados mais recentes, foi aprovada pelo senado a Lei 14.442, que regulamenta o teletrabalho e altera regras do auxílio-alimentação. Ela tem origem na Medida Provisória 1.108/2022, aprovada pelo Senado em 3 de agosto (BRASIL. Lei nº 14.442, de 02 de setembro de 2022). A lei traz alterações na CLT em relação ao regime de teletrabalho, alterando a sua definição para incluir o trabalho remoto; tratar do controle de jornada, como regra; dispor sobre o modo de aferição do salário; cria diferenciação entre o teletrabalho e

telemarketing; trata do tempo de uso das tecnologias, dentre outras matérias atinentes (Brasil, 2022).

Com as novas alterações passam a existir três espécies distintas de teletrabalhador: aquele que ganha por jornada (diária, quinzenal ou mensal); aquele que ganha por produção e aquele que ganha por tarefa. Sendo assim, passa a ser relevante analisar estas três figuras distintas para avaliar se será necessário ou não o controle da jornada de trabalho e eventualmente a prestação de serviços em regime de horas extras. Os contratos podem ser por jornada, por produção ou por tarefa. No caso dos contratos por produção, não serão aplicadas regras trabalhistas que normalmente regulam as horas trabalhadas. Nos contratos por jornada, o empregador pode exercer o controle das horas trabalhadas à distância, com pagamento de horas extras (Brasil, 2022).

2.4 O PAPEL DA GESTÃO NO *HOME OFFICE*

Peters (1989), questionando o valor das escolas de negócio, ressaltou a importância da liderança no cenário de incerteza e mudanças em que se vive atualmente. Segundo ele, o sucesso dos empreendimentos dependerá 99% da capacidade de liderança e apenas 1% de todo o restante que é ensinado nas escolas tradicionais. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”, disse Peters (1989, p.36).

Para Granato (2020) a liderança é um dos principais desafios no *home office*, tornando a função de direção uma das características mais requeridas ao gestor. Uma vez que a direção orienta o comportamento das pessoas, os liderados precisarão dessa orientação para manter o engajamento e motivação. Na modalidade *home office*, o gestor deverá coordenar e ajustar processos e pessoas, tendo também uma visão multidisciplinar, entendendo que cada liderado possui competências diversas, as quais podem ser utilizadas para obtenção de resultados. Precisar mobilizar e acionar os recursos, e deverá entender que utilizará métodos diferentes para pessoas diferentes.

A gestão das equipes na modalidade de trabalho à distância é marcada por uma mudança de atitude, pois o líder é convidado a gerir seu time sem ter o total controle que tinha comparado à quando estavam no mesmo local físico, ou seja, o líder precisa confiar e utilizar outras ferramentas para manter a equipe alinhada com os processos e atingimento de metas. De acordo com Samartinho (2013, p.59), a liderança virtual: “[...] envolve liderar pessoas de diferentes departamentos, organizações, países e algumas vezes até organizações concorrentes...uma forma de liderança onde indivíduos e grupos estão geograficamente dispersos e as interações são mediadas por tecnologias”.

Por fim, Almeida (2019) resalta que a gestão de pessoas em ambientes virtuais é um desafio na forma de exercer a autoridade e o controle das atividades exercidas, bem como no processo de comunicação entre os membros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo está fundamentado em uma pesquisa de natureza básica, de objetivos exploratório-descritivos, com abordagem de dados qualitativa (Cervo; Bervian, 2002; Malhotra, 2006Falqueto). Ainda, quanto aos procedimentos técnicos se configura como uma pesquisa de campo. Normalmente, a pesquisa de campo se faz por observação direta, levantamento ou estudo de caso, estratégia que será utilizada neste trabalho (Yin, 2001).

Como forma de coleta de dados foram aplicadas entrevistas presenciais, através de roteiro semiestruturado desenvolvido pelos autores com base no referencial teórico e validado

por dois especialistas, docentes ligados à área de estudo. Ainda, as entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados, para posterior transcrição e análise.

Destaca-se que o critério de saturação de respostas foi atingido com 7 entrevistas. Neste sentido, cabe destacar que a amostragem por saturação é uma ferramenta conceitual que pode ser empregada em investigações qualitativas. É usada para estabelecer o tamanho final de uma amostra, interrompendo a captação de novos dados (Fontanella; Turato, 2008; Glaser e Strauss, 2006).

