

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Patrícia Gomes da Silva

Home Office: Conciliando qualidade de vida e produtividade

**Além Paraíba
2019**

Patrícia Gomes da Silva

Home Office: Conciliando qualidade de vida e produtividade

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Allan Lima Ferreira

Além Paraíba
2019



Patrícia Gomes da Silva

Home Office: Conciliando qualidade de vida e produtividade

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Allan Lima Ferreira

Prof. Convidado(a): Elizabeth Damasceno De Souza

Prof. Convidado(a): Marcus Vinícius Dos Santos

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 10 de dezembro de 2019

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, que me apoiaram e me incentivaram durante todo o período de preparação e capacitação profissional e a minha família que sempre torceu por mim e por minhas conquistas.

Agradecimentos

Agradeço a Deus que me capacitou e possibilitou minha chegada ao final desse processo, sem a presença d'Ele nada seria possível, gratidão a minha família, em especial meus pais e minha irmã que me apoiaram e motivaram compreendendo meus momentos de dedicação e foco nos estudos, aos meus amigos que me incentivaram, e a oportunidade de construir novas amizades, a cada professor que com profissionalismo e dedicação transmitiram experiências e conhecimentos, agradeço também ao meu orientador Allan Lima Ferreira que, com paciência e prontidão me direcionou e auxiliou nesse desafio.

Resumo

Com o avanço tecnológico e o aumento de competitividade no mercado, as organizações tem buscado desenvolver suas atividades otimizando ao máximo seus recursos e obtendo os melhores resultados possíveis com economia e eficiência. O *home office* é uma ferramenta que tem obtido grandes avanços e de notável crescimento no país, que possibilita redução de gastos, melhorias na produtividade e maior qualidade de vida aos funcionários, obtendo assim, maiores vantagens perante seus concorrentes.

Palavras Chaves: *Home office*. Qualidade de vida. Produtividade. Economia.

Abstract

With technological advancement and increasing competitiveness in the market, organizations have been seeking to develop their activities, maximizing their resources and obtaining the best possible results with economy and efficiency. The home office is a tool that has made great strides and noticeable growth in the country, which enables the reduction of expenses, productivity improvements and higher quality of life for employees, thus obtaining greater advantages over their competitors.

Keywords: Home office. Quality of life. Productivity. Economy.

Lista de siglas

TIC: Tecnologia da informação e comunicação

HSBC: Hong Kong and Shanghai Banking Corporation

RH: Recursos humanos

TI: Tecnologia da informação

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

DP: Desvio padrão

BYOD: Bring your own device - traga seu próprio dispositivo

VM: Virtual Machine - Máquinas Virtuais

VPN: Virtual Private Networks - redes privadas virtuais.

ATR: Acordo de Trabalho Remoto

Lista de ilustração

Figura 01: Principais vantagens e desvantagens de se trabalhar em Home-Office	21
Figura 02: Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho	28

Sumário

Introdução	9
Metodologia.....	10
1 – Conceito de home office.....	11
1.1 - As modalidades do teletrabalho.....	11
1.2 - A origem do <i>home office</i>	12
1.3 - A Legislação Trabalhista.....	15
2 – Principais vantagens e desvantagens/desafios do Home office.....	17
2.1 - Vantagens e desvantagens para o colaborador	17
2.2 Vantagens e desafios para a empresa/empregador	21
3 - O profissional e a organização	26
3.1- O perfil do <i>home officer</i> e o processo seletivo	26
3.2 Capacitação e treinamento	28
3.3. Infraestrutura necessária para se trabalhar com o <i>home office</i>	30
Conclusão	33
Bibliografia.....	34

Introdução

O mercado de trabalho tem se mostrado cada dia mais competitivo, e as organizações ficam com o desafio de se manterem operantes, buscando destaque em relação aos concorrentes. A tecnologia tem sido uma grande aliada e facilitadora no cotidiano das empresas e com ela surgiram diversas ferramentas para auxiliar o dia a dia do empreendedor.

A facilidade de poder trabalhar de qualquer lugar com o auxílio de equipamentos tecnológicos tem se tornado cada vez mais acessível e é possível notar que isso tem sido explorado cada dia mais pelo mercado de trabalho. O teletrabalho é uma dessas ferramentas, ele permite ao trabalhador a economia de recursos extremamente importantes, porém escassos, como por exemplo, o tempo e o dinheiro, porém exige também uma boa disciplina e gestão do tempo e das tarefas a serem executadas.

O presente trabalho tem por objetivo explorar as vantagens e desvantagens do *home office*, analisando como esta modalidade de trabalho pode se tornar um ponto de equilíbrio entre produtividade e a qualidade de vida do colaborador.

O *home office* é uma ferramenta moderna que permite maior flexibilidade, praticidade e otimização de recursos, inicialmente encontrou resistência por parte de alguns empreendedores que temiam a implantação dessa modalidade, pois as leis ainda não eram definidas de maneira clara o suficiente para assegurar o empregador de que estaria protegido de um possível processo trabalhista, após a reforma das leis trabalhistas houve uma conceituação mais clara do *home office* que proporcionou maior segurança ao empreendedor fazendo com que essa forma de trabalho crescesse ainda mais.

Antes da aplicação dessa ferramenta, deve ser levado em consideração os interesses da organização e do colaborador e assim, avaliar se essa modalidade se encaixa na realidade da empresa e se poderá auxiliar nos interesses da mesma, é também muito importante o treinamento e capacitação desses funcionários e o perfil adequado para a função.

Metodologia

O presente trabalho foi elaborado através de pesquisas qualitativas, realizadas através de livros, artigos, buscas em sites e demais materiais bibliográficos, com base científica, relevante sobre o tema.

No primeiro capítulo é apresentado o conceito do teletrabalho e as modalidades que o mesmo possui, sua origem e algumas organizações que tiveram bom êxito ao aplica-lo em seu cotidiano, são expostas as alterações na legislação trabalhista do Brasil que definiu de forma mais clara o conceito do *home office*, levando assim, maior segurança aos que trabalham ou pretendem trabalhar remotamente.

No segundo capítulo são apresentadas algumas vantagens e desvantagens ou desafios analisados sob a ótica do empresário, do colaborador e até mesmo da sociedade.

Na última parte do trabalho é apresentada a importância da seleção de um perfil adequado para ocupar o cargo de um trabalhador remoto, a capacitação e treinamento que o mesmo deve receber e toda a condição necessária para a realização do trabalho com eficiência e eficácia, toda essa estrutura serviu de base para a finalização com a exposição do *home office* como uma ferramenta que possibilita oferecer um equilíbrio entre a qualidade de vida e a produtividade.

1 – Conceito de home office

Neste capítulo será conceituado o termo *home office*, buscando entender as diversas modalidades que o compõe e as principais diferenças entre elas, quando e como essa forma de trabalho surgiu no Brasil e quais foram as empresas pioneiras, além das alterações sofridas na legislação para melhor conceituação e maior segurança para os empreendedores e também para os trabalhadores.

1.1 - As modalidades do teletrabalho

O termo *home office* é traduzido para o português como escritório em casa e é também conhecido pelo termo trabalho em casa, trabalho a distância ou teletrabalho, é realizado remotamente com o auxílio da tecnologia da informação e comunicação (TIC), o foco desse modelo de trabalho está nos resultados e não nos processos.

Com o enorme desenvolvimento e a popularização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), a possibilidade de poder trabalhar em qualquer lugar se tornou uma realidade bastante acessível e, muitas vezes, atrativa. Assim, o tema teletrabalho (também denominado *home office*, trabalho remoto, trabalho a distância, entre outros termos) mostra-se bastante atual. (ROCHA E AMADOR, 2018, p.153)

O teletrabalho possui diversas variáveis como local de onde se realiza as atividades, tempo de trabalho, entre outras que refletem em diversas classificações dessa modalidade.

