

## Trabalho home-office em tempos de Covid-19 no Brasil: práticas e perspectivas

Home-office work in Brazil Covid-19 times: practices and perspectives

\*Silas Dias Mendes Costa

### Informações do artigo

Recebido em: 11/01/2021

Aprovado em: 20/07/2021

### Palavras-chave:

Gestão de Pessoas. Home-office.  
Coronavírus.

### Keywords:

People management. Home Office.  
Coronavirus.

### Autor:

\*Doutorando (UFMG), Mestre (UFMG) e  
Bacharel (UESC) em Administração. Bolsista  
de doutorado pelo Conselho Nacional de  
Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
(CNPq)  
silasdiasmendes@gmail.com

### Como citar este artigo:

COSTA, Silas Dias Mendes. Trabalho  
home-office em tempos de Covid-19  
no Brasil: práticas e perspectivas.

**Competência**, Porto Alegre, v. 14, n. 1,  
jul. 2021.

### Resumo

O objetivo deste artigo é discutir a percepção dos trabalhadores em relação às práticas e perspectivas do trabalho home-office em meio ao contexto da pandemia do coronavírus no Brasil. Participaram do estudo 30 trabalhadores de empresas privadas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de um questionário eletrônico e analisados a partir da análise de conteúdo. Os resultados indicam que a migração para a modalidade home-office é compreendida como necessária e impositiva, dado o atual contexto; os insumos e recursos para a realização das atividades laborais são parcialmente disponibilizados pelas empresas; o ambiente doméstico comumente não é considerado adequado para o trabalho; a falta de interação física impacta a socialização das pessoas e há diferença entre gêneros quanto às responsabilidades vinculadas ao tripé casa-trabalho-filhos. Em síntese, percebe-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas carecem de revisão e adequação para atender as demandas impostas por essa nova realidade de trabalho, que é compreendida como promissora num futuro pós-pandemia.

### Abstract

The objective of this article is to discuss the perception of workers in relation to the practices and perspectives of home-office work in the context of the coronavirus pandemic in Brazil. Thirty employees of private companies participated in the study. This is a qualitative research, whose data were collected through an electronic questionnaire and analyzed from content analysis. The results indicate that the migration to the home-office modality is understood as necessary and imposing, given the current context; the insurance resources for the performance of the work activities are partly made available by the companies; the home environment is commonly not considered suitable for work; the lack of physical interaction impacts the socialization of people and there is a difference between genders regarding the responsibilities linked to the home-work-children tripod. In summary, it is perceived that people management policies and practices lack review and adequacy to meet the demands imposed by this new work the reality, which is understood as promising in a post-pandemic future.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo o trabalho tem passado por significativas mudanças, como as relacionadas a questões tecnológicas, a exemplo da sofisticação e difusão das tecnologias de informática e telecomunicações (TICs) (COSTA, 2007), e questões que envolvem o domínio produtivo e social, em face da especialização de tarefas e flexibilização de direitos dos trabalhadores. No entanto, seu status enquanto alternativa para atender às necessidades de determinados grupos sociais ainda se mantém, o que mudou foram as configurações de operacionalização de determinadas atividades (COSTA, 2007).

As tarefas eram desempenhadas, essencialmente, em um escritório, onde os funcionários cumpriam uma jornada diária de trabalho, interagindo com seus pares e com a chefia, geralmente em um mesmo ambiente físico, utilizando equipamentos e insumos disponibilizados pela empresa. A globalização das TICs provoca uma ruptura parcial desse formato, admitindo-se, em alguns casos, que as atividades laborais sejam realizadas em qualquer ambiente (COSTA, 2007), resultando no que conhecemos como teletrabalho ou trabalho home-office.

O home-office pode ser compreendido como sendo o resultado da reestruturação do capital, da atividade de trabalho e dos mercados (COSTA, 2007). Seu crescimento substancial deu-se em meio a padrões de relações laborais mais flexíveis, viabilizando com que as empresas promovam ajustes em consonância com a maneira que organizam suas atividades (MORGAN, 2004). Essa flexibilidade pode assumir diferentes conotações como, por exemplo, em relação ao espaço físico, aos horários e contratos e, quando combinadas poder ser conceituadas como teletrabalho (MORGAN, 2004).

No âmbito nacional, as discussões sobre o tema no contexto de organizações privadas têm considerado, problematizando questões legais acerca da jornada (BARRETO JUNIOR; SILVA, 2015); os sentidos do trabalho difundidos por revistas de negócios (BARBOSA; MARANHÃO; REZENDE, 2017); práticas de recursos humanos (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017) e os progressos legislativos no Brasil (BARROS; SILVA, 2010). Como o propósito de avançar com o debate, este artigo apoia-se um estudo que considera as vivências laborais de trabalhadores de empresas privadas em meio à pandemia do coronavírus.

Considerando as mudanças no mundo do trabalho (COSTA, 2007), as discussões sobre o trabalho home-office (BARRETO JUNIOR; SILVA, 2015; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010), a crise sanitária causada pela pandemia do coronavírus (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020) e um cenário de restrições e contingências (PEREIRA; MEDEIROS; BERTHOLINI, 2020), o estudo tem como objetivo discutir a percepção dos trabalhadores em relação às práticas e perspectivas

do trabalho home-office em meio ao contexto de contingência imposto pela da pandemia do coronavírus no Brasil.

Do ponto de vista pragmático-social, a realização desta pesquisa justifica-se pela possibilidade de discutir sobre a realidade de trabalho na modalidade home-office, identificando eventuais aspectos positivos que possam ser adotados ou consolidados pelas organizações. Por outro lado, podem ser observados ainda aspectos negativos indicando, por exemplo, a necessidade de providências a serem tomadas. Do ponto de vista teórico-conceitual, este estudo amplia o conhecimento sobre o trabalho home-office, agregando informações à literatura da área de gestão de pessoas e relações de trabalho.

A estrutura do artigo está disposta da seguinte maneira: esta primeira seção, de introdução, que contextualiza o tema, apresenta os objetivos do estudo e a sua importância; o referencial teórico, discorrendo sobre aspectos conceituais relacionados ao trabalho home-office e contribuições de pesquisas precursoras; a metodologia, onde consta o percurso percorrido para o desenvolvimento deste estudo; na sequência, são apresentadas e analisadas as respostas obtidas a partir do questionário e, por fim, as considerações finais, que incluem reflexões sobre os resultados da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TELETRABALHO: ORIGEM E QUESTÕES RELACIONADAS

É consenso de que o teletrabalho é produto da flexibilização do trabalho “tradicional”, que passa a permitir a realização das atividades inerentes ao cargo ou função, não exclusivamente no ambiente da empresa, mas considera, sobretudo, distintos espaços físicos, horários e contratos laborais (TREMBLAY, 2002; MORGAN, 2004; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ *et al.*, 2007). Diferentes estudos (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) tem associado à origem do termo as pesquisas realizadas por Nilles (1988; 1994), em referência à substituição total ou parcial do deslocamento para a empresa pelo uso das telecomunicações.