A técnica de análise de dados aplicada para esse estudo foi a análise de conteúdo (Bardin, 2011), onde foram formuladas categorias *a priori*. No Quadro 2, a seguir, apresentam-se as macrocategorias e as microcategorias adotadas:

Quadro 2 – Macro e microcategorias do estudo

Macrocategorias	Microcategorias	Questões
Benefícios do HO	- Benefícios de desempenho - Benefícios de relacionamento	- Quais você considera os maiores benefícios do Home Office? - Como é o relacionamento com a equipe e gestor, nesta modalidade de trabalho?
Dificuldades do HO	- Dificuldades de desempenho - Dificuldades de relacionamento - Recursos	- Quais as maiores dificuldades que são encarados no home office? - O que se deve evitar para obter sucesso no home office? - A empresa já possuía recursos para o Home Office ou foi necessário adquirir? Que tipos de recursos foram ou ainda serão necessários?
O papel do gestor	- Percepção do gestor diante do desempenho e relacionamento - Dificuldades e benefícios do Home Office na percepção do gestor - Percepção do funcionário sobre a gestão no Home Office	- Como é lidar com uma equipe em regime de home office? - O que a liderança pode fazer para apoiar seu trabalho remoto? - Como é feita a motivação e o incentivo por parte do gestor referente à equipe que permanece em regime home office?
Percepções gerais sobre códigos de conduta	- Obrigações éticas do funcionário - Sensações e/ou conflitos emocionais	- Suas obrigações diárias estão claras no home office? - Os sistemas utilizados garantem que as atividades sejam executadas com segurança mesmo em home office? - Como você lida ou se sente em relação à liberdade de vigilância? - Sente alguma espécie de "conflito" emocional, quando compara com a modalidade tradicional de trabalho? - Tem a sensação de ser menos rígida a modalidade remota?

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Os participantes do presente estudo foram escolhidos por conveniência e acessibilidade. Foram entrevistados 7 funcionários representantes de uma indústria metalúrgica da Serra Gaúcha (Rio Grande do Sul), de grande porte, atuante nos mercados nacional e internacional. Foram também levados em consideração o setor, cargo e o tempo de empresa e como critério mínimo que fossem funcionários que trabalharam por um período mínimo de 6 meses em *home office*, pressupondo-se, desta forma, que haveria maior percepção de como funciona esta modalidade de trabalho.

O Quadro 3 demonstra a caracterização dos entrevistados que participaram da pesquisa. O tempo total de gravações foi de 3h e 41 minutos, resultando em 33 páginas transcritas. Por garantia do anonimato dos participantes da pesquisa, rótulos identificadores foram nomeados por letras de ‘A’ a ‘G’:

Quadro 3 – Participantes da pesquisa

Entrevistado	Função	Idade	Formação	Setor	Tempo de empresa	Tempo de entrevista	Total de páginas transcritas
A	Encarregada	30	Pós-graduação	RH	9 anos	26 min	4
B	Assistente	32	Superior incompleto	RH	12 anos	17 min	3
C	Coordenador	32	Superior completo	TI Sistemas	15 anos	22 min	4
D	Programador	31	Superior completo	TI sistemas	3 anos	35 min	5
E	Coordenador	34	Pós-graduação	Marketing	12 anos	28 min	4
F	Analista	33	Pós-graduação incompleta	Marketing	9 anos	31 min	5
G	Analista	39	Pós-graduação	RH	23 anos	1h e 02 min	8

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as percepções e os resultados obtidos através das pesquisas realizadas entre os meses de julho e agosto de 2022.

4.1 ANÁLISE DA CATEGORIA BENEFÍCIOS DO HOME OFFICE

Levando em consideração os benefícios do *home office*, os entrevistados foram questionados sobre quais os maiores pontos positivos desta modalidade de trabalho. Pode-se afirmar que os resultados obtidos foram semelhantes, como: maior conforto, maior foco nas atividades, maior rendimento e a não necessidade de deslocamento até o trabalho. Em acréscimo, respostas unânimes entre todos os entrevistados quando questionados sobre pontos positivos do *home office* foram os benefícios de maior conforto e maior flexibilidade.

O entrevistado B, por exemplo, afirma que “os pontos positivos é que rende mais o serviço, porque no presencial tem bastante atendimentos, em casa tu se foca no que está ali. No escritório sempre tem alguém que pede alguma coisa, alguma distração”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, o entrevistado D relata como ponto positivo que “tu está na tua casa, no teu conforto, não pega trânsito, pode acordar mais tarde. Acho que são muitos os pontos positivos, desde que tu tenha disciplina pra seguir o teu trabalho”.

Tais achados vão ao encontro do mencionado por Hau e Todescat (2018), para os quais, dentre os benefícios do *home office*, estão: qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; evitar estresse com deslocamento; maior concentração; ambiente de trabalho flexível; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento; ausência de clima de competição entre funcionários.

Ainda, sobre o relacionamento com a equipe e gestor nesta modalidade de trabalho foram observadas perspectivas diferentes dos entrevistados. Enquanto alguns afirmaram que o relacionamento é o mesmo (estando em trabalho presencial ou em *home office*), outros afirmaram que o relacionamento entre equipe e gestor é prejudicado quando algum destes está trabalhando em *home office*.