Em um estudo realizado com milhares de teletrabalhadores em 10 países europeus, além do Japão e dos EUA, destacam-se 6 categorias principais de teletrabalho (EUROPEAN COMISSION, 2000). Esses tipos foram sistematizados por Rosenfield e Alves (2011b):

- a) trabalho em domicílio: também identificado com o termo small office/home office (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- b) trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- c) trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- d) trabalho móvel: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- e) trabalho em empresas remotas ou off-shore: call-centers ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- f) trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa. (ROCHA E AMADOR, 2018, p.154)

Segundo Rocha e Amador (2018) a flexibilização do espaço e na maioria das vezes o tempo dedicado a essas modalidades e a substituição do deslocamento até o escritório, por utilização da tecnologia através do trabalho remoto são similaridades entre todas essas modalidades citadas acima.

Uma forma de flexibilização em três dimensões: local, pela descentralização de um local único (escritório central) para qualquer outro local alternativo, quer seja casa, escritório virtual, escritório móvel ou carro; tempo – pela flexibilização do tempo – pois se pode trabalhar nos horários mais convenientes e do Meio, pelo uso de recursos de telecomunicações como meio de transporte das informações (SILVA, 2009, p.5)

1.2 - A origem do *home office*

De acordo com Brik e Brik (2013), a ideia do *home office* teve origem nos Estados Unidos, nos anos 70, porém sem muito desenvolvimento devido as limitações tecnológicas, essa modalidade só se expandiu após a popularização da internet nos anos 90, pois a mesma possibilitou a qualidade do trabalho realizado remotamente.

A AT&T foi uma das empresas pioneiras em adotar o trabalho remoto. Um dos motivadores para a adoção do teletrabalho na empresa foi o alinhamento com o Clean Air Act, uma lei federal norte- americana de 1963 criada para controlar a emissão de poluentes. (BRIK e BRIK, 2013, p.29)

“Entre as novas formas de trabalho surgidas na década de 70 do último século está o *home-office*, trabalho realizado a partir da própria residência, que tem obtido maior proeminência nos últimos anos. (RAFALSKI E ANDRADE, 2015, p.431)

Segundo Brik e Brik (2013), nos Estados Unidos o principal motivo que gerou o crescimento do *home office* foi a infra- estrutura defasada, rodovias e aeroportos super lotados. Podemos notar que no Brasil acontece um fenômeno semelhante. O surgimento desta modalidade é mais recente em território nacional e acompanhou a chegada das multinacionais no país, hoje o Brasil é o terceiro país no mundo onde mais cresce o *home office*.

No Brasil, uma das empresas pioneiras na introdução do *home office* em suas atividades foi a *Ticket*, uma empresa prestadora de serviços que trabalha com convênios de aquisições de refeições, hoje também com outros serviços como *ticket* combustível, *ticket* transporte, entre outros. No ano 2000 a empresa iniciou a implementação do teletrabalho e conseguiu aumentar suas vendas e consequentemente, sua renda.

“A Ticket passou, então, a centralizar processos, treinar gestores e colaboradores e realizar mudanças nos sistemas financeiro e tecnológico.

[...] Com estas mudanças, a Ticket alcançou um crescimento de 40% nas vendas e um incremento de 70% na receita.” (BRIK e BRIK, 2013, p.38)

Outra empresa que também foi pioneira no Brasil, aplicando a modalidade do teletrabalho desde 2000 foi a *Shell* Brasil, uma empresa petrolífera que trabalha com a refinação de petróleo e comercialização de combustíveis.

“A Shell Brasil foi escolhida por ter sido uma das primeiras empresas no país a adotar desde 2000 oficialmente essa modalidade de trabalho para alguns funcionários.” (BARROS e SILVA, 2010, p. 71)

Atualmente, o Brasil possui algumas empresas que podem servir de modelos na atuação do teletrabalho. Além da *Ticket* que é reconhecida nacionalmente como uma empresa bem sucedida na implementação do *home office*, se tem diversas outras organizações que trabalham com essa modalidade que tem crescido no país e exemplificam essa tendência. Alguns casos são:

- Volvo: Uma empresa sueca, fabricante de automóveis, fundada em 1927, a sede no Brasil está situada na cidade de Curitiba. A Volvo possui um programa que consiste em permitir que as funcionárias que retornam da licença maternidade trabalhem meio período em *home office* e meio período no escritório, até que o filho(a) atinja um ano de idade. O que permite que as mães fiquem mais próximas de seus filhos e acompanhem mais de perto a evolução dos mesmos.

A experiência da gerente no escritório em casa teve início quando entrou no programa especial que a Volvo oferece para funcionárias da área administrativa em retorno da licença-maternidade, permitindo que as mães recentes trabalhem meio período em casa até que a criança complete um ano de idade. (BRIK e BRIK, 2013, p.52)

- HSBC: A prática do *home office* tem se tornado muito comum entre agências bancárias, e com o HSBC não foi diferente, a agência pretende aumentar o número de funcionários na área e acredita que através da flexibilidade dessa modalidade, os funcionários trabalham mais dedicados em suas tarefas.

“Acreditamos que essa flexibilidade impacta positivamente no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o que gera mais engajamento com a empresa”, afirma Vera Saicali, diretora de RH do HSBC, sobre os principais motivos que levaram o banco a focar nesta iniciativa.” (BRIK e BRIK, 2013, p.71)

“Hoje, as áreas comerciais e de suporte do banco já aderiram ao *home office* e a intenção da companhia é expandir a prática para toda a área cuja atividade seja compatível com este modelo de trabalho” (BRIK e BRIK, 2013, p.71)

- Bosch: É uma empresa de origem alemã, seus principais produtos são peças automotivas, a organização implantou a prática de *home office* no intuito de reter talentos, inovar e tantos outros benefícios que despertaram o interesse da empresa.

“Na busca por reter talentos, promover a diversidade cultural, trazer qualidade de vida para seus funcionários, provocar discussões saudáveis e inovar, a Bosch Brasil

implementou seu programa de trabalho flexível no início de 2013” (BRIK E BRIK, 2013, p.121)

Segundo Brik e Brik (2013), a *Bosch* dividiu o *home office* na aplicação da sua organização, em quatro modalidades, sendo elas o trabalho a distância, onde o trabalho é feito na casa do funcionário, essa modalidade é subdividida entre a modalidade com o controle do cartão de ponto, onde são registradas as faltas e horas extras, ou sem o controle do cartão de ponto onde não há esse controle; a jornada parcial de trabalho, onde o colaborador trabalha apenas 50% da jornada realizada por seus colegas; a jornada flexível executiva onde gestores tem sua jornada de trabalho com horários flexíveis; e o turno administrativo onde o trabalhador tem seu horário flexível, porém de forma pré definida por seu gestor.

-DP6: É uma empresa moderna, que trabalha no ramo do *marketing* digital, e que busca reter jovens talentos para seu quadro de funcionários e usa o *home office* como ferramenta para oferecer flexibilidade e liberdade para que seus colaboradores possam conciliar suas vidas profissionais e pessoais e assim, trabalharem mais satisfeitos e felizes.

Para reter os melhores talentos nesta área, na maioria jovens da geração Y, nada bate o *home office* e o horário flexível. [...] “Na DP6, os colaboradores contam com a opção de trabalhar remotamente sempre que precisarem, mas a troca de ideias e a interação com os demais no escritório é incentivada. (BRIK e BRIK, 2013, p.80)

“A retenção de talentos se deveria principalmente à possibilidade de propiciar aos funcionários oportunidades de conciliar as atividades profissionais com a vida pessoal.” (BARROS e SILVA, 2010, p 74)

- Cisco: É uma empresa de soluções para redes e operações, a empresa enxerga no *home office* uma economia de espaço e investimento financeiro com móveis de escritório, por exemplo.

Em São Paulo, por exemplo, a empresa contabiliza uma equipe de 300 pessoas, porém o escritório só comporta 100. Ou seja, a cada três funcionários, dois estão remotos. Uma enorme economia em custos imobiliários e um aumento considerável em produtividade. (BRIK e BRIK, 2013, p.103)

“O principal ganho seria a economia com ativos fixos, obtida com a redução dos espaços de escritórios, geralmente, localizados em áreas nobres de grandes cidades.” (BARROS e SILVA, 2010, p.80)

A Cisco investe na confiança em seus colaboradores e dá a eles autonomia.

“É uma cultura mundial da empresa, que trouxemos para a sede brasileira. Desde seu primeiro dia de trabalho o colaborador fica responsável por suas metas. Este é o seu passaporte para o *home office*”, afirma Silvio (BRIK e BRIK, 2013, p.103).