Na literatura, o teletrabalho tem sido conceituado a partir de contornos teóricos utilizados por diferentes autores que tratam do tema. Uma das definições é que esse formato faz “[...] com que o trabalho chegue onde está o trabalhador, ao invés de o trabalhador se locomover até onde está fisicamente o local de trabalho.” (RABELO, 2000, p. 62). Para Tremblay (2002), embora não se tenha uma definição única, o teletrabalho pode ser entendido como a realização de atividades laborais fora de casa ou em qualquer ambiente diverso da empresa que o funcionário está

vinculado.

Morgan (2004) trata de defini-lo como sendo uma combinação de diferentes arranjos flexíveis em termos de ambiente, carga horária e contrato. Por sua vez, Martínez-Sánchez *et al.* (2007) consideram que se trata de uma maneira de trabalhar onde a tecnologia da informática e telecomunicações funcionam como elementos mediadores e parte das tarefas é desempenhada em ambiente externo ao escritório. Sakuda e Vasconcelos (2005) complementam essa definição argumentando que esse novo formato muda as relações laborais até então consolidadas, e envolve questões econômicas, sociais, ambientais, organizacionais e legais.

Dadas essas especificações, é preciso considerar que a diferenciação do teletrabalho em relação ao trabalho tradicional não deve ser meramente reduzida ao distanciamento do local de trabalho. Se a distância for uma questão preponderante e central, isso implicaria em considerar como teletrabalho as atividades que são desempenhadas tanto por profissionais vinculados diretamente à organização, quanto por aqueles autônomos, que atuam por meio de prestação de serviços (RABELO, 2000; TREMBLAY, 2002; MORGAN, 2004; SAKUDA; VASCONCELOS, 2005; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ *et al.*, 2007).

Em vista da ausência de consenso na definição de teletrabalho e, por consequência aqueles que podem ser classificados como teletrabalhadores, cabe destacar que apesar da literatura se mostrar difusa e, por vezes, imprecisa, teletrabalho, neste estudo, é uma compreendida como uma modalidade em que os trabalhadores desempenham suas tarefas em casa, contudo, mantém um vínculo formal com funcionário de uma organização (MORGAN, 2004; TREMBLAY, 2002). A condição de teletrabalho na configuração home-office surge como uma alternativa às restrições de funcionamento das empresas frente à pandemia do novo coronavírus.

No home-office, a operacionalização do trabalho tem o apoio das TICs, e como o próprio termo sugere (escritório em casa), a casa do funcionário é utilizada como local de trabalho (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003). Em outras palavras, pode ser definido como sendo um arranjo laboral onde os funcionários de uma organização trabalham em sua residência e não em seus escritórios, mantendo contato com a empresa (seus colegas e chefia) por meio de diferentes canais de comunicação como ligações telefônicas, sistemas de e-mails (LIM; TEO, 2000) e atualmente, chamadas de voz ou videoconferências por aplicativos.

Estudos brasileiros indicam tendências de uso desse formato de trabalho em empresas públicas e privadas. No primeiro grupo, é possível identificar pesquisas comparando as percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais em relação às características das tarefas e do conhecimento (ABBAD *et al.*, 2019),

argumentando sobre suas vantagens e desvantagens (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). No segundo grupo, foram identificadas pesquisas que problematizam elementos críticos (ADERALDO; ADERLDO; LIMA, 2017), modalidades e jornada de trabalho (BARRETO JUNIOR; SILVA, 2015).

O estudo realizado por Abbad *et al.* (2019) indicou que os teletrabalhadores têm a percepção de menor autonomia de decisão, variedade, significado, identificação da tarefa, complexidade, solução de problemas e especialização, quando comparados aos trabalhadores presenciais. Para Filardi, Castro e Zanini (2020), as vantagens desse formato estão associadas à qualidade de vida, equilíbrio entre o trabalho e a família, flexibilidade, melhora de produtividade, redução de custos, estresse e deslocamento; e como desvantagens tem-se a perda de vínculo com a empresa, a ausência de comunicação, a não adaptação e problemas de ordem psicológica.

A flexibilidade também é mencionada por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) como sendo um aspecto positivo. No entanto, os autores destacam alguns elementos críticos como a sobrecarga de trabalho, problemas de visibilidade na organização e, diferentemente dos resultados de Filardi, Castro e Zanini (2020), a questão entre vida pessoal e o trabalho é compreendida como uma dificuldade. Por sua vez, Barreto Junior e Silva (2015) chamam atenção para potenciais riscos quanto a garantias clássicas asseguradas ao trabalhador, como a não remuneração por horas extraordinárias trabalhadas.

Uma pesquisa realizada por Tremblay (2002) junto a empresas públicas e privadas canadenses identificou que, apesar da flexibilidade de horário ser um fator comum percebido por homens e mulheres, existem diferenças de gênero. As mulheres teriam menos autonomia que os homens nessa modalidade (TREMBLAY, 2002). Essa questão também é mencionada em um estudo junto a funcionários de serviços públicos na Austrália, onde foram identificadas diferenças entre homens e mulheres com filhos, sobretudo quanto à satisfação como o trabalho e com a distribuição das tarefas de cuidado das crianças (TROUP; ROSE, 2012).

Na Coreia do Sul, um estudo revelou que trabalhadores mais jovens que ocupam posições de menor hierarquia tem uma propensão maior em utilizar as TICs e, nesses casos, o isolamento social, a ausência de comunicação, da liderança e da gestão podem ter efeitos negativos (EOM; CHOI; SUNG, 2016). Ao analisar os mecanismos de influência do teletrabalho na produtividade de japoneses, Kazekami (2020) verificou um aumento da satisfação com a vida, implicando em melhora a produtividade do trabalho. Por outro lado, Kazekami (2020) entende que o teletrabalho tende a aumentar o estresse em equilibrar as tarefas domésticas e de trabalho.

No que se referem aos custos em virtude da realização das atividades de trabalho em ambiente diverso ao da empresa, autores como Nilles (1996) entende que o teletrabalho pode ser considerado como sendo uma vantagem para os funcionários, uma vez que os gastos com o deslocamento e a alimentação tendem a ser reduzidos. Quando se trata de analisar essa mesma condição pelo prisma das organizações, Martínez-Sánchez *et al.* (2007) destacam como uma das vantagens, por exemplo, a diminuição de recursos financeiros destinados a manutenção dos escritórios.

A análise das vantagens e desvantagens varia conforme a perspectiva adotada. Embora a redução de custos com deslocamento possa ser considerada uma vantagem para os funcionários (NILLES, 1996), o custo também pode ser apontado como uma desvantagem quando se considera, por exemplo, o que se gasta com a iluminação de casa, a falta de contabilização e pagamento de horas extras, perdas de benefícios adicionais, como café e chá, que são disponibilizados de forma gratuita quando o trabalho é realizado na empresa (MANN; VAREY; BUTTON, 2000).

Há também uma percepção de perda de estrutura, identificada a partir de relatos de funcionários que mencionam a falta de suporte da empresa no que se refere à solução de problemas, sobretudo aqueles associados aos recursos tecnológicos (MANN; VAREY; BUTTON, 2000). Fulton (2002) aponta que o teletrabalho não garante necessariamente o acesso a todos os recursos disponíveis no escritório, onde o trabalho é tradicionalmente realizado. Alguns documentos, por exemplo, podem ser impressos e organizados em locais pouco usuais, como a mesa de casa, o quarto de uma criança, ou um canto da sala de estar (FULTON, 2002).