Para a entrevistada A, foi notável que o relacionamento pessoal foi prejudicado

enquanto esteve em *home office*: “Acho que poderia ter um pouco mais de contato. Não conversas somente por escrito. Foi boa nossa relação, mas poderia ser um pouco mais pessoal, sabe... uma ligação, um vídeo, a gente se sente mais acolhido”. Seguindo a mesma linha de raciocínio quanto ao relacionamento pessoal, a entrevistada E relatou que:

Eu acho que nessa modalidade a gente acaba não estando 100% envolvidos com a equipe. Mas hoje a gente tem ferramentas que nos aproximam muito: grupos de WhatsApp, redes sociais, e mídias que fazem com que a gente se sinta integrado mesmo estando em casa. Entendo que se o relacionamento é bom presencialmente, ele vai ser bom em modelo *home office* também. Acho que influencia mais no relacionamento pessoal com os colegas do que no profissional, pois às vezes no presencial a gente entra em assuntos que fogem um pouco no trabalho, aquela ‘pausa’ no dia. No modelo *home office*, dificilmente tu vais chamar um colega para falar sobre assuntos pessoais do teu dia a dia. Então isso se perde um pouco (ENTREVISTADA E, 2022).

Já a entrevistada G entende a situação de outro ponto de vista, relatando que o *home office* fortaleceu ainda mais seu relacionamento com colegas e equipe, devido à necessidade de confiança entre a equipe:

Eu com a minha gestora sempre tive uma comunicação boa, não foi diferente eu estando em casa. Com os colegas, foi fundamental o nosso relacionamento. Até porque não iria funcionar se não tivéssemos um bom relacionamento, a gente precisava se auxiliar o tempo inteiro. Precisávamos mais ainda uns dos outros. Fortaleceu bastante nossa relação e confiança entre equipe. Principalmente por ter colegas novos na equipe, um bom relacionamento facilitou para que pudéssemos conduzir as atividades da melhor forma, no período em que fiquei trabalhando de casa (ENTREVISTADA G, 2022).

Para Costa (2007) a ausência do contato pessoal com os colegas de trabalho impulsiona o isolamento do empregado, principalmente pelo profissional que atua somente em casa, trazendo consequências negativas. Lacombe e Heilborn (2008) reafirmam a necessidade do contato pessoal, pois além do isolamento não ser psicologicamente saudável, a pessoa isolada pode perder a sintonia com a realidade.

4.2 ANÁLISE DA CATEGORIA DIFICULDADES DO HOME OFFICE

Como aspectos desfavoráveis do *home office*, Martinez-Sánchez *et al.* (2007) apontam a dificuldade de crescimento na carreira dos trabalhadores devido à falta de visibilidade e, também, a pouca experiência dos gestores para avaliar o desempenho dos teletrabalhadores. O *home office* também pode trazer desvantagens centradas no isolamento social e profissional, diminuição do espaço em casa, aumento dos custos pessoais e gastos quanto à infraestrutura e energia doméstica, falta de contato e interação social com os colegas de trabalho, dificuldade na separação da vida pessoal e profissional.

Observou-se repetidamente a questão da falta de contato e comunicação com os colegas, bem como a falta de motivação. O entrevistado D relatou que se percebia muito sozinho e por isso sentia falta do convívio com os colegas. Da mesma forma, a entrevistada E afirmou como um ponto negativo do *home office* “não ter o contato físico com as pessoas. Tu acaba tendo que buscar outros recursos para se comunicar. Mas faz falta a troca diária com os colegas e demais pessoas que fazem parte do dia a dia do trabalho”.

Seguindo em relação à comunicação, a entrevistada G afirmou que a comunicação no *home office* pode atrasar processos:

Tu está sempre sozinha. Tu não tens ninguém para trocar uma ideia, trocar uma informação, pedir uma orientação. Tudo é por chat, telefone ou por meet. Mas essa comunicação demanda muito tempo. Para fazer uma meet por exemplo, a tua disponibilidade e da outra pessoa tem que ser no mesmo horário. Então nesse ponto é negativo, teve questões que eu senti que atrasou porque eu dependia de pessoas que estavam trabalhando presencial e nem sempre eu conseguia me comunicar com a pessoa naquele exato momento. E às vezes uma simples informação é necessária para ti dar prosseguimento na tua atividade. Então eu senti que algumas coisas minhas ficavam paradas porque eu estava esperando retorno de colegas. Isso prejudica muito (ENTREVISTADA G, 2022).