Para a aplicação do teletrabalho nas organizações é essencial o uso da tecnologia da informação (TI), pois foi o crescimento e avanço deste meio no Brasil e no mundo que tornou possível a popularidade do trabalho remoto. Os recursos a serem aplicados variam de acordo com a necessidade exigida e/ou tarefas a serem realizadas pelos colaboradores, o custo pode variar do mais básico que é a aquisição de um computador ou *notebook* e um serviço de internet de qualidade até um custo bem mais elevado com *softwares* e suportes necessários para execução das tarefas e segurança das informações.

“É possível identificar que para o desenvolvimento do Teletrabalho será necessário utilizar tecnologias que estejam em sincronia com o desenvolvimento das atividades na organização.” (LEPLETIER E CRUZ, 2018, p.16)

1.3 - A Legislação Trabalhista

A legislação trabalhista brasileira encontrou com a chegada da tecnologia e consequentemente do trabalho remoto, a necessidade de adaptar a lei de forma a conceituar mais claramente essa modalidade de trabalho, visto que a CLT não possuía leis e informações suficientes aos empregadores e colaboradores sobre o *home office*.

Art 6º: Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (BRASIL, 2017).

Antes da reforma trabalhista em 11 de setembro de 2017 (Lei 13.467/2017), o parágrafo 6º era o único que tratava a respeito do teletrabalho na CLT, as organizações se sentiam inseguras de implementar essa modalidade devido a falta de leis específicas e de definições de direitos e obrigações de ambas as partes para essa forma de trabalho, a nova legislação definiu mais claramente o teletrabalho no artigo citado abaixo.

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho. (BRASIL, 2017).

Com essas alterações na CLT, empregadores e empregados se sentem mais seguros para estarem se inserindo nessa modalidade, pois toda a formalização do teletrabalho deve ser realizada através de um contrato individual de trabalho, que não é feito de forma unilateral,

mas sim, com aprovação mútua, de ambas as partes, esse contrato deve conter: as atividades que serão efetuadas pelo empregado; quem será responsável pelos gastos com móveis e equipamentos que serão utilizados para a realização das tarefas e consequentemente a manutenção dos mesmos; férias, entre outros direitos e obrigações. Dessa forma, a organização se sente protegida pela legislação, com menores chances de sofrer processos e ações trabalhistas e os funcionários conquistam a oportunidade de trabalharem remotamente com todos os direitos trabalhistas garantidos por lei, sendo assim, se garante que todos os direitos e deveres registrados em contrato serão resguardados.

“Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.” (BRASIL, 2017)

Com todas essas alterações na CLT, o teletrabalho que já era executado por algumas organizações, tem se tornado ainda mais recorrente e comum no Brasil, pois as adaptações das leis a realidade cada vez mais presente facilita o interesse das organizações e empregados por essa modalidade

A partir da alteração do artigo 6º da CLT, no final de 2011, o trabalho realizado remotamente equiparou-se ao realizado na empresa. Com isso, direitos e deveres do teletrabalhador igualaram-se aos do trabalhador que fica no escritório, equalizando a situação. Como consequência, houve um aumento do interesse das empresas em trabalho remoto, sabendo que agora há uma definição jurídica da situação. (BRIK e BRIK, 2013, p.154)

2 – Principais vantagens e desvantagens/desafios do Home office

Este capítulo abordará as principais vantagens e desvantagens/desafios do trabalho remoto nas principais óticas que são as do colaborador e da organização/empregador, além de analisar os principais impactos que pode causar na sociedade e meio ambiente, serão analisados os principais pontos que são considerados positivos dessa modalidade e os que causam receio e resistência.

2.1 - Vantagens e desvantagens para o colaborador

O trabalho remoto é uma tendência que tem crescido a cada dia, ainda mais com o avanço tecnológico que a sociedade vive atualmente. Sendo assim, serão expostas as diversas vantagens e também algumas desvantagens que os colaboradores identificam e estudos apontam em relação a esta modalidade.

Como primeira vantagem, podemos citar a maior autonomia em relação às atividades, o que pode servir, inclusive de um fator motivacional, pois o colaborador que tem autonomia em suas atividades sente que seu gerente e/ou seu superior deposita confiança em seu trabalho.

Os discursos sobre o teletrabalho referem-se à autonomia como um de seus elementos constitutivos nos dois sentidos do conceito: relativo à autogestão da situação de trabalho, quanto à dimensão do reconhecimento e emancipação pessoal, a partir do trabalho. Isso porque se atribui ao teletrabalho um caráter flexível e à distância dos centros de controle, o que tornaria o trabalho condicionado à gestão pessoal do tempo, do espaço e dos ritmos de trabalho, o que não significaria que tais aspectos estivessem descolados das chamadas dos chefes ou clientes (ALVES, 2008, p.71).

Outro ponto positivo seria aproveitar melhor o conhecimento dos funcionários, podendo reter tanto a grande quantidade de conhecimento e experiência acumulados de funcionários mais antigos e perto de sua aposentadoria, quanto a criatividade e inovação de jovens recém chegados ao mercado de trabalho. Tudo isso, graças a outro benefício proporcionado pelo *home office*, que é a maior flexibilidade na organização das tarefas, possibilitando assim, ao funcionário conciliar sua vida pessoal e profissional.

a retenção de talentos no Home Office ocorre principalmente por “propiciar aos funcionários oportunidades de conciliar as atividades profissionais com a vida pessoal”, ainda segundo eles “os profissionais mais próximos da aposentadoria poderiam dedicar-se a outras atividades, sem deixar de contribuir com o seu conhecimento acumulado. (BARROS E SILVA APUD CHIARETTO, CABRAL E RESENDE, 2018, p.76)

O *home office* contribui também para a saúde do trabalhador, mesmo que as vezes de forma mais indireta. Ao trabalhar de sua casa o indivíduo evita, em grandes metrópoles, ficar horas em um trânsito cansativo e estressante, e que o faz chegar ao ambiente de trabalho para executar suas tarefas com alto nível de tensão, no ambiente domiciliar se evita esse estresse. Outra contribuição à saúde é referente à alimentação, o trabalhador se alimenta de forma mais adequada, ingerindo menos *fast foods* e tendo a possibilidade de se alimentar de forma mais saudável e gerenciando o tempo de forma que consiga praticar exercícios.

Trabalhar em casa permite que o colaborador inclua no seu dia uma refeição caseira, balanceada e sem pressa. Além disso, o tempo ganho ao evitar o trânsito, pode ser revertido em esporte ou lazer. E, finalmente, o estresse dos congestionamentos, que é o grande vilão da qualidade de vida nas grandes cidades, é reduzido, assim como os riscos de doenças provocadas por ele. (BRIK e BRIK, 2013, p.49)

Luiz Felipe encerra seu artigo destacando o tempo que o teletrabalhador deixa de gastar com a enfadonha jornada de deslocamento entre casa e o local de trabalho, e vice-versa. Esse tempo pode ser investido em capacitação, exercícios físicos e convivência familiar, aumentando a qualidade de vida e, por conseguinte, a produtividade do trabalhador. (LEPLETIER E CRUZ, 2018, p.27)

Trabalhar em casa proporciona maior convívio familiar, estar mais presente na criação dos filhos, acompanhar o crescimento e estar próximo ao cônjuge.

Maior segurança e mais economia são outras vantagens a serem mencionadas, principalmente em grandes cidades há uma preocupação muito grande no que se refere à segurança, trabalhando de casa se elimina a chance de se tornar vítima de pessoas mal intencionadas e sofrer um assalto no trajeto para o trabalho. Outro aspecto a ser avaliado é a economia, gastos com lanches e objetos supérfluos consumidos no impulso, combustível ou outros meios de transporte, roupas e *happy hour* são evitados.