Dilemas em torno da gestão do tempo para o trabalho e do tempo livre também são mencionados em outros estudos (HADDON, 1998; TREMBLAY, 2002). Para Haddon (1998) a flexibilidade não pressupõe priorizar as tarefas profissionais e pessoais como o funcionário convém, mas demanda negociação entre ambos papéis, definindo limites nos dois casos. A respeito disso, Tremblay (2002) acrescenta que estar próximo da família não significa que a mulher ou o homem possa cuidar livremente do filho enquanto trabalha em casa.

Para Marsh e Musson (2008), na medida em que os homens experimentam o teletrabalho e convivem com a necessidade de equilibrar a sua identidade profissional e o seu papel paterno, a dificuldade em equacionar a vida profissional e pessoal passa a ser também um problema entre os homens. Em um estudo que analisou as emoções envolvidas na expressão e na experiência de paternidade e carreira de homens que trabalham em casa, as autoras identificaram um discurso emocional quanto à condição paterno-profissional, que comumente tem sido associado às mulheres (MARSH; MUSSON, 2008).

Foi comum ao longo do tempo o discurso de que a mulher seria a responsável por assumir múltiplos papéis (cuidar das atividades domésticas, dos filhos, de sua educação e saúde) ao passo que o homem ocuparia o papel único de provedor da família (POSSATTI; DIAS, 2002). Com a menor disparidade entre a participação de homens e mulheres no mercado de trabalho, o conflito trabalho e família tornou-se uma questão de estrutura familiar e profissional, demandando conciliação das responsabilidades profissionais e familiares para ambos os gêneros (PEREIRA; RIBEIRO; PEREIRA, 2016).

Há vantagens e desvantagens quanto à prática do teletrabalho, neste sentido, é possível sintetizá-las a partir das considerações feitas por Mann, Varey e Button (2000). Entre as vantagens estão; o deslocamento consideravelmente menor (ou mesmo sua ausência de deslocamento), liberdade e flexibilidade, possibilidade de vestir roupas confortáveis e distanciamento de questões políticas subjacentes ao contexto da empresa. Quanto às desvantagens, são destacadas; o isolamento, a possível extensão da jornada de trabalho, a ausência de suporte, a impossibilidade de se ausentar do serviço em caso de doença (MANN; VAREY; BUTTON, 2000). Autores como Bortolan, Domenech e Ferreira, (2021) relatam ainda a dificuldade de adaptar o ambiente de trabalho, atentando-se para questões ergonômicas, ou seja, adaptar os o ambiente às características de quem o realiza.

## 2.2 O CONTEXTO DA PESQUISA

O ano de 2020 foi marcado pela pandemia da Covid-19, doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, com origem na cidade de Wuhan, China, em dezembro de 2019 e se espalhou por diversos países do mundo (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020), podendo resultar em implicações na saúde das pessoas e até mesmo em óbito. Tendo em vista que a contaminação se dá a partir do contato com partículas de saliva e secreção de indivíduos já infectados, autoridades de saúde propuseram o isolamento, distanciamento social e a contenção das pessoas como medidas para interromper a transmissão e conter a progressão da doença (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020).

Frente à preocupação do estrangulamento do sistema nacional de saúde e do risco eminente de morte por complicações provocadas pela Covid-19, parte dos governadores e prefeitos decretaram medidas de restrição quanto à circulação de pessoas, afetando o funcionamento de diferentes serviços (PEREIRA; MEDEIROS; BERTHOLINI, 2020). Neste cenário o trabalho home-office foi adotado como medida emergencial por muitas empresas em meio ao contexto contingencial de pandemia do novo coronavírus no Brasil, repercutindo de diferentes formas na vida profissional e pessoal dos trabalhadores. Frente a esse contexto, este artigo busca discutir a percepção dos trabalhadores em

relação às práticas e perspectivas do trabalho home-office.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa caracteriza-se pela sua natureza qualitativa e exploratória. Os participantes foram convidados a responder um questionário eletrônico disponibilizado na plataforma LinkedIn, uma rede social de negócios que oferece assinaturas, vendas de publicidade e de soluções de recrutamento (LINKEDIN, 2020). Após a publicação do questionário na rede social, os participantes aderiram ao estudo conforme sua própria conveniência. O questionário foi composto por perguntas abertas, tratando das seguintes questões: 1) migração para o home-office dada às circunstâncias da pandemia, 2) disponibilidade de insumos e recursos pela empresa, 3) aspectos positivos e negativos e 4) perspectivas para o futuro do trabalho nesta modalidade.

Participaram do estudo 30 trabalhadores (T1, T2... T30) que atuam em organizações privadas. O quantitativo de participantes deu-se a partir do critério de saturação de dados. Após o preenchimento e envio eletrônico das respostas, os dados foram tabulados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), considerando as seguintes etapas: leitura flutuante das respostas; agrupamento por perguntas e; categorização temática. Com o auxílio software Altas TI versão 8, foram definidas seis categorias de análise conforme a leitura do conteúdo, considerando aspectos mencionados na literatura sobre o assunto. O agrupamento das respostas em uma mesma categoria deu-se mediante proximidade dos conteúdos das respostas.

Com base na leitura, o conteúdo foi categorizado da seguinte forma: i) avaliação da migração para a modalidade home-office; ii) disponibilidade de recursos insumos pela empresa; iii) aspectos positivos; iv) aspectos negativos; v) perspectivas futuras para o home-office e vi) outras questões emergentes. Na medida em que as análises foram sendo realizadas, foram discutidos aspectos mais específicos, considerando sua recorrência nas respostas, semelhanças, contradições e particularidades entre os trabalhadores. Na seção a seguir, são apresentados os resultados da pesquisa.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os trabalhadores que participaram do estudo apresentaram, predominantemente, as seguintes características: mulheres (70%), idade entre 36 e 40 anos (30%), casados/união estável (57%), ocupam cargo de gestão (67%), não tiveram experiência anterior como a modalidade home-office (40%), reside no estado de São Paulo (53%), Minas Gerais (14%), Rio de Janeiro (9%), Rio Grande do Sul (9%), Goiás (6%), Paraná (6%), Santa Catarina (6%) e Bahia (3%), e não tem filhos (47%). Na sequência, são analisados

os seguintes aspectos observados na pesquisa: a percepção dos trabalhadores em relação à migração para o trabalho home-office, a disponibilidade de insumos e recursos por parte de empresa, aspectos negativos, aspectos positivos, perspectivas futuras e outras questões emergentes.