Complementando sobre desafios, os entrevistados D e F apontaram a questão da estrutura como um obstáculo:

Eu acho que o maior desafio no meu caso foi a estrutura. Porque eu não tinha espaço em casa adequado para trabalhar. Não tinha ar-condicionado, não tinha uma internet boa. Isso tudo eu fui adaptando, mas no começo foi um desafio pra mim, tínhamos várias reuniões online e minha internet não colaborava (ENTREVISTADA F, 2022).

Lá no começo do home office eu tinha uma cadeira muito ruim. E eu passava mais de 12 horas sentado. Pois tinha o período de trabalho mais a faculdade de noite. Então eu sentia muita falta de algo mais confortável. Depois que me adequiei com uma cadeira mais confortável, senti total diferença (ENTREVISTADO D, 2022).

Barros e Silva (2010) defendem que a empresa deveria arcar com remuneração extra, mensal, para que o teletrabalhador possa exercer suas tarefas sem o aumento nos gastos pessoais (água, luz, telefone e materiais de expediente), além de custear compra de equipamentos e mobiliário satisfatórios ao trabalho. As dificuldades em obter suporte imediato para os sistemas informatizados e equipamentos de trabalho, por parte da empresa, também são enfatizadas na pesquisa de Whittle e Mueller (2009). O problema não é apenas o não fornecimento de equipamentos, mas a falta de auxílio com relação à internet, a falta de espaço adequado e a qualidade do mobiliário, segundo Silva *et al.* (2020).

Quando questionados sobre o que deve ser evitado para obter sucesso no *home office*, os entrevistados citaram a importância da concentração e da disciplina. Hanashiro e Dias (2002) afirmam que o *home office* não é uma tarefa exercida por todos os profissionais, pois para isso é necessário apresentar autodisciplina, organização, decisão e gostar de estar sozinho para trabalhar. Para Boonen (2003) os profissionais que trabalham em caráter remoto precisam se auto motivar, em razão de que estão expostos a desconcentrações decorrentes do espaço ao seu redor. A sequência de depoimentos retrata estas impressões por parte dos entrevistados:

Evitar trazer as demandas de casa para o trabalho. Regrar os horários. Acho que o maior desafio é se regrar, saber separar as horas de trabalho das horas de lazer. É desafio tu se regrar para cumprir as 8h48min de trabalho, que não seja menos do que isso, e também não trabalhar muito além do horário (ENTREVISTADA E, 2022).

Distrações. Tu tá trabalhando, mas tu tá em casa, então tu tem acesso a tudo. Evitar ter uma televisão ligada, deixar o celular silencioso. Ter foco, evitar de pensar coisas pessoais, como por exemplo, preciso lavar a roupa, o que vou fazer de almoço, preciso organizar tal coisas para de noite. Acho que vai muito da pessoa, do que ela almeja. O que ela quer fazer no home office. Daqui a pouco, tem pessoas que pensam que por trabalhar em casa, tu pode fazer o que quer (ENTREVISTADA G, 2022).

Os entrevistados também foram questionados em relação aos recursos para o *home*

office que a empresa disponibiliza. Observou-se que a empresa disponibilizou os recursos necessários para trabalhar (computadores, monitores, fones de ouvidos, câmeras). Todavia, recursos gerais para ergonomia do trabalho em casa não foram disponibilizados (cadeira, mesa, iluminação adequada). Todos os funcionários afirmam que levaram para casa os equipamentos para trabalho, assim como mencionado pela entrevistada B: “Foi disponibilizado um computador com a tela grande, era ótimo para mexer e visualizar as telas. Para os serviços que eu faço, o computador era o recurso suficiente”.

Em complemento, a entrevistada A menciona a importância de demais equipamentos, para quem trabalha por um período maior (ou definitivo) em home office.

Para quem trabalha direto em home office, eu entendo que seria legal disponibilizar um local adequado para trabalhar. Como eu falei, eu trabalhava na minha cozinha, com a cadeira da mesa. Para quem fica mais tempo em casa, acho que precisaria uma cadeira adequada, uma mesa adequada com uma altura boa para que tu fique confortável, além de uma luz adequada (ENTREVISTADA A, 2022).

Em complemento à entrevistada A, o entrevistado D demonstrou a importância de a empresa disponibilizar recursos, mesmo entendendo não ser de responsabilidade dela, pois não são todas empresas que ajudam com isso:

Eu sou um superfã da empresa... Me mandaram TUDO. Me mandaram dois monitores, meu teclado. Eu tinha todos os equipamentos para trabalhar em casa. Mas minha esposa também ia trabalhar em home office e ela não tinha equipamentos, e a empresa dela não disponibilizou nada pra ela. Então a minha empresa me forneceu tudo, e ela ficou com meus equipamentos. Então foi muito acessível. (...) Eu acho que cada pessoa tem que se adaptar no local em casa, não é responsabilidade da empresa. Se tu tem a opção de trabalhar em home office, tu tem que estar preparado pra isso (ENTREVISTADO D, 2022).