“Fora da esfera do trabalho, a qualidade de vida seria afetada por aspectos como o tempo com a família, o tempo de lazer e a economia de gastos pessoais.” (BARROS E SILVA, 2010, p.77)

Ao trabalhar em casa, o colaborador diminui drasticamente as chances de ser assaltado no carro, na rua ou ter seu computador ou smartphone roubado. Em pesquisa realizada pelo CNI/Ibope com 2.002 entrevistados em 141 municípios brasileiros, mais da metade afirmou ter medo de ser assaltado ou de sofrer um acidente durante a locomoção nas cidades (seja num veículo ou a pé). (BRIK e BRIK, 2013, p.51)

Diversas são as vantagens oferecidas ao trabalhador, além de todas citadas acima, o fato de trabalhar na própria casa, em um ambiente familiar e poder usar roupas confortáveis trás grande satisfação, todos esses fatores colaboram para a motivação do colaborador e assim

uma maior produtividade em suas tarefas, dessa forma, os dois lados são beneficiados, trabalhador e empregador.

A maioria dos profissionais que está motivada, produz mais e melhor. Uma vez no home office, o colaborador sente-se prestigiado e mais inclinado a valorizar a empresa e seu trabalho. [...] Os resultados de uma pesquisa realizada pelo Edinger Consulting Group revelam que o nível de motivação do trabalhador remoto é maior que o do trabalhador que fica no escritório. (BRIK e BRIK, 2013, p.49)

Flexibilidade e autonomia foram pontos abordados entre as vantagens do *home office*, porém o trabalhador deve ter muita disciplina ao administrar seu tempo e ambiente de trabalho, pois o teletrabalho pode oferecer também alguns desafios que o colaborador precisa gerenciar.

Como todas as pessoas são diferentes, cada uma deve adotar o estilo de gerenciamento de tempo que seja mais adequado às suas próprias necessidades. Alguns princípios até se aplicam à maioria de nós (como estabelecer prioridades, planejar com antecedência, delegar responsabilidades), mas outros precisam ser adaptados, levando em consideração as demandas individuais (MANCINI, 2007, p.19).

Trabalhar em casa pode oferecer inúmeras distrações, visitas de amigos, afazeres domésticos, uma conversa entre a família, o filme à tarde na tv, o último capítulo da novela preferida, entre tantas outras coisas que podem tirar o foco do trabalhador. De acordo com Brik e Brik (2013) deve-se ter disciplina ao administrar as tarefas e encarar o escritório em casa como o escritório convencional, tendo responsabilidade e preocupação para honrar com os prazos.

Trabalhar muito próximo a família pode ser motivo para desviar a atenção do trabalho, é muito importante conscientizar a todos da casa e também amigos próximos que durante o período de trabalho não deve haver interrupções, o fato de estar em casa não quer dizer que há disponibilidade, por isso a grande importância de se ter um ambiente da casa definido como o ambiente de trabalho, um escritório para as atividades profissionais, além de equipamentos como *notebooks* e telefones que só devem ser utilizados para fins profissionais, e não compartilhados com filhos e outros membros da família.

trabalhar em casa tem a mesma importância de trabalhar fora, ou seja, enquanto está dentro do home office, o colaborador não deve ser interrompido ou receber demandas para executar tarefas domésticas. A ideia aqui é considerar que ele não está em casa. (BRIK e BRIK, 2013, p.57)

O isolamento também é um fator que preocupa alguns profissionais do *home office* que temem ser esquecidos e terem dificuldades para alcançarem uma possível promoção na carreira, o ditado que diz “quem não é visto, não é lembrado” passa a ser uma preocupação

para alguns. Segundo Brik e Brik (2013) para que esse isolamento não prejudique o trabalhador, o ideal é que o mesmo marque reuniões presenciais ao menos quinzenalmente para se manter atualizado em relação aos acontecimentos e políticas da organização, além de estar sempre presente em confraternizações, palestras ou quaisquer eventos proporcionados pela empresa. Ainda segundo Brik e Brik (2013) outra opção seria reduzir os dias trabalhados remotamente e tornar a presença ao escritório convencional um pouco mais recorrente.

Mann, Varey e Button apud Barros e Silva (2010) comentam que a sensação de isolamento talvez se deva, em parte, à redução da comunicação face a face, rica em aspectos não-verbais, e ao aumento da comunicação mediada pela tecnologia, pobre nesse aspecto, apesar de mais flexível em termos de tempo e espaço.

Dois fatores que podem ser desvantajosos no teletrabalho é a procrastinação e o *wokaholic*, a procrastinação se refere ao ato de deixar para amanhã o que deve ser feito hoje, deve-se ter cuidado com aquela preguiça no início da tarde e o ato de postergar tarefas que não são consideradas tão agradáveis de serem realizadas. O *workaholic* se refere ao trabalho em excesso, muitas pessoas não tem o controle necessário e acabam por excederem o tempo dedicado ao trabalho, prejudicando o lazer, o momento dedicado a família dentre tantas outras atividades extra profissional. O tempo dedicado ao trabalho deve ser previamente determinando evitando assim a dedicação insuficiente ao trabalho ou o excesso dela.

De acordo com Barros e Silva (2010) o teletrabalhador pode ter a sensação de que teve um aumento em sua carga de trabalho.

A falta de suporte técnico pode ser outra desvantagem encontrada na modalidade do trabalho remoto, no escritório convencional quando surge um problema é chamado o setor de TI para solucionar o imprevisto, mas quando se trabalha remotamente isso não é possível.

“Essa visão de perda de infraestrutura se revela também quando os indivíduos indicam como desvantagem a falta de suporte da empresa na solução de problemas, principalmente, os relacionados a recursos tecnológicos” (BARROS e SILVA, 2010, p.76)

O trabalhador remoto enfrenta em seu dia-a-dia preconceitos por parte de pessoas de seu ciclo de convivência, pessoas que entendem que para estar trabalhando de maneira formal é necessário se deslocar da residência, Brik e Brik (2013) afirma que para debater esses pensamentos mais conservadores deve-se ter atitudes e argumentos bem estabelecidos a respeito dos benefícios do *home office*.

O ambiente de trabalho do *home officer* deve ser um ambiente organizado, deve-se ter o cuidado para não haver acúmulos de papéis ou outros objetos que não são de cunho

profissional, documentos que não são mais úteis, entre outros, para que o ambiente separado para ser o escritório seja um ambiente profissional e agradável.

“O desapego emocional e o saco de lixo são as grandes ferramentas para deixar o escritório em casa organizado e produtor. Senão, a bagunça toma conta e, aos poucos, contamina o restante da casa, afetando a valiosa separação física que ajuda a definir a fronteira entre vida pessoal e profissional, muito importante dependendo do perfil do home officer.” (BRIK e BRIK, 2013, p.59)

Os ruídos do ambiente doméstico pode ser outro vilão quando o assunto é focar no trabalho, de acordo com Brik e Brik (2013) ao se definir o local na residência que será o escritório, deve se ter a preocupação de escolher o ambiente mais silencioso, de preferência um ambiente com uma entrada independente, separado do restante da casa. Caso o barulho ainda interfira no desenvolvimento do trabalho, ou até na credibilidade quando o mesmo necessita de contatos por telefone ou vídeo conferências, é necessário investimento em isolamento acústico.

Tabela 1
Principais Vantagens e Desvantagens de se Trabalhar em Home-Office

Principais vantagens de se trabalhar em <i>home-office</i>		Principais desvantagens de se trabalhar em <i>home-office</i>	
Flexibilidade de horários	49 UR	Falta de socialização	37 UR
Redução/fim do tempo de trânsito	43 UR	Má divisão do tempo e facilidade de distração	35 UR
Redução de custos	26 UR	Dificuldade em estabelecer limites entre casa-trabalho	31 UR
Aumento da produtividade	18 UR	Menor exposição profissional	19 UR
Maior praticidade no dia-a-dia	17 UR	Custo de manutenção do <i>home-office</i>	11 UR

Nota. UR: Unidades de Registros.

Fonte: Rafalski e Andrade, 2015, p.437

Participaram deste estudo 74 pessoas que declararam terem atuado ou estarem atuando em home-office no momento da coleta, sendo 28 destes participantes do sexo feminino. A média da idade dos participantes foi de 38,2 anos (DP= 8,8 anos), com idades entre 23 e 67 anos. (RAFALSKI E ANDRADE, 2015, p.434)

A tabela acima expõe um pouco da opinião de profissionais que atuam ou atuaram na área do *home office* a respeito das vantagens e desvantagens dessa modalidade.