#### 4.1 MIGRAÇÃO PARA A MODALIDADE HOME-OFFICE

Perguntou-se aos participantes como eles avaliam a migração do trabalho presencial para a modalidade home-office. O **Quadro 1**, a seguir, classifica o conteúdo das respostas obtidas:

**Quadro 1:** Avaliação da migração para a modalidade home-office

Categoria	Conteúdo das respostas	Respondentes
Migração para o home-office	Necessária e impositiva frente ao contexto da pandemia.	T3, T4, T5, T6, T8, T9, T10, T11, T12, T15, T16, T20, T21, T22, T23, T26.
	Sem problemas aparentes; mudança positiva; viável e traz certa flexibilidade para o trabalho.	T1, T13, T14, T17, T18, T19, T24, T25, T28.
	Apresentou dificuldades e problemas diante da migração.	T27, T29, T30.
	Houve resistência por parte de algumas pessoas.	T2.

Fonte: Elaborado pelo autor

A maior parte percebeu essa transição como sendo necessária e impositiva frente à pandemia. Houve menção a questões organizacionais, considerando a transformação indispensável para “Fazer algumas mudanças necessárias no processo de trabalho” (T11). A dificuldade de locomoção também foi considerada como um problema superado com essa mudança, que foi avaliada como positiva, como mencionado no seguinte relato: “[A mudança foi necessária] não apenas pelo Covid-19, mas, principalmente pela mobilidade urbana, que está cada dia mais comprometida” (T9). Essa nova dinâmica pode ainda “mostrar para muitas empresas que é possível trabalhar de casa” (T12).

Estudos de vanguarda, como os realizados por Nilles (1988; 1996), já se referiam a mobilidade nos espaços urbanos há mais de duas décadas. Considerando que o crescimento dos centros urbanos ao longo do tempo agravou a mobilidade de veículos e pessoas, as contribuições do autor mostram-se atuais e os achados da pesquisa corroboram com seus argumentos. Quanto à questão da flexibilidade já discutida por Morgan (2004), é possível compreendê-la como uma tendência a ser adotada, não somente em meio ao cenário do coronavírus, mas, sobretudo, por conta da globalização das TICs (COSTA, 2007).

A mudança é avaliada ainda como positiva uma vez que “As medidas [de restrição] ajudarão a diminuir a propagação do Covid-19 e podem servir como experiência para as empresas adotarem o home-office permanentemente” (T5). Ainda que



positivas, outros trabalhadores questionam que “Muitas empresas e pessoas não estavam preparadas” (T8) e isso torna a rotina difícil por 3 motivos: “[a falta de] infraestrutura de trabalho (mesa, cadeira, iluminação etc.); toda a família estar em casa, principalmente crianças, dificultando o foco; e por não conseguir acompanhar de forma efetiva a turma do campo[funcionários]” (T27).

Tais divergências evidenciam que os efeitos dessa modalidade podem variar entre diferentes organizações e, numa mesma organização, entre diferentes trabalhadores (BARROS; SILVA, 2010), podendo estar associada à capacidade de adaptação da empresa a esse formato. Outro aspecto a ser considerado é o limite tênue entre o papel na família e o papel profissional. Trabalhar em casa, próximo a família não pressupõe priorizar o cuidado com os filhos em detrimento das atividades de trabalho. É necessário estabelecer determinados limites entre os papéis (HADDON, 1998; TREMBLAY, 2002), o que muitas vezes é difícil de fazer:

“ No contexto atual, onde o cenário não era esperado, o home-office torna-se um processo doloroso por ter que entregar resultado e performance mesmo estando envolvida no cenário familiar. Em um contexto ideal, a rotina de quem é mãe/pai, seria levar o filho na escola e voltar para focar em seu trabalho home-office. Hoje, com a pandemia, os filhos estão inseridos na rotina, ou seja, estão competindo por atenção, tempo e atividades. O profissional acaba por conseguir doar muito menos do que pretendia e a mãe/pai acaba por auxiliar os filhos muito menos do que deveria (T15).

As particularidades do atual cenário fazem com que o home-office seja considerado viável e desafiador. A viabilidade é, sobretudo, associada ao fato de que muitas atividades podem ser realizadas de casa, com o auxílio das TICs (MARTÍNEZ-SÁNCHEZ *et al.*, 2007). Já o desafio consiste em atender as demandas de trabalho e demandas pessoais por meio da negociação de papéis (TREMBLAY, 2002). Dadas às circunstâncias, embora haja consenso entre os funcionários sobre a necessidade de migração para a modalidade home-office, alguns percebem certo despreparo por parte das empresas: “A empresa está despreparada em todos os aspectos (TI, RH, DP) para dar apoio ao funcionário e tem exigido adaptação, flexibilidade e resiliência dos gestores e funcionários” (T29). A falta de preparo não parece ser um problema contextual, uma vez que estudos anteriores (MANN; VAREY; BUTTON, 2000; FULTON, 2002) têm indicado deficiências nesse sentido, principalmente quanto à solução de problemas tecnológicos.

#### 4.2 RECURSOS E INSUMOS UTILIZADOS NO TRABALHO HOME-OFFICE

Foi perguntado o que habitualmente é utilizado para realização das tarefas quando estão trabalhando na empresa. A partir das respostas obtidas, verificou-se que os recursos e os insumos mais recorrentes foram: computador; internet; telefone celular;

notebook; monitores, tablet, mesa de escritório; impressora/ copiadora; cadeira; e equipamentos como headset, fone de ouvido, teclado, mouse e projetor. Na sequência foi questionado se esses insumos e recursos eram disponibilizados na modalidade home-office. O resumo das respostas consta no **Quadro 2**, abaixo:

**Quadro 2:** Disponibilidade de insumos e recursos pela empresa para o trabalho home-office

Categoria	Conteúdo das respostas	Respondentes
Disponibilidade de insumos e recursos	Disponibilização parcial de insumos e recursos como computador e acesso à rede corporativa.	T1, T4, T5, T6, T7, T9, T10, T13, T14, T15, T16, T19, T18, T19, T21, T23, T24, T25, T26, T27, T29, T30.
	Utilização de insumos e recursos particulares para realização das tarefas.	T2, T3, T11, T28.
	Disponibilização total de insumos e recursos necessários para as atividades.	T12, T20, T22.

Fonte: Elaborado pelo autor

Três trabalhadores (T12, T20, T22) indicaram dispor dos mesmos recursos e insumos: “A empresa nos forneceu todo o material utilizado no escritório. Então, estou com notebook, uma segunda tela e todos os ‘apetrechos’ necessários, como fone de ouvido, teclado, mouse e telefone” (T20). Para grande parte dos trabalhadores (T1, T4, T5, T6, T7, T9, T10, T13, T14, T15, T16, T19, T18, T19, T21, T23, T24, T25, T26, T27, T29, T30) a disponibilização é parcial. Geralmente disponibiliza-se “Computador e softwares” (T24) e os insumos são custeados pelos funcionários. Uma exceção é mencionada por T14 que indica que, apesar da empresa não ceder todos os recursos e insumos, a mesma ofereceu “benefícios para arcar com custos em casa.” Um trabalhador (T8) não respondeu objetivamente a esse aspecto, por isso a resposta não foi tabulada.