De acordo com Silva (2017), a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho home office, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, se necessárias, deverão ser determinados no contrato de trabalho.

4.3 ANÁLISE DA CATEGORIA PAPEL DO GESTOR

Neste campo os entrevistados foram questionados sobre como a liderança poderia apoiar o funcionário durante o trabalho remoto. Desta forma, citaram que o apoio por parte da liderança deve vir a partir da comunicação clara e efetiva, mesmo que através de ferramentas de tecnologia. Ainda, mencionaram a importância da confiança com quem está trabalhando em Home Office:

As reuniões, como já fazíamos, ajuda muito. Nós já tínhamos a política de fazer reuniões todas as manhãs, por 15 minutos com a equipe, para falar sobre o que foi feito no dia anterior e o que precisa ser feito naquele dia. Isso nos direcionava muito, para dar continuidade nos projetos. Acho que é manter isso, acompanhar o trabalho de cada um, pedir se precisam de algum suporte. Mostrar que está disponível, independente se tu está em casa ou se teu funcionário está em casa (ENTREVISTADO C, 2022).

A entrevistada E, que exerce cargo de liderança, reafirmou a importância da comunicação e a dificuldade que é liderar uma equipe em *home office*, quando questionada

sobre como é lidar com uma equipe trabalhando neste regime:

Primeiro que quando você é um líder, um gestor, já é um desafio tu orientar uma equipe. Já é um desafio presencial, remotamente mais ainda. Para que o trabalho flua mesmo em home office, a gestão e a equipe devem ter uma relação muito aberta e ao mesmo tempo próxima. E principalmente, o acompanhamento diário deve ser ainda maior quando o funcionário está em casa. Até porque às vezes ele pode ter uma dúvida e não vai querer ficar te chamando toda hora. Cabe ao gestor dar essa abertura e mostrar que está à disposição para orientar ele também de forma remota. Importante fazer pautas diárias do que foi feito e do que deve ser feito. Bastante comunicação, principalmente (ENTREVISTADA E, 2022).

De acordo com Granato (2020), uma vez que a direção orienta o comportamento das pessoas, os liderados precisarão dessa orientação para manter o engajamento e motivação. Na modalidade *home office* o gestor deverá coordenar e ajustar processos e pessoas, tendo também uma visão multidisciplinar, entendendo que cada liderado possui competências diversas.

Sobre como é feita a motivação e o incentivo para a equipe que permanece em regime home office podem ser destacados os seguintes depoimentos: *“Minha motivação consistiu em fazer as mesmas coisas que eu fazia estando presencial. Da mesma forma se meu funcionário estava em casa. Chamar, pedir como está, fazer um acompanhamento diário”* (ENTREVISTADA A, 2022).

Hoje a empresa não conta com um sistema de acompanhamento de horas de trabalho para quem está em home office. Conheço empresas que já trabalham com esse formato. Então para a gente dificulta um pouco, é uma insegurança tanto para o gestor, quanto para quem está em casa. É questão de amadurecimento, a gente vai se conhecendo, vendo como os colaboradores funcionam, eles trazem as dificuldades deles, e através daí, são feitos o incentivo e a motivação. A motivação é o acompanhamento diário, o olhar estratégico com os colaboradores. Eu penso também que quem está em casa se desmotiva, porque quem está em casa perde algumas oportunidades. Principalmente aqui na nossa empresa, em que não temos esse olhar para o home office. Isso acaba desmotivando, o olhar do presencial é diferente, as relações físicas (ENTREVISTADA E, 2022).

(...) Então eu acho que é um duplo aprendizado, o gestor vai ter que aprender a como lidar com aquela modalidade, porque tu não sabe como o funcionário é em casa. Tu sabe como ele é aqui, no presencial, mas tu não sabe se em casa a pessoa vai ser organizada, vai cumprir com o proposto. O ideal é acompanhar para sentir as dificuldades de cada um, e tentar ajudá-los. A motivação é feita através do acompanhamento (ENTREVISTADO C, 2002).

De acordo com Almeida (2019) liderar em home office é um desafio que estabelece alterações na forma de exercer a autoridade e o controle das atividades exercidas pelos funcionários, bem como no processo de comunicação.

4.4 ANÁLISE DA CATEGORIA “CÓDIGOS DE CONDUTA”

Os entrevistados receberam questionamentos em relação à conduta de cada um trabalhando em *home office*, bem como diferenças nas normas se comparando as duas modalidades de trabalho.

Quando realizada a pergunta: “Suas obrigações diárias estão/estavam claras no home office?”, todos os entrevistados afirmaram que as funções que deveriam ser exercidas em *home office* estavam claras. Nota-se aqui a importância da experiência na área, para entender

compreender como funcionaria o trabalho remoto. A Entrevistada A afirmou que: *“pra mim foi tranquilo. Quando eu fui trabalhar em home office, eu já estava há 5 anos trabalhando na área, então eu tinha segurança do que fazia”*.