2.2 Vantagens e desafios para a empresa/empregador

Ao inserir em sua rotina de trabalho a tendência do *home office*, a empresa é beneficiada de inúmeras formas, a principal vantagem que pode ser mencionada é a economia, a organização diminui de forma considerável os gastos com imobiliário, com os móveis para escritório, com transporte de seus funcionários e com eletricidade, por exemplo.

Estatísticas demonstram que ao permitir que um colaborador trabalhe de casa, a empresa consegue economizar de 30% a 70% (cerca de US\$2 mil a.a. por funcionário). Em 10 anos, a Ticket (Brasil) economizou R\$3,5 milhões, enquanto que a IBM (EUA), em uma escala maior, conseguiu economizar US\$700 milhões em custos imobiliários, já que 25% de sua força de trabalho está remota (uma economia de US\$320 mil por colaborador). (BRIK e BRIK, 2013, p.33).

Não há o que se questionar que esta modalidade de prestação de serviço acarreta em benefícios para o empregador, visto que seu surgimento se deu a partir de uma adaptação das relações de trabalho às exigências que as próprias empresas padronizaram diante de uma nova estrutura de mercado criada (MÖLLER, 2012, p.51).

“Da mesma forma, ao reduzir seus espaços de escritório, a empresa também diminui o consumo de energia elétrica, uma vez que os edifícios comerciais estão entre os maiores vilões do desperdício de energia nas grandes cidades.”(BRIK e BRIK, 2013, p.37).

Estudos apontam que trabalhando em casa o colaborador produz mais, a empresa ganha em produtividade de seus funcionários, pois trabalhar de casa causa uma sensação maior de bem estar, de conforto, proximidade da família, perde-se menos tempo com interrupções que ocorrem nos escritórios ou com reuniões, muita das vezes desgastantes, dessa forma se produz mais e a empresa ganha também no requisito competitividade, visto que com uma maior produtividade se tem vantagens em relação ao concorrente .

Os funcionários experimentam um bem estar na função, que está desvinculado de um objetivo de ascensão na carreira, e esta satisfação reflete em uma maior produtividade, gerando vantagem competitiva para a organização” (CHIARETTO, CABRAL E RESENDE, 2018, p.83).

“No Brasil, o caso da Ticket em home office é exemplar, com um aumento de 40% nas vendas e 70% na receita.”(BRIK e BRIK, 2013, p.34). É importante e necessário estimular uma maior qualidade de vida dos colaboradores, pois isso reflete, dentre tantas outras, em uma vantagem produtiva.

Programas de qualidade de vida caracterizam-se como uma importante ferramenta para que as pessoas tenham motivação, satisfação, condições de trabalho, entre outros aspectos. A implantação de programas de qualidade de vida não necessita de grande investimento financeiro para seu planejamento e implantação, se comparado aos benefícios encontrados, e pode ser aderido de forma simples pelas organizações. Dentre os benefícios encontrados na literatura encontra-se redução de custos com saúde dos funcionários, diminuição dos níveis de estresse, menor incidência e prevalência de doenças ocupacionais e, conseqüentemente, o aumento da produtividade. (CHIARETTO, CABRAL E RESENDE, 2018, p.73)

Uma outra vantagem para a empresa é que através do teletrabalho ela consegue reter mais talentos, experiência dos mais velhos e também da geração mais nova, sem contar que a empresa pode contratar pessoas de cidades distantes ou até mesmo outro estado ou país, não

tendo fronteiras para a contratação de profissionais capacitados, há também a redução do *turnover*.

Sônia Gurgel, sócia-proprietária da RH Soul Consultoria, ressalta que as empresas devem ficar atentas também à questão da retenção de talentos da Geração Y (na faixa dos 30 anos), já que os trabalhadores mais jovens preferem empresas mais dinâmicas e flexíveis, não vinculam sua carreira com a empresa onde trabalham (como se fazia antigamente) e contestam tarefas que não consideram significativas. (BRIK e BRIK, 2013, p.35).

De acordo com Brik e Brik (2013) o *home office* permite contratar mão de obra qualificada em várias partes do país e do mundo, visto que no modo tradicional isso pode se tornar inviável devido os custos.

“Um estudo do *Telework Research Network* mostra que esta modalidade também pode reduzir o turnover de uma empresa em 10%.”(BRIK e BRIK, 2013, p.35).

A praticidade e a flexibilidade do *home office* permite que o mesmo cause uma redução no índice de absenteísmo na organização, permitindo ao colaborador exercer suas atividades de casa mesmo se houver uma enchente que o impeça de se deslocar até o escritório ou não tenha ninguém para ficar em casa com o filho ou um parente doente.

Segundo Brik e Brik (2013) um funcionário deixa de comparecer ao trabalho em média 10 dias por ano, seja por doenças, enchentes ou ter que cuidar de filhos ou idosos.

Tais autores também observaram que os teletrabalhadores tendem a não faltar às obrigações, mesmo quando doentes – exceto, se hospitalizados. Algumas empresas podem ver isso como um aspecto positivo, pois a preocupação com o absenteísmo se torna significativamente menor. (BARROS e SILVA, 2010, p.76).

Outro benefício do trabalho remoto é a maior facilidade na inclusão de pessoas com limitações ou deficiências físicas, retendo também o talento dessas pessoas, não sendo a dificuldade de locomoção um impedimento para a execução das tarefas.

Vale lembrar que a Lei 8.213/1991 estabelece cotas obrigatórias de contratação de beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência em proporções que variam de acordo com o número de funcionários. Competências técnicas específicas e falta de infraestrutura são os argumentos que muitas empresas utilizam para não cumprir a lei corretamente. (BRIK e BRIK, 2013, p.36).

O *home office* ainda é algo relativamente novo no Brasil, muitos empregadores e muitas organizações ainda possuem resistência quando o assunto é implementar o modelo de trabalho, acreditam que haverá queda na produtividade pelo fato do colaborador não estar sendo observado durante todo o processo de trabalho, segundo Brik e Brik (2013) os executivos também tem receio de que os colaboradores que permanecerem no regime tradicional de trabalho possam ficar ressentidos por não estarem também em regime *home*

office, porém deve ser levado em conta que nem todos os trabalhadores possuem o perfil necessário para atuarem no trabalho remoto.

Existe, ainda, o medo de que o nível de produtividade reduza se o colaborador não for monitorado de perto e constantemente. Isso ocorre porque a percepção geral é de que os funcionários mais confiáveis e dedicados são aqueles que permanecem mais tempo no trabalho, independente da qualidade do seu desempenho. (BRIK e BRIK, 2013, p.36).

De acordo com Brik e Brik (2013) ainda há receio no que se refere à legislação e a possibilidade da empresa sofrer uma ação trabalhista, porém a reforma recente na legislação e exemplos de grandes organizações que trabalham com essa tendência devem ser levados em consideração. Ainda segundo Brik e Brik (2013) muitos gerentes acreditam que o *home office* prejudica o espírito de equipe, devido a falta de contato físico, porém com uma boa estratégia de comunicação e um bom planejamento é possível realizar um bom trabalho em equipe com pessoas do outro lado do mundo.

Na realidade, a confiança entre gestor e colaborador é uma condição tão importante para que o programa dê certo que aprender a confiar é uma capacitação essencial para ambos. [...] Se a empresa acertar na escolha dos candidatos para o teletrabalho e se todos os objetivos e metas estiverem alinhados, provavelmente a insegurança ficará fora da equação. (BRIK e BRIK, 2013, p.43).

Uma resistência ainda é que alguns empregadores acreditam que o tamanho e o poder de sua empresa é medido pelo número de filiais ou por quantos metros quadrados a empresa possui e acham que trabalhando remotamente perderá credibilidade diante da sociedade ou do mercado de trabalho.

“Muitos gestores ainda acreditam que a imagem da empresa está associada à área física ocupada por seus escritórios. Ou seja, quanto mais pessoas e estações de trabalho, melhor é sua saúde financeira.”(BRIK e BRIK, 2013, p.44).