Além de representar uma característica do trabalho home-office (FULTON, 2002) a disponibilização de insumos e recursos nestes moldes pode ser questionável enquanto prática de recursos humanos (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017) podendo, inclusive, ser protestada legalmente no âmbito do direito do trabalho (BARRETO JUNIOR; SILVA, 2015). Para Fulton (2002), quando as atividades deixam de ser realizadas no escritório e passam a ser desempenhadas na configuração de teletrabalho, o acesso aos recursos já não é o mesmo e o funcionário deixa de ter as mesmas garantias em relação aos recursos e insumos necessários.

De modo geral, as empresas costumam disponibilizar o acesso remoto a softwares e outros equipamentos que são de uso pessoal do funcionário: “Apenas a parte de TI [Tecnologia da Informação] fornece os softwares e acesso a rede, o restante me adaptei com o que é meu, como o computador” (T29). A questão do mobiliário também se revela um problema, já que o custeio proveniente de sua aquisição fica a cargo do funcionário: “A

empresa disponibilizou um meio de acesso remoto ao computador. O principal recurso que faz falta é um espaço de trabalho com cadeira e mesa adequadas” (T4).

Conforme relato de T10, a inadequação do layout do ambiente onde são realizadas as atividades está associada a questões anatômicas, antropométricas e de dimensionamento dos espaços, envolvendo adaptação dos usuários a estação de trabalho. Quando não há uma adequação do posto de trabalho ao trabalhador, o ambiente pode potencializar problemas causados, essencialmente, pelo trabalho, a exemplo da redução de produtividade. Isso é ilustrado a partir do seguinte trecho: “Tenho sentido falta e visto uma queda no meu rendimento por não ter um espaço ergonômico para trabalhar, o que eu não sentia quando fazia home-office apenas uma vez por semana” (T10).

Pesquisas têm indicado que, diferente de quando se trabalha no escritório, na modalidade home-office o custeio de determinados itens não é feito pela empresa (FULTON, 2002) e, mesmo assim, o trabalho tem que ser realizado. O argumento de que trabalhar em casa pode ser uma vantagem em vista da redução de gastos de deslocamento e alimentação (NILLES, 1996) pode ser considerando uma falácia nesses casos, já que custos equivalentes ou maiores acabam sendo absorvidos pelos funcionários na aquisição de mobiliário, ao passo que, para a empresa há redução de custos (MARTÍNEZ-SÁNCHEZ *et al.*, 2007).

### 4.3 ASPECTOS POSITIVOS

No tocante às características da modalidade home-office, foram identificados aspectos positivos, classificando-os em cinco blocos, tal como descrito no **Quadro 3**, apresentado a seguir:

**Quadro 3:** Aspectos positivos do trabalho home-office

Categoria	Conteúdo das respostas	Respondentes
Aspectos positivos	Convívio com a família, tempo para outras atividades.	T2, T3, T4, T6, T10, T16, T20, T27, T29, T30.
	Conforto, autonomia, liberdade e maior qualidade de vida.	T5, T8, T9, T11, T12, T17, T18, T21, T22, T24.
	Melhor capacidade de concentração, foco no trabalho, melhor produtividade.	T1, T2, T9, T13, T14, T17, T18, T21, T25.
	Ausência de deslocamento e tempo no trânsito e economia de combustível.	T3, T7, T11, T14, T20, T23, T24, T28, T30.
	Flexibilidade de horários e na rotina, de modo geral.	T8, T15, T26.

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que, em alguns casos, os códigos utilizados para preservar o anonimato dos participantes (T1, T2, T3 ...T30) aparece em mais de uma categoria no **Quadro 3**. Isso significa dizer que o conteúdo da resposta contemplou diferentes aspectos. Para esta questão, T19 indicou que não saberia responder. Foram mencionados nas respostas, por exemplo, ausência de

deslocamento: “Não precisamos nos locomover para empresa, o que é muito bom [já que] em São Paulo o trânsito é péssimo” (T7); flexibilidade; convivência familiar: “Me dá mais possibilidade de ter mais tempo livre, mais perto da minha filha, até o psicológico fica mais tranquilo” (T16) e concentração: “Conseguo me concentrar melhor” (T1).

O fato de não precisar se deslocar da residência até o ambiente da empresa é um dos aspectos mais mencionados nas respostas, verificado tanto na pergunta sobre uma avaliação mais ampla da migração para a modalidade home-office, como especificamente na questão que trata dos aspectos positivos. O trecho a seguir exemplifica o posicionamento de parte dos trabalhadores que consideram a ausência de deslocamento e tempo no trânsito e economia de combustível como aspectos positivos do home-office: “Não tem deslocamento. Você está no conforto da sua casa. Aprende novas formas de trabalho e de relacionamento profissional” (T28). Esses resultados evidenciam a percepção que se tem em relação à influência do deslocamento a satisfação do trabalhador, corroborando resultados já apresentados por Nilles (1988; 1996), que em estudos anteriores sinalizam que a ausência de deslocamento é compreendida como positiva pelos trabalhadores na medida em que os gastos com deslocamento e alimentação tendem a ser reduzidos.

Verifica-se que o home-office implica na construção de novas relações de trabalho (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005) que tem como pilar central a flexibilidade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017) de se trabalhar em casa. O ambiente domiciliar pode fazer com que os trabalhadores tenham uma sensação mais evidente de liberdade, conforto e maior produtividade (MANN; VAREY; BUTTON, 2000). Quanto a esta última, é necessária uma avaliação parcimoniosa. Apesar do termo se fazer presente em diferentes pesquisas, ser mais ou menos produtivo ainda parece subjetivo, demandando aprofundamento.

Embora os estudos anteriores não tenham feito referência de forma mais específica quanto à sensação de liberdade e autonomia mencionadas (MANN; VAREY; BUTTON, 2000), entende-se que também cabe mais aprofundamento em relação a esses aspectos. Um dos respondentes descreve: “Liberdade, autonomia, autogerenciamento” (T22) e outro relata: “Maior liberdade, autonomia, conforto e menos desgaste com deslocamentos” (T5). Em ambos os casos não é possível ter um dimensionamento claro e objetivo que permita descrever até que ponto há ou não autonomia.

Se existe uma rotina pré-determinada de tarefas a serem cumpridas, mesmo que se tenham horários flexíveis para a sua realização, acredita-se que o trabalhador não tenha liberdade e autonomia para executá-las à sua revelia. A sensação pode estar associada ao fato de se trabalhar no domicílio, no entanto, é possível que não seja experimentada em situações concretas, tal como

sugere *Abbad et al. (2019)* ao afirmarem que teletrabalhadores tem menor autonomia nos processos de decisão, e as tarefas tendem a ter menor grau de complexidade e variedade em termos de conteúdo.

Por fim, no que se refere aos aspectos positivos do home-office, apenas T29 apresentou resposta destoante dos demais trabalhadores:

“ Eu particularmente vejo apenas o fato de trabalhar e ter família por perto. Minhas duas experiências [com trabalho home-office] não foram boas, então não me considero a maior fã desse modo de trabalho. Mas aproveitei o momento como um processo de aprendizado e tenho me esforçado para adaptar e fazer o meu melhor. Com o home-office sempre vivo a sensação de que não estou sendo produtiva, e isso me desmotiva muito. (T29)

Quando analisado o perfil de T29, que é comparativamente diferente dos demais participantes (jovem, com idade entre 20 e 25 anos, solteira e não tem filhos) verifica-se que sua resposta pode estar associada não apenas às suas vivências e experiências individuais, mas também a uma característica dos trabalhadores mais jovens em relação ao teletrabalho. De acordo com *Eom, Choi, e Sung (2016)*, teletrabalhadores com menos idade e que não ocupam cargos de gestão, como é o caso de T29, podem ter experiências negativas relacionadas ao trabalho por conta do isolamento social, da ausência de comunicação e liderança.