Seguindo a mesma linha, a entrevistada E relatou:

Na minha equipe, todas as pessoas já têm um tempo de casa, com muito amadurecimento pessoal de profissional. Então todos estão cientes da pauta diárias, das demandas que entram e o que tem que ser feito. Então fica um pouco mais fácil para todo mundo entender suas obrigações. Talvez se tivessem pessoas com menos experiência na área, seria um pouco mais difícil para orientar e cobrar as obrigações diárias (ENTREVISTADA E, 2022).

A entrevistada B ainda citou que as obrigações estavam claras, mesmo quando surgiam novas demandas: *“Eu fui pra casa já definido que eu iria ajustar os pontos diários, esse era meu compromisso fixo, que eu fazia todos os dias. Conforme surgiam outras demandas além dessa, as colegas me mandavam, mas eu sabia o que tinha que fazer”*.

Alguns dos entrevistados também tiveram trocas de função no período em que estavam trabalhando remotamente, mas afirmam que as alterações de função não afetaram o fato de cada um entender as suas obrigações e qual o seu papel enquanto estavam em casa:

Conforme eu falei, eu troquei de função quando fui para o home office. Mas foi uma troca para uma área que eu queria muito e tinha muito conhecimento, então não tive dificuldades para me adaptar. E conforme também já comentei, eu troquei para trabalhar em um projeto muito grande, então tinha muito serviço e eu sabia o que tinha que fazer, que era tocar o projeto. Não era algo que meus gestores precisavam me passar ‘hoje tu faz isso’ ‘hoje tu faz aquilo’. É muito questão de conhecimento das tuas atividades e comunicação com gestores e equipe (ENTREVISTADO D, 2022).

Para mim estava bem claro. Essa reunião que a gente faz todos os dias é justamente para termos segurança do que deve ser feito, onde devemos dar prioridade. Então isso não foi uma dificuldade pra mim e pra minha equipe. Mesmo eu trocando de função, de Programador para Coordenador, essa comunicação foi essencial para deixarmos tudo definido, para quem estava em casa e para quem estava presencial também (ENTREVISTADO C, 2022).

Em relação à segurança, os entrevistados tiveram o seguinte questionamento: os sistemas utilizados garantem que as atividades sejam executadas com segurança mesmo em *home office*? Todos os entrevistados afirmaram que se sentiam seguros, mesmo trabalhando em casa. De acordo com a entrevistada B, tanto o e-mail quanto o sistema atenderam da mesma forma, estando presencial ou de forma remota. Nas palavras da entrevistada E: *“Nunca me ocorreu de se perderem arquivos, ou qualquer outro problema relacionado a segurança e vazamento de informações”*.

Ao serem questionados sobre como lidavam ou se sentiam em relação à liberdade de vigilância, ou se sentiam alguma espécie de "conflito" emocional, quando comparado com a modalidade tradicional de trabalho, observou-se que:

No começo foi tranquilo. Depois eu comecei a fazer uma pós-graduação, isso deixou pesado o ficar em home office. Eu tinha aula o sábado inteiro, online também. Então eu passava de segunda a sexta na frente do computador trabalhando sozinho, e mais o final de semana. O que eu mais senti foi a falta de sair de casa, encontrar os amigos, jogar futebol. Isso faz a diferença, pelo menos pra mim. De resto, não senti dificuldade (ENTREVISTADO C, 2022).

Pra mim teve o período de licença maternidade, eu não podia receber visitas, eu senti mais essa questão do emocional. Eu sentia carência de falar com pessoas. Ainda mais para nós que trabalhamos com comunicação. Fazer tantas reuniões por Meet não é a mesma coisa que juntar, falar pessoalmente, ter aquele contato. Também teve a questão da pandemia, então não dá pra levar muito como comparativo. Foi tudo muito junto, e foi tudo muito assustador para todo mundo. Todo mundo estava com o emocional abalado devido a pandemia e tudo que estávamos vivendo. Ficar em casa, apesar de sentir falta do contato com os colegas, eu estava mais segura. Então o home office em si me deu mais segurança, pelo contrário de afetar em algo no meu emocional (ENTREVISTADA F, 2022).

Os entrevistados também foram questionados em relação à sensação de ser menos rígida a modalidade remota. Alguns entrevistados entendem ser mais rígida a modalidade *home office*, enquanto outros entendem ser mais leve, assim como existe a percepção de que a cobrança é a mesma em ambas as modalidades.