Como uma desvantagem a ser citada, na aplicação do teletrabalho deve-se tomar cuidado com as informações sigilosas da organização, pois dados sigilosos podem ser expostos se devidos cuidados não forem tomados, os equipamentos utilizados devem ser de uso somente do colaborador para atividades profissionais.

Garantir a segurança dos dados da empresa, utilizando mecanismos de controle para reter o vazamento de informações sigilosas é uma preocupação constante da empresa X. Esse receio na modalidade *Home Office* é ainda maior, considerando que as ferramentas de trabalhos são disponibilizadas para fora do âmbito da organização. (CHIARETTO, CABRAL E RESENDE, 2018, p.82)

Segundo Brik e Brik (2013) para evitar esse tipo de acontecimento deve-se aplicar ferramentas específicas para a segurança das informações sigilosas da organização.

2.3 Impactos do *home office* para a sociedade e meio ambiente

Foram analisados diversos benefícios e também desafios que o trabalho remoto pode oferecer tanto no ponto de vista organizacional quanto do trabalhador, porém essa tendência traz consequências também para a sociedade e até mesmo para o meio ambiente.

Pode-se apontar como um fator colaborador para a comunidade em que vivemos a contribuição para o desafogamento do fluxo de carros, principalmente em horários de pico. Milhares de pessoas perdem horas do seu dia presos em trânsitos caóticos em grandes cidades.

“Todo dia, pelo menos dez milhões de paulistas perdem ao menos duas horas de vida blindados em seus carros. São 20 milhões de horas desperdiçadas cotidianamente na loucura urbana, na resistência corporativa, nos vícios individuais.”(BRIK e BRIK, 2013, p.13).

Havendo uma diminuição da circulação de automóveis tende-se a ter, conseqüentemente, uma queda também no número de acidentes de trânsito e no nível de poluição ao meio ambiente e emissão de gases poluentes.

“Já do ponto de vista da comunidade, apontam-se como vantagens do teletrabalho a diminuição da circulação de automóveis nos mesmos horários; a diminuição da poluição urbana; o desenvolvimento não centralizado das cidades; e o maior desenvolvimento das TIC.” (APUD ROCHA E AMADOR, 2018, p.156)

“adoção de um programa de *home office* pode contribuir significativamente na redução da emissão de gases de efeito estufa e do consumo de energia. Nos Estados Unidos, 20 a 30 milhões de pessoas trabalham remotamente pelo menos uma vez por mês (3,1 milhões exclusivamente de casa) gerando uma economia de mais de um bilhão de litros de combustível ao ano e evitando a emissão de cerca de 3,6 milhões de toneladas de gases de efeito estufa.” (BRIK e BRIK, 2013, p.37)

Foi destacado a vantagem da produtividade que por sua vez, acaba por aumentar a competitividade, isso também é vantajoso quando analisado sob o ponto de vista da sociedade, pois a competição gera uma busca por melhorias e isso é refletivo em serviços e produtos de melhor qualidade para a sociedade.

“Há, ainda, quem, como Papalexandris e Kramar (1997), acredite que essas novas configurações podem gerar benefícios para toda a sociedade, elevando a produtividade e a competitividade e reduzindo o desemprego.” (APUD BARROS E SILVA, 2010, p.73)

3 - O profissional e a organização

Neste capítulo será abordado as características que um profissional precisa ter para se tornar um *home officer*, toda a postura correta a ser adotada e toda a infraestrutura necessária, tanto por parte da organização quanto por parte do trabalhador remoto.

3.1- O perfil do *home officer* e o processo seletivo

Para toda atividade profissional é necessário que o candidato a ocupar a vaga tenha o perfil adequado para a realização das tarefas solicitadas, com o trabalho remoto não é diferente, existem qualidades que o profissional precisa ter, outras que não são essenciais, porém são características desejáveis no candidato, é importante um processo seletivo adequado que filtre e identifique essas qualidades.

As características desejáveis em um candidato podem variar de acordo com a atividade que será executada remotamente, mas, de modo geral, para trabalhar de casa com eficiência é importante que o teletrabalhador seja:

Disciplinado: na medida do possível, separa bem as vidas profissional e pessoal.

Organizado: gerencia seu tempo e o espaço do escritório.

Comunicativo: comunica-se interpessoalmente, mas também é eficaz utilizando os canais de comunicação disponíveis.

Sistemático: estabelece prioridades, planeja-se e segue rotinas. Consegue estabelecer metas e procura alcançá-las.

Perfeccionista: não deixa suas iniciativas sem acabamento.

Compromissado: tem foco nos objetivos e compromisso com prazos.

Instruído: possui sólido conhecimento do trabalho que vai executar e é consciente dos objetivos da organização.

Competente: apresenta sucessos profissionais em seu currículo e possui bom histórico de trabalho, com valores sólidos e relacionamento exemplar com colegas e chefias.

Flexível: não paralisa perante mudanças de rumo e sabe agir fora da rotina de trabalho.

Socializador moderado: nem introvertido, nem extrovertido.

Concentrado: lida bem com distrações.

Equilibrado: lida bem com estresse.

Alegre: tem autoestima elevada.

Autossuficiente: lida bem com o isolamento e a solidão.

Automotivado: enfrenta obstáculos e não procrastina.

Resiliente: lida bem com conflitos, resolvendo as questões rapidamente e sem ressentimentos.

Tecnófilo: não tem medo da tecnologia, sabe usar ferramentas e até consegue resolver sozinho alguns problemas técnicos. (BRIK e BRIK, 2013, p.77)

De acordo com Brik e Brik (2013) o básico que o trabalhador remoto precisa ter é a disciplina e o desejo próprio de trabalhar remotamente, pois se o colaborador não possuir esse desejo, ele pode encarar o trabalho remoto como uma punição.

Na hora de realizar um processo seletivo para a vaga de um *home officer* deve ser levada em consideração todas as características mencionadas acima.

Critérios de Seleção para os Candidatos ao Teletrabalho

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	ATITUDES E ADPTIDÕES DO TELETRABALHO	AMBIENTE PESSOAL
• Flexível • Confiável • Capacidade de adaptação • Autodisciplinado • Confiante • Bom senso • Independente	• Capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica para o escritório • Boa aptidão para a comunicação • Bem organizado • Boa gestão do tempo • Eficácia para solucionar problemas • Autonomia • Saber trabalhar em equipe • Experiência no trabalho • Vários anos de experiência na organização	• Espaço na residência • Cuidados convenientes para as crianças e pessoas idosas • Possuir amigos fora do trabalho • Família solidária • Desejo e razão para iniciar o teletrabalho

Fonte: Chiaretto, Cabral e Resende apud Trope, 2018. P.77

A figura acima trata-se de uma pesquisa realizada com quatro funcionários de uma determinada organização onde é exibido o resultado referentes aos critérios de seleção para os candidatos ao *home office*.

Ao realizar o processo seletivo, a empresa poderá selecionar pessoas do seu quadro de funcionários para exercer o cargo, ou realizar um processo seletivo para a contratação de novos profissionais, neste segundo caso é interessante o profissional recrutado passar por todo um processo de capacitação e passar um período no escritório tradicional, até absorver informações sobre a empresa e a cultura da mesma.

O Teletrabalho é uma alternativa para absorção de mão-de-obra de profissionais que possuem perfil autônomo e flexível, adequados a ocupar estes novos postos de trabalho. Não obstante aos riscos relacionados à condução das tarefas fora do ambiente das organizações, a escolha do material humano adequado possibilita o alcance dos resultados esperados. (CHIARETTO, CABRAL E REZENDE, 2018, p.84)

“O funcionário não pode trabalhar logo de início no *home office*. Ele precisa ter pelo menos três ou quatro meses de vivência na empresa para compreender a dinâmica e a cultura corporativa.”(BRIK e BRIK, 2013, p.75)

Segundo Brik e Brik (2013) é interessante no processo seletivo entrevistar o candidato por telefone ou através de uma vídeo conferência, pois dessa forma pode se avaliar aspectos como ruídos de animais, interrupções de familiares e como o candidato reage a tudo isso, pois a mesma impressão que o entrevistador terá, muito provavelmente será a mesma que o cliente terá ao ter o mesmo tipo de contato com o colaborador.