#### 4.4 ASPECTOS NEGATIVOS

Ainda que se tenha uma percepção positiva quanto ao teletrabalho na configuração home-office, também foram mencionados aspectos negativos, dentre os quais se destacam: a ausência de interação presencial com os colegas, a dificuldade de concentração, comunicação e disciplina, o aumento de tempo para o trabalho, a tentativa de conciliar a rotina de trabalho e as atividades domésticas (especialmente o cuidado com os filhos), complicações quanto ao gerenciamento do tempo, ambiente inadequado para o trabalho, e a falta de acesso a documentos físicos. Os resultados foram consolidados no **Quadro 4**, apresentado abaixo:

**Quadro 4:** Aspectos negativos do trabalho home-office

Categoria	Conteúdo das respostas	Respondentes
Aspectos negativos	Ausência de socialização entre as pessoas, ausência de retorno sobre o trabalho, dificuldade na comunicação.	T3, T5, T6, T7, T8, T11, T13, T18, T20, T21, T24, T26, T28, T29, T30.
	Dificuldade de gestão do tempo, dificuldade de concentração.	T1, T7, T8, T12, T14, T16, T17, T22, T25, T27.
	Ambiente inadequado para o trabalho, desconforto.	T2, T4, T9, T15, T28.
	Dificuldade em conciliar as tarefas domésticas, o cuidado com os filhos e o trabalho.	T10, T20.
	Não soube responder, não percebe aspectos negativos.	T19, T23.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em certos aspectos, a migração para o home-office parece despertar nesses indivíduos o estranhamento da nova rotina. Como a condição de teletrabalho não foi previamente planejada em muitos dos casos aqui descritos, a falta de contato físico e interação é repetidamente mencionada pelos trabalhadores, a exemplos dos seguintes relatos: “Sinto falta de encontrar as pessoas do trabalho” (T26); “Falta interação face a face com as pessoas” (T18); “Sinto falta do contato humano” (T11); “A socialização, a presença em reuniões, o contato com os colegas de trabalho, clientes e parceiros de negócios não acontece” (T3). Para este tópico, o conteúdo de uma resposta pode estar associado a mais de uma categoria, em alguns casos.

Nota-se que, apesar do uso das tecnologias de informação, viabilizar o contato por telefone, mensagens eletrônicas e videoconferências (*NILLES, 1988; LIM; TEO, 2000*), a necessidade do contato presencial e interação física ainda é grande. Um trabalhador menciona: “Lá [na empresa] temos uma cultura de ir à cozinha tomar café e jogar uma ‘conversa fora’ trocar algumas experiências e dar algumas risadas, então isso faz muita falta” (T20). O isolamento em relação à equipe de trabalho passa a ser uma característica negativa na modalidade home-office corroborando com os achados de outros estudos (*MANN; VAREY; BUTTON, 2000*).

A dificuldade de concentração, comunicação e disciplina parece ter relação com essa sensação de isolamento: “Na adaptação a nova rotina, sinto falta dos colegas, do ambiente de trabalho e dificuldade de manter a concentração” (T5). Por não haver o convívio supõe-se que algumas distrações durante o trabalho e isso pode trazer impactos para a concentração, dificultando o gerenciamento das atividades e fazendo com que o horário de trabalho se estenda e o trabalhador tenha uma compulsão pelo trabalho: “A falta de foco e disciplina pode tornar o profissional *workaholic*” (T14).

Para outros, a grande dificuldade consiste em conciliar o tripé casa-trabalho-filhos: “A rotina dos meus filhos impacta na minha produtividade, pois as demandas me tiram a concentração” (T10). Outra queixa semelhante é apresentada: “Tenho que lhe dar com a situação de adaptação do cuidado com o meu filho, onde não consigo ficar com ele em casa e trabalhar ao mesmo tempo, ele tem 3 anos, então a energia é gigante” (T20). Em ambos os casos os relatos são de mães separadas/divorciadas, a primeira com mais de 5 anos de experiência nessa modalidade e a segunda sem experiência prévia no home-office.

Os trechos acima propõem um debate em relação à questão de gênero. As pesquisas têm indicado que, nessa modalidade, as mulheres tem menos autonomia que os homens (*TREMBLAY, 2002*) e ainda tem que lidar com a distribuição desigual de tarefas e cuidado com as crianças (*TROUP; ROSE, 2012*). Embora autores como *Marsh e Musson (2008)* e *Pereira, Ribeiro e Pereira*



(2016) argumentem que a conciliação de responsabilidades é um desafio para ambos os gêneros (TREMBLAY, 2002), os relatos indicam um acúmulo de papéis e sobrecarga de tarefas para mulheres (POSSATTI; DIAS, 2002; PEREIRA; RIBEIRO; PEREIRA, 2016), o que pode trazer implicações para o seu desempenho e carreira.

#### 4.5 PERSPECTIVAS FUTURAS PARA O TRABALHO HOME-OFFICE

Em relação às perspectivas futuras para o trabalho home-office, as respostas foram consolidadas no **Quadro 5**, e agrupadas em blocos, tal como pode ser observado a seguir:

**Quadro 5:** Perspectivas futuras para o trabalho home-office

Categoria	Conteúdo das respostas	Respondentes
Perspectivas	Formato de trabalho que tende a ser adotado pelas empresas.	T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11, T12, T13, T14, T15, T16, T17, T18, T19, T20, T21, T22, T23, T24, T25, T26, T27, T28, T29, T30.
	Redução de custos fixos e operacionais para as empresas.	T2, T4, T5.
	Mudanças no modelo de gestão das empresas.	T3.
	Flexibilidade na realização das tarefas de trabalho.	T1.
	Debate sobre questões ergonômicas e condições de trabalho.	T4.

Fonte: Elaborado pelo autor

Grande parte dos trabalhadores avaliou que a modalidade home-office é uma tendência a ser seguida após a pandemia da Covid-19, a exemplo do trecho a seguir: “Penso que home-office será a modalidade de trabalho do futuro, essa crise que estamos vivendo será um divisor de águas neste ponto” (T5). Isso não implica seguir com esse formato nos moldes atuais, já que vivenciamos uma situação peculiar, contudo, o momento nos propõe reconsiderar o formato tradicional do trabalho. Neste sentido o trabalhador 17 avalia que: “[...] é um modelo que veio para ficar, mas que deverá coexistir com o modelo tradicional” (T17).