O entrevistado A entende que o trabalho na forma remota é menos rígido:

Não acho que seja mais rígido o presencial, mas de modo geral, para quem está em casa fica mais difícil para o gestor cobrar. Eu diria que é mais leve, por estar presencial é uma pressão diferente, lidar com pessoas, atendimento aos funcionários. Tu tá em casa, você recebe orientações, atividades para fazer, mas não é tanta pressão. Só por estar em casa, tu se sente mais confortável (ENTREVISTADO A, 2022).

Já os entrevistados D e G entendem que o trabalho em *home office* é mais rígido do que o presencial, principalmente em relação à autocobrança:

Eu acho que estando em casa é mais rígido. Se eu estiver fazendo alguma coisa errada no presencial, o teu chefe vem e fala contigo. No home office tu tem que mostrar o que tu tá fazendo. Então eu diria que é mais rígido. Eu me cobro muito mais estando em casa. Eu trabalho a vida toda com TI. Eu já vi muitos casos de empresas que fazem o monitoramento da tela do que tu tá trabalhando, então se tu não tiver trabalhando, teu gestor vai saber. No caso da nossa empresa temos mais liberdade estando em casa. Mas não deixamos de cumprir as tarefas. Como falei, para quem é regrado com a sua profissão, vai agir da mesma forma estando presencial ou remotamente (ENTREVISTADO D, 2022).

Eu sou uma pessoa que tenho autocobrança. Já tive conversas com minha gestora, e ela me pediu para eu pegar mais leve comigo mesma. Quando eu estava em casa eu tinha a sensação de que se eu não entregasse nada pra minha gestora, parecia que eu não estava fazendo nada. Eu sou de uma geração que eu tenho que entregar um relatório, entregar um documento, entregar algum resultado. Eu sou muito de me cobrar. Tive isso sim no home office. O tratamento que eu tive, da minha gestão foi o mesmo. Ela cobrou da mesma forma que cobra no presencial. Agora eu, particularmente eu me cobrava mais. Eu estava em casa e tinha que mostrar que estava presente de alguma forma, queria me destacar mesmo estando em casa. Eu estava sempre mandando um e-mail, mandando alguma coisa no chat, para mostrar que estava ali disponível para ajudar no que fosse preciso... então a rigidez é a mesma, porém a rigidez pessoal, da minha parte, foi maior (ENTREVISTADA G, 2022).

É válido ressaltar que o *home office* proporciona flexibilidade de trabalho, dando assim a alternativa aos profissionais de organizarem sua própria rotina de acordo com as suas tarefas, além da possibilidade terminarem mais cedo quando acharem necessário, sem precisar dar explicações a alguma pessoa superior a eles. Como corrobora Alves (2008), a liberdade e a possibilidade de simultaneidade entre as tarefas são enfatizadas; na prática, os mesmos teletrabalhadores buscam formas diversas de delimitar e separar os tempos e os espaços de

trabalho e de não-trabalho, embora essa delimitação sempre seja flexível, elástica e reversível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tendência do *home office* passou a ser foco de discussões desde o início da pandemia da Covid-19. Compreendendo esse cenário, é importante entender como os trabalhadores adaptaram as suas vidas para o novo contexto de trabalho e quais foram as consequências desta adaptação. Diante da importância dessas questões e da relevância do tema, o objetivo geral foi planejado a fim de analisar as percepções de gestores e colaboradores de uma indústria metalúrgica da Serra Gaúcha acerca do trabalho remoto.

Pôde-se identificar diversos benefícios sentidos pelos colaboradores entrevistados, em especial os relacionados à flexibilidade e conforto de estar trabalhando em casa. Já no que concerne aos sacrifícios percebidos, ficou claro que a maior dificuldade é a falta de relacionamento interpessoal.

Sobre o papel dos líderes e/ou gestores observou-se a importância da comunicação no processo de gestão. A comunicação remota é a base da construção desta relação de trabalho entre funcionário e gestor, e permite ao gestor avaliar o desempenho, dar *feedbacks* e até traçar estratégias para o desenvolvimento profissional, tanto de si mesmo, como dos trabalhadores sob sua responsabilidade.

Compreende-se que essa nova realidade exige dos gestores estratégias para manter a produtividade, vencer a barreira do distanciamento social através da comunicação e acompanhar as atividades de seus colaboradores. O gestor também precisa estar atento à motivação e proporcionar momentos de interação social com a equipe. Da mesma maneira, os colaboradores também precisam adaptar-se, escolher um bom local para o trabalho, definir o horário do trabalho e evitar as distrações.

Como limitação desta pesquisa, pode-se declarar que por se tratar de um estudo específico em uma única empresa, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outros contextos profissionais. Em acréscimo, é preciso ponderar sobre o fato de que todos os entrevistados trabalharam em *home office* em um momento de fragilidade da sociedade, que foi a pandemia COVID-19, o que pode afetar as respostas que abordam temas como isolamento e sentimento de estar sozinho.