É importante também definir claramente as atividades a serem exercidas pelo trabalhador, de forma que ele se organize e cumpra os prazos para a entrega dos resultados exigidos. Segundo Brik e Brik (2013), caso o trabalhador tenha entre suas funções, atividades que seja necessário a presença no escritório tradicional, as mesmas podem ser agrupadas em um único dia no qual o colaborador estará presente na empresa para a execução dessas tarefas.

3.2 Capacitação e treinamento

O treinamento é muito importante para que haja eficiência e eficácia na realização das tarefas necessárias no cotidiano do trabalhador, todos os colaboradores e trabalhadores de todos os níveis hierárquicos precisam estar capacitados a exercerem com excelência as atividades designadas, ainda mais quando as atividades são realizadas remotamente e exigem um grau maior de autoconfiança, no sentido de confiar que está realizando um bom trabalho, quando se trabalha remotamente pode haver um tempo maior para receber *feedbacks*; podem acontecer imprevistos na área tecnológica, por exemplo; ou qualquer outra situação que o funcionário precisa estar preparado para encarar e buscar uma solução, dessa forma se torna extremamente necessário um bom treinamento para todos os envolvidos no *home office*.

“O responsável pela organização destes treinamentos pode tanto ser o departamento de RH/Talent Management da empresa quanto uma consultoria externa. Há ainda a opção de uma combinação dos dois. É importante avaliar qual destas opções se enquadra melhor em termos de expertise, custos, etc.” (BRIK e BRIK, 2013, p.124)

Ao adotar um treinamento voltado aos colaboradores é interessante aplicar a definição do *home office*, o funcionário precisa saber os benefícios dessa modalidade e o que é necessário para que se tenha um bom êxito no cumprimento das atividades, é necessário conscientizar sobre a responsabilidade das tarefas executadas e a maneira correta de cumpri-las, dicas sobre o espaço que servirá como escritório e toda a estrutura que será necessária para que o ambiente seja agradável e organizado, sendo assim um ambiente mais produtivo, e até dicas de ergonomia para que a saúde do colaborador seja preservada. O treinamento deve abordar também a administração do tempo, cuidados com as distrações que podem ocorrer no dia a dia, evitando assim, a procrastinação ou, para os amantes do trabalho, o *workaholic*.

Segundo Brik e Brik (2013), o medo por parte da gerencia é um dos maiores desafios e um dos principais obstáculos em um projeto de *home office* bem sucedido, sendo assim, é importante que o trabalhador tenha atitudes que inspire confiança ao seu gerente, como se mostrar disposto a colaborar com novas ideias, cumprir os prazos pré estabelecidos e informando sempre ao gestor sobre o andamento do trabalho.

Em um treinamento deve ser tratado também o assunto comunicação, pois a mesma se torna um pouco mais difícil no *home office* do que nos escritórios tradicionais, a comunicação é de extrema importância em toda e qualquer organização ou atividade profissional e até mesmo do cotidiano, uma comunicação defasada pode causar transtornos para o colaborador e gerencia, devem ser trabalhados métodos mais eficazes de comunicação, as melhores ferramentas para isso, as ocasiões, frequência, quem ou qual departamento deve ser procurado de acordo com a necessidade do *home officer*, entre outros.

“A comunicação institucional é muito importante para que a cultura organizacional não seja dissolvida no cenário do Teletrabalho e para que o colaborador sinta que pertence à organização”. (LEPLETIER E CRUZ, 2018, p.57)

“É muito importante que o teletrabalhador desenvolva suas habilidades de comunicação com gestor, colegas e clientes, tanto para o desenvolvimento das tarefas como para se fazer presente no dia a dia da empresa (para não ser esquecido no *home office*).” (BRIK e BRIK, 2013, p.126)

Na capacitação o colaborador deve ser preparado para enfrentar os imprevistos que podem ocorrer no cotidiano, esses imprevistos podem estar relacionados a questões domésticas ou as tarefas profissionais, é importante a organização oferecer orientações sobre como lidar com essas situações, podendo oferecer até mesmo um treinamento voltado a área tecnológica para que o colaborador seja capaz de resolver problemas mais simples relacionados a parte de *hardwares* ou *softwares*, recorrendo ao departamento de TI somente em casos mais complexos.

O treinamento não é necessário somente aos colaboradores, mas os gerentes também precisam aperfeiçoar seus atributos de gestor para que o mesmo impulse a equipe remota em direção a resultados positivos e satisfatórios, deve-se apresentar ao gestor temas e ações que resultem em um teletrabalho de sucesso.

Um ponto que deve ser abordado é um modelo de gestão mais moderno, onde o foco não está nas tarefas, mas sim nos resultados, no modelo de gestão mais antigo o foco é nos processos, onde o trabalhador é constantemente monitorado e é necessário que haja produção satisfatória por meios já definidos, onde o funcionário só precisa cumprir o papel solicitado pelo gestor da forma que lhe foi determinada, limitando a criatividade do colaborador e tornando o processo mais engessado. No modelo mais atual de gestão, que é o ideal ao *home office*, não importa tanto a forma com que as tarefas foram realizadas, o importante é a qualidade final do serviço ou produto.

De acordo com Brik e Brik (2013), para gerenciar com o foco nos resultados é necessário que as tarefas e os objetivos sejam traçados com muita clareza para que o colaborador saiba exatamente o que fazer, quando, como, por que fazer e saiba exatamente quando seu trabalho foi concluído, atingindo os objetivos definidos. Ainda segundo Brik e Brik outra operação importante quando se gerencia com base em resultados é coordenar as tarefas com transparência, descrevendo de forma bem detalhada os objetivos e sempre dando *feedbacks* a equipe, pois trabalhando remotamente fica mais difícil o trabalhador identificar por conta própria o que o gestor gostaria que fosse realizado ou melhorado, pois há menos contato físico e não é recorrente as conversas de corredores ou aquele cafezinho no intervalo do trabalho onde o líder poderia deixar transparecer sugestões de melhoria, é importante também o gerente fazer críticas construtivas e elogios aos acertos.

Em uma capacitação ao líder da equipe é necessário ressaltar a importância do mesmo confiar em sua equipe, aprendendo as ferramentas de controle existentes e como usá-las de maneira correta, porém é necessário a confiança no trabalho da equipe virtual, o sucesso do teletrabalho depende disso. Outro ponto é que assim como os colaboradores, o gerente também precisa ter uma boa comunicação, de forma que todos possam compreender exatamente o objetivo a ser atingido, o mesmo também deve ser capacitado de forma que consiga avaliar a produtividade de sua equipe

“O chefe precisa ter ainda melhor comunicação com o teletrabalhador, ser do tipo que dá feedback, que explica, entra em contato, motiva.” (LEPLETIER E CRUZ, 2018, p.29)

“A avaliação de performance pode seguir alguns passos. Inicialmente, o gestor deve reforçar que esta análise não visa apontar erros e, sim, corrigir o rumo. Em seguida, deve descrever as ações realizadas e mostrar de forma objetiva quais pontos podem ser melhorados, evitando categorizações (por exemplo: o trabalho está desleixado). Este feedback deve ser limitado a mudanças prioritárias e contemplar também os pontos positivos. Ao final da conversa, ambos devem aprovar as metas de desempenho e dar continuidade ao plano de trabalho definido.” (BRIK e BRIK, 2013, p.141)

3.3. Infraestrutura necessária para se trabalhar com o *home office*

O teletrabalho, assim como qualquer modelo de trabalho exige investimentos, equipamentos e uma infraestrutura que atenda a demanda das tarefas a serem executadas e que ofereça condições para a realização de um bom trabalho, com resultados satisfatórios. No *home office* a infraestrutura está ligada a equipamentos tecnológicos, *softwares* e *hardwares* que variam de acordo com as atividades a serem executadas, está ligada também a toda a parte de móveis e equipamentos que compõe o escritório onde o trabalhador passará grande parte do seu dia, e por conta disso, é necessário que seja um ambiente adequado e agradável.