Não se trata de substituir um formato por outro, mas considerar a possibilidade de aderência a ambos, concomitantemente, tal como mencionado por outro trabalhador: “Creio que irá se fortalecer, mas não ocupará a existência dos escritórios” (T19). Certamente, o formato home-office ganha mais notoriedade a partir desse momento, no entanto, o modelo tradicional de trabalho permanece, até porque existem determinados formatos de negócios e atividades profissionais em que a operacionalização do trabalho é necessariamente presencial. A narrativa a seguir ilustra essa ideia e traz à tona outras reflexões:

“Acredito que [o home-office] provavelmente ganhará cada vez mais espaço em determinados setores, ressaltando-se que diversas ocupações não se

adequam a essa modalidade (empregado doméstico, pedreiro, padeiro, motorista, etc.). Trata-se de um arranjo de trabalho destinado a uma camada da população que tem acesso a bons níveis educacionais, tecnologia da informação e oportunidades de empregos específicos. Além disso, a partir de sua disseminação, devem ser pensadas as consequências para o trabalhador, tanto positivas, quanto negativas, pois, diante de relações de trabalho tão fragilizadas e precarizadas como as atuais, o teletrabalho pode contribuir para tornar os sujeitos (ainda) mais individualizados e alienados. (T6)

Considerando os diferentes estudos aqui elencados (NILLES, 1996; HADDON, 1998; MANN; VAREY; BUTTON, 2000; TREMBLAY, 2002; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ *et al.*, 2007; MARSH; MUSSON, 2008; TROUP; ROSE, 2012; BARRETO JUNIOR; SILVA, 2015; EOM; CHOI; SUNG, 2016; PEREIRA; RIBEIRO; PEREIRA, 2016; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; ABBAD *et al.*, 2019; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; KAZEKAMI, 2020), observa-se uma lacuna na literatura quanto a discussão do trabalho home-office tendo em vista o processo de fragilização e precarização das relações de trabalho. Isso pode sinalizar espaço para realização de estudos futuros.

A experiência com o home-office suscita ainda uma reflexão quanto aos modelos atuais de gestão e a incorporação/uso das tecnologias disponíveis:

“[...] o home-office mudará o modelo de gestão das empresas. Tenho clientes que já estão chegando à conclusão de que ocupam espaço demais em escritórios e, consequentemente, poderão no futuro reduzir espaços e custos e aumentar a modalidade de trabalho remoto. Creio também que os gestores mais resistentes à ideia do trabalho remoto pensarão suas posições, pois chegarão à conclusão que comando e controle é um modelo ultrapassado de gestão. No aspecto da tecnologia, as ferramentas existentes estão passando por uma verdadeira prova de funcionalidade e muitas melhorias virão pela frente. (T3)

O relato de T3 suscita algumas reflexões sobre os modelos de gestão nos variados tipos de organizações. É importante ponderar sobre as necessidades de mudanças e, sobretudo, que elas devem considerar as particularidades de cada organização, segmento de atuação e tipo de atividade realizada pelo funcionário. Tais mudanças compreendem não apenas o arranjo do espaço físico de trabalho, a incorporação do trabalho remoto e uso de novos equipamentos, mas também novas formas de liderar e gerenciar equipes de trabalho, a revisão de políticas de benefícios e o estabelecimento de limites entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo livre do funcionário.

A ergonômica do trabalho home-office (BORTOLAN; DOMENECH; FERREIRA, 2021) também é posta em pauta considerando o futuro dessa modalidade, como se observa no trecho a seguir: “Questões de ergonomia precisam ser consideradas, uma vez que normalmente as empresas possuem escritórios com mesas e cadeiras adequados e nem todas as pessoas possuem um espaço de trabalho adequado em casa” (T4). Não foram

identificadas pesquisas abordando esse aspecto, sendo assim, a questão também se mostra adequada para pesquisas futuras na tentativa de entender a dinâmica das atividades e características dos trabalhadores.

#### 4.6 OUTRAS QUESTÕES EMERGENTES

Foram observados ainda outros aspectos relacionados ao trabalho home-office nas questões respondidas anteriormente trabalhadores. O trabalhador T2, por exemplo, indicou que com a mudança do trabalho presencial para o trabalho home-office a empresa suspendeu o vale-refeição que era disponibilizado antes: “A empresa optou por suspender o VR” (T12). Outro participante considerou importante a perda de benefícios mais simples, como o café da manhã: “No trabalho presencial a empresa oferecia café da manhã, o que não é mais possível com a nova forma de trabalho” (T5).

A perda de benefícios considerados adicionais, como é o caso do chá e do café já é descrito na literatura como sendo uma característica do home-office, haja vista que o trabalho é realizado em casa (MANN; VAREY; BUTTON, 2000). Entende-se que a suspensão do vale refeição se mostra controversa uma vez que as responsabilidades e a jornada de trabalho permaneceram, mudando apenas o ambiente de sua realização, assim a manutenção do benefício seria justificável. Nesse caso, além de suspender esse benefício, a empresa não disponibilizou os equipamentos para a realização do trabalho.

Um achado importante da pesquisa é que, embora a maioria dos participantes indicarem que conseguem estabelecer limites entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo livre, como no relato de T11 que menciona: “Agora que estou trabalhando home-office, faço o mesmo horário, como se eu tivesse na empresa, 9h às 18h, foco nas atividades da empresa. Antes do horário ou depois, resolvo questões pessoais” (T11), outros trabalhadores indicam dificuldades em estabelecer limites para dedicação ao tempo de trabalho e ao tempo livre, geralmente utilizado para fazer as atividades domésticas.

Este último item parece ser mais notado entre as mulheres, independentemente da maternidade, sendo exemplificado pelo seguinte relato: “Eu tenho a sensação que trabalho o dobro quando estou em casa” (T12). Talvez isso revele que a diferença de gênero ainda é bem acentuada no âmbito do trabalho, sobretudo nesta modalidade onde as atividades laborais são realizadas essencialmente em casa. Entre os homens, nenhuma das respostas indicou problemas dessa natureza e aqueles que têm filhos dizem lidar muito bem com a gestão do tempo livre e de trabalho e não fazem referência aos filhos, como observado no seguinte trecho: “Muito bem, consigo conciliar e ter uma excelente qualidade de vida” (T3).

A soma desses achados e de questões sobre o tripé casa-trabalho-filhos corroboram as observações de Marsh e Musson (2008) no sentido de que a experiência de teletrabalho e a tentativa de equilibrar a identidade profissional e o papel paterno passam a ser também um problema entre os homens. É possível que isso aconteça, mas, talvez, a sobrecarga desses papéis ainda seja uma prerrogativa entre as trabalhadoras, acentuando-se nos casos em que exercem a maternidade. Entre os homens, em nenhum momento foram mencionados dilemas entre paternidade e carreira, tal como apontado na pesquisa realizada por Marsh e Musson (2008).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo discutir a percepção dos trabalhadores em relação às práticas e perspectivas do trabalho home-office em meio ao contexto da pandemia do coronavírus no Brasil. Os resultados apresentados sugerem que a migração para a modalidade home-office é tida como uma experiência positiva e necessária. Apesar dessa necessidade se impor em virtude da pandemia por conta das medidas de restrição de circulação de pessoas e funcionamento de empresas, o home-office é entendido também como um subterfúgio às dificuldades de locomoção para o trabalho.