Como contribuição acadêmica, o tema ainda pode ser explorado em diferentes estudos, pois conforme já mencionado anteriormente no decorrer do trabalho, apesar de estar em evidência, o trabalho remoto é um advento relativamente recente e suas normas e definições estão em constante desenvolvimento.

Para futuros estudos, a fim complementar as informações aqui apresentadas, é válido indicar pesquisas de caráter quantitativo a fim de abranger um público maior, que podem ser realizadas em outras empresas ou até na mesma empresa, abordando o comportamento diante do *home office* no cenário atual (sem pandemia), comparando as respostas de diferentes profissionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. D. M. **As relações de trabalho na modalidade home office em empresas de bens de consumo**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2019.

ALVES, D. A. de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. Tese (Doutorado em Sociologia) - UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto

Alegre, RS, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. M; SILVA, J.R.G. Percepções dos recursos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v.8, n.1, pág.71-91, 2010.

BERNARDINO, A. F.; CARNEIRO, J. M. de S.; ROGLIO K. de D.; KATO, H. T. Teletrabalho e gestão de recursos humanos: análise em uma organização de tecnologia da informação. **Encontro de Administração da Informação**, Recife, PE, Brasil, 21 a 23 de jun., 2009.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v.2, n.4, p.106-127, 2003.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 02 de Setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF, [2022].

BRIK, M. S.; BRIK, A. **Trabalho portátil**: produtividade, economia e qualidade de vida no home Office das empresas. Curitiba: Edição do autor, 2013.

BUENO, E. DE Q.; SALVAGNI, J. A aprendizagem organizacional e o autodesenvolvimento no âmbito do teletrabalho. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v.8, n.2, p. 110-123, 2016.

CARDOSO, B. **O que é teletrabalho, quais suas vantagens e as novidades trazidas pela Reforma?** Disponível em:
<https://brunonc.jusbrasil.com.br/artigos/603033170/o-que-e-teletrabalho-quais-suas-vantagens-e-as-novidades-trazidas-pela-reforma>. Acesso em: 20. jun.2022.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CODO, W. (1997). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). **In**: Tamayo, J., BorgesAndrade, J. E. & Codo, W. (Eds.). Trabalho, organizações e cultura, p. 21-40. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

COSTA, I. DE S. A. da. Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n.1, p.105-124, 2007.

FILARDI, F.; CASTRO, RM; ZANINI, MTF Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v.18, n.1, pág. 28-46, 2020.

FONTANELLA, B. J. B; RICAS, M. G. B.; TURATO, J. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública**, v.24,

n.1, 17-27, 2008.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory**: strategies for qualitative research. Reprinted. New York: Aldine de Gruyter, 2006.

GRANATO, L. (2020). **Estamos criando o novo normal do trabalho, diz CEO da Accenture no Brasil**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/estamoscriando-o-novonormal-do-trabalho-diz-ce-da-accenture-no-brasil/> Acesso em: 21 abr. 2022.

HAU, F.; TODESCAT, M. O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v.8, n.3, p.37-52, 2018.

HAUBRICH, D. B. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**. Universidade Feevale (Novo Hamburgo, RS, Brasil, 2019).

HANASHIRO, D. M. M.; DIAS, W. F. **O sistema de teletrabalho**: algumas implicações de um ambiente virtual. Anais do Encontro da Associação Nacional de PósGraduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil. 2002.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas, 1996.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2008

LUNA, R. A. Home office: um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v.3, n.1, jul. 2014.

MALHOTRA, N. K. Introdução à pesquisa de Marketing. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2006.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A., PÉREZ-PÉREZ, M., DE-LUIS-CARNICER, P.; VELAJIMÉNEZ, M. J. Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, v.22, n.3, p.208-223, 2007

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **Revista de Administração FACES Journal**, v.1, n.1, p.61-67, 2000.

RAMEZANALI, M.; SOUZA, MJB; SILVEIRA, A. Os desafios da marca na Instituição de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, pág. 78-89, 2014.

SAMARTINHO, J. P. R. S. **E-liderança**: um modelo de competências e de boaspráticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System. Tese (Doutorado). Universidade De Évora, 2013. Repositório Universidade De Évora. 2014.

SILVA, J. C. **Home office é regulamentado pela Reforma Trabalhista.** Disponível em: [https://jus.com.br/artigos/61809/homeoffice- e-regulamentado-pela-reformatrabalhista](https://jus.com.br/artigos/61809/homeoffice-e-regulamentado-pela-reformatrabalhista) Acesso em: 29. abr. 2022.

SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades). **Trabalho remoto e legislação:** como adequar sua empresa ao home office. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/trabalho-remoto-e-legislacao/> Acesso em: 1 out. 2022.

TROPE, A. **Organização virtual:** Impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.