“Os itens tecnológicos necessários em um programa de teletrabalho variam de acordo com a atividade que será realizada. Em alguns casos, são necessárias ferramentas e aplicativos mais completos, dispositivos de segurança e suporte técnico. Em outros, o pacote básico computador + banda larga é suficiente.” (BRIK e BRIK, 2013, p.97)

Segundo Brik e Brik, (2013) geralmente o investimento em infraestrutura na parte tecnológica se baseia em aquisição de equipamentos como *smatphones*, *notbooks* e impressoras e na instalação desses equipamentos, está baseada também em *softwares* para a execução do trabalho e proteção de dados, como antivírus e de segurança de informações sigilosas da organização, por exemplo. O investimento também está ligado a equipamentos de comunicação como acesso a internet e telefonia, aplicativos para preservação de dados e *back-ups* e com suporte técnico e reparos, também é essencial que toda essa estrutura seja compatível com a tecnologia da empresa.

“Uma opção interessante para reduzir os custos com tecnologia é manejar a agenda de teletrabalho de forma a agrupar todas as atividades que demandam o uso de ferramentas caras e complexas, ou que necessitam da disponibilidade do departamento de TI, para os dias em que o colaborador está trabalhando na empresa.” (BRIK e BRIK, 2013, p.99)

Gerenciar uma equipe remotamente pode não ser uma tarefa tão simples, dessa forma são necessários meios que auxiliem o gestor nessa função, atualmente existem vários *softwares* que possibilitam o monitoramento dos trabalhadores, é possível o gerente compartilhar com seu grupo de liderados todo o projeto através do sistema e o colaborador recebe essas informações e consegue tirar dúvidas com seu gestor, todo o processo é gravado e somente a empresa tem acesso as informações, como forma de monitoramento existem sistemas que fotografam a tela do trabalhador remoto para monitorar se o mesmo está trabalhando nas tarefas designadas, em relação a fiscalização do funcionário é necessário muita cautela para não invadir sua privacidade. Há também a possibilidade de controlar o tempo de trabalho, cumprida a carga horária diária o acesso aos *softwares* e programas são bloqueados, evitando gastos indesejáveis com horas extras.

“Se quiser continuar trabalhando, o colaborador pode gerar um pedido de hora extra pelo sistema, que deve ser aprovado – também por meio do sistema – pelo gestor”, comenta Luiz.” (BRIK e BRIK, 2013, p.100)

O apoio de um suporte técnico é extremamente necessário, um trabalhador remoto pode não ter grandes conhecimentos tecnológicos onde seja necessário recorrer ao suporte em casos mais complexos, por esse motivo são necessárias ferramentas de auxílio tecnológico, como guias de ajuda ao trabalhador ou *chats* e portais de acesso ao departamento de TI.

É essencial na infraestrutura necessária ao trabalho remoto o investimento na segurança das informações confidenciais da organização, a realização de *back-ups* e a informação sobre a frequência que o mesmo deve ser realizado, um detalhe importante para a segurança dessas informações é que os equipamentos utilizados pelo colaborador (*notbooks*, *smatphones*) sejam de uso exclusivamente profissional e utilizado somente pelo trabalhador, sem que o mesmo permita o uso por membros da família ou amigos.

“Para que a empresa tenha maior controle sobre a confidencialidade de dados, é possível que todas as informações sejam criptografadas e o histórico de ações realizadas pelo colaborador seja gravado.” (BRIK e BRIK, 2013, p.102)

Existe a tecnologia das *Virtual Machines* (VM) ou Máquinas Virtuais, onde todos os dados salvos pelo trabalhador ficarão arquivados no servidor da empresa e não em sua máquina, e para garantir ainda mais a segurança das informações existe a *Virtual Private Networks* (VPN) que traduzindo fica, redes privadas virtuais.

“Uma VPN segura utiliza protocolos de criptografia por tunelamento, que garantem confidencialidade, autenticação e integridade nas comunicações.” (BRIK e BRIK, 2013, p.102)

Geralmente toda essa estrutura tecnológica é custeada pela organização, estrutura referente a mobiliário pode também ser custeada pela organização ou pelo colaborador, tudo isso pode ser acordado por ambas as partes através de um ATR (Acordo de Trabalho Remoto), este é um contrato informal, pessoal e intrasferível, no qual estão registrados todos os direitos e obrigações de ambas as partes, o ideal é empregador e empregado conversarem a respeito das condições expostas no documento e, sendo de comum acordo, ambos assinarem.

“O ideal é que o acordo seja escrito, proposto e apresentado ao gerente pelo candidato ao teletrabalho. Seus termos podem ser discutidos entre as partes e devem ser revisitados no mínimo a cada dois anos, podendo sofrer alterações ou adendos.” (BRIK e BRIK, 2013, p.118)

Para os candidatos aprovados e selecionados para as vagas de Teletrabalho, o Serpro oferece notebook, equipamentos de ergonomia, conectividade e ramal, como se o teletrabalhador estivesse dentro do núcleo de trabalho convencional. É feito um aditivo contratual que contém normativas específicas de mecanismos de controle. (LEPLETIER e CRUZ, 2018,p.27)

Conclusão

Após uma melhor compreensão sobre o *home office*, sua origem e toda a sua estrutura de funcionamento, é possível observar que essa modalidade de trabalho tem avançado em todo mundo, juntamente com a tecnologia que é essencial em sua composição, sendo o Brasil o terceiro país de maior crescimento dessa forma de trabalho.

Ao inserir o teletrabalho na rotina de uma empresa, deve-se atentar a todas as vantagens que podem ser obtidas, mas não se esquecendo dos desafios que também fazem parte do processo e toda a estrutura necessária para o bom funcionamento, analisando assim, se para a empresa em específico, seria viável inserir o trabalho remoto em suas atividades. Pois, se mal implementado, provavelmente não oferecerá os resultados esperados.

Com todas as qualidades e desafios, o *home office*, tem se mostrado uma ferramenta eficiente quando o assunto é oferecer uma maior qualidade de vida ao colaborador, sendo um meio de se evitar vários transtornos causadores de *stress*, como por exemplo: Trânsitos caóticos e a tensão de estar trabalhando em um escritório com a presença do chefe e a sensação de estar sendo monitorado.

Maior produtividade é o que as organizações também buscam e tem obtido resultados na aplicação do teletrabalho, o *empowerment* é uma consequência da aplicação dessa modalidade e é um fator motivacional que reflete também em uma produção mais eficiente e eficaz por parte do trabalhador.

Sendo assim, o *home office* é uma ferramenta que tem se mostrado capaz de conciliar dois pontos extremamente importantes para o sucesso de uma organização, funcionando como uma balança que equilibra uma boa produtividade e a qualidade de vida daqueles que produzem, sendo fatores dependentes um do outro.

Bibliografia

ALVES, Daniela Alves de. Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho. 2008. Tese (Doutorado em Sociologia)- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. Cadernos Ebape. Br, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p.72-91, mar. 2010.

BRASIL. Constituição (2017). Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 23 nov. 2019.

BRIK, Marina Sell; BRIK, André. Trabalho portátil: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas. Curitiba: Instituto Trabalho Portátil, 2013.

CHIARETTO, Silvana; CABRAL, Júlia Ribeiro; RESENDE, Leonardo Barros de. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, Belo Horizonte, v. 3, p.71-86, 29 maio 2018.

LEPLETIER, Evandro; CRUZ, Lucineide. GESTÃO DO TELETRABALHO (home office) NO BRASIL: Casos do SERPRO e TCU e métodos para a implantação. Brasília: Fácil Editora, 2018.

MANCINI, Marc. Como administrar eu tempo: 24 lições para se tornar proativo e aproveitar cada minuto no trabalho. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.---

MÖLLER, Millene. Teletrabalho: os efeitos das evoluções tecnológicas nas relações de trabalho. 2012. Monografia (Bacharel em Direito)- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. Temas em Psicologia, Vitória, v. 23, n. 2, p.431-441, 2015. Associação Brasileira de Psicologia. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.9788/tp2015.2-14>>.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Cadernos Ebape.br, [s.l.], v. 16, n. 1, p.152-162, jan. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>>.

SILVA, Rogério Ramalho da. Home Officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. Revista Brasileira de Gestão Urbana, Paraná, v.1, n.1, p.85-94, jan-jun, 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1931/193114456008.pdf>> Acesso em: 16 abr. 2014.