Mesmo sendo avaliada como positiva, a mudança no formato de trabalho trouxe consigo um questionamento quanto ao preparo das empresas para lidar com essa nova dinâmica, indicando a necessidade de um planejamento mais detalhado e cuidadoso para com os funcionários, embora seja preciso também ponderar acerca das circunstâncias que envolvem o momento. No que se refere aos funcionários, observou-se relatos de dificuldade com a nova rotina por conta de limitações de infraestrutura, compartilhamento do ambiente domiciliar com os familiares e conciliação de demandas de trabalho e pessoal.

A experiência na condição de teletrabalhadores revelou que a disponibilidade de recursos e insumos para esta modalidade não atende plenamente as necessidades desses empregados. Recursos e insumos mais elementares como, por exemplo, o acesso a programas e computadores tende a ser mais facilmente disponibilizados. Em muitos casos, no entanto, o funcionário utiliza de recursos próprios para a realização de suas atividades. Isso se mostra mais frequente quanto ao uso de computadores e notebooks e adaptação do ambiente doméstico para ser utilizado como posto de trabalho.

Os aspectos positivos relacionados foram: a ausência de deslocamento, flexibilidade, concentração, convívio com a família, o conforto, a autonomia, a sensação de aumento de produtividade e qualidade de vida. Por outro lado, foram listados como aspectos negativos na experiência de trabalho home-office: o isolamento

social, a dificuldade de disciplina e a comunicação, o tempo maior com as atividades de trabalho, a dificuldade em lidar com a rotina dos filhos (já que o momento é atípico e, necessariamente, os filhos ficam em casa) e a infraestrutura inadequada.

Verificou-se ainda o impacto do trabalho home-office em relação ao planejamento da família, desde a suspensão do benefício de alimentação, que possivelmente vai acarretar em maior custo para o trabalhador e, conseqüentemente, para o núcleo familiar. Cabe ainda destacar as questões de gênero aqui identificadas, que sugerem haver diferenças entre homens e mulheres no que se refere à conciliação da paternidade/maternidade e a carreira profissional. A qualidade de vida percebida nessa modalidade, isto é, o bem-estar físico, psicológico e o equilíbrio trabalho-família também se mostraram questões interessantes que podem ser pauta de discussões futuras.

As experiências relatadas nesta pesquisa indicam que o home-office pode ser promissor e a “necessidade pela presença” tende a diminuir com o tempo, dando espaço para que as pessoas trabalhem em casa. Acredita-se que essa modalidade se torne uma tendência a ser adotada gradativamente pelas empresas, podendo funcionar de forma concomitante com o formato de trabalho tradicional. Contudo, cabe considerar as singularidades de determinadas rotinas e funções e aspectos da ergonomia do trabalho. A flexibilização nesta modalidade pode implicar na fragilização e precarização das relações de trabalho, penalizando os trabalhadores.

Com base nas considerações apresentadas, sugere-se uma agenda para pesquisas futuras podendo contemplar os seguintes tópicos: a dinâmica de trabalho home-office na esfera pública e privada, a título de comparação; o trabalho home-office e questões de gênero, situando os desafios vivenciados por homens e mulheres no tocante a carreira e a vida pessoal em tempos de pandemia; flexibilidade espacial do trabalho; estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações frente às novas configurações do trabalho; saúde e qualidade de vida no trabalho em tempos de pandemia, entre outras possibilidades.

Estes tópicos podem ser desenvolvidos a partir de estudos qualitativos, utilizando dados coletados por meio de questionários; estudos qualitativos, valendo-se de entrevistas ou mesmo estudos que se proponham a fazer uma triangulação metodológica (qualitativo e quantitativo, concomitantemente). Podem ser considerados ainda diferentes pressupostos ontológicos ou epistemológicos, avançando-se para além da perspectiva funcionalista adotada neste estudo, que pode resultar em outras contribuições teóricas e empíricas de relevância para a área.

## Referências

- ABBAD, G. D. S. *et al.* Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017.
- BARBOSA, J. K. D.; MARANHÃO, C. M. S. D. A.; REZENDE, A. F. A poli (mono) fonia do teletrabalho. **Foco**, v. 10, n. 3, p. 146-171, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO JUNIOR, I. F.; SILVA, J. M. Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, v. 16, n. 2, p. 29-56, 2015.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. D. Percepções dos indivíduos sobre as conseqüências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BORTOLAN, G. M. Z.; DOMENECH, S. C.; FERREIRA, M. G. G. Experiência do usuário de home office: uma análise da literatura. **Human Factors in Design**, v. 10, n. 19, 2021.
- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.
- EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.
- FILARDI, F.; CASTRO, R.; ZANINI, M. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.
- FULTON, C. Information control in the virtual office: preparing intermediaries to facilitate information exchange in the home work environment. **New Library World**, v. 103, n. 6, p. 209-215, 2002.
- HADDON, L. The experience of teleworking. In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization**. London: Routledge, 1998. p. 136-143.
- HILL, E. J.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you

- work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.
- KAZEKAMI, S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy**, v. 44, n. 2, p. 2-15, 2020.
- LEITE, A. L.; LEMOS, D. D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 187-210, 2019.
- LIM, V. K.; TEO, T. S. To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 5-6, p. 560-582, 2000.
- LINKEDIN. Sobre o LinkedIn. 2020. Disponível em: <https://about.linkedin.com/pt-br>. Acesso em: 13 abr. 2020.
- MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 7, p. 668-690, 2000.
- MARSH, K.; MUSSON, G. Men at work and at home: Managing emotion in telework. **Gender, Work & Organization**, v. 15, n. 1, p. 31-48, 2008.
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. *et al.* Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.
- MORGAN, R. E. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v. 16, n. 4, p. 344-357, 2004.
- NILLES, J. M. **Making telecommuting happen**: A guide for telemanagers and telecommuters. [S.l.]: WRN Computer Library, 1994.
- \_\_\_\_\_. Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. **Transportation Research Part A: General**, v. 22, n. 4, p. 301-317, 1988.
- \_\_\_\_\_. What does telework really do to us? **World Transport Policy and Practice**, v. 2, n. 1, p. 15-23, 1996.
- PEREIRA, C.; MEDEIROS, A.; BERTHOLINI, F. O Medo da Morte Flexibiliza Perdas e Aproxima Polos: Consequências Políticas da Pandemia da COVID-19 no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 952-968, 2020.
- PEREIRA, S.; RIBEIRO, C.; PEREIRA, P. Diferenças de gênero na conciliação profissional e familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 24, p. 95-107, 2016.
- POSSATTI, I. C.; DIAS, M. R. Multiplicidade de papéis da mulher e seus efeitos para o bem-estar psicológico. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 15, p. 293-301, 2002.
- 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.
- SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. D. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005.
- TREMBLAY, D. G. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v. 17, n. 3-4, p. 157-170, 2002.
- TROUP, C.; ROSE, J. Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? **Community, Work & Family**, v. 15, n. 4, p. 471-486, 2012.
- WILDER-SMITH, A.; FREEDMAN, D. O. Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak. **Journal of Travel Medicine**, v. 27, n. 2, taaa020, 2020.