

**AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA MODALIDADE HOME OFFICE EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO**

**FABIANE DOMINGUES DE MAGALHÃES DE ALMEIDA**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

**ARNALDO MAZZEI NOGUEIRA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

# AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA MODALIDADE *HOME OFFICE* EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO

## Introdução

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

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

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

A 3ª Revolução Industrial, século XX, também chamada de Era da Informação trouxe alterações tecnológicas significativas originadas da invenção dos computadores e da *internet* - rede mundial (RIFKIN, 2004). A estruturação da *internet* permitiu a comunicação instantânea com o mundo e o processo da globalização se estabeleceu, trazendo um número crescentemente maior de atividades por meio das fronteiras e da tecnologia de informação. Segundo Castells (2000), “a globalização é considerada uma das mais poderosas e difusas influências sobre as nações, organizações e pessoas”.

O acesso às novas tecnologias incitou também as organizações a buscarem ser mais flexíveis em seus negócios para obterem vantagem competitiva perante competidores globalizados. Essa busca pela flexibilidade fomentou processos de inovação mais rápidos e eficientes, alterou a forma como os indivíduos atuavam no desempenho de suas funções, alavancou “desindustrialização” com a terceirização de processos fabris e de mão de obra, o aumento de ocupações no setor de prestação de serviços e viabilizou a criação de organizações virtuais fora das fronteiras das organizações (HUWS, 2013).

Concomitantemente a isso, houve também as reestruturações administrativas advindas de técnicas de gestão originadas principalmente da escola japonesa, como o *just-in-time*, a qualidade total, o CEP (Controle Estatístico de Processo) e o trabalho em time, que fomentaram a necessidade de uma mão de obra mais especializada nas grandes organizações para alavancar a busca pela competitividade (FISCHER, 1998).

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

Diante desse quadro, as relações de trabalho, que eram mais estáveis até quase o final do século XX, com processos e jornadas previsíveis, foram aos poucos se tornando mais flexíveis e instáveis para acompanhar a evolução dos processos organizacionais, agora globais. Essa evolução fez despontar uma nova forma de atuação profissional flexível: a possibilidade de um funcionário executar seu trabalho diretamente de casa, interligado à empresa através do uso da tecnologia, o denominado trabalho em *home office*, significando “trabalho em domicílio ou em casa” ou “trabalho remoto”. Nessa modalidade o funcionário realiza suas atividades laborais fora da organização, podendo exercê-las de maneira integral ou não, com o uso de ferramentas tecnológicas que o conectam a ela (SOBRATT, 2016).

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

Para equalizar questões contratuais surgidas com a flexibilização do trabalho, a legislação trabalhista brasileira foi alterada recentemente pela Lei nº 13.467 em 13/07/2017, com o intuito de enquadrar as novas modalidades de trabalho flexível e faz menção direta a modalidade de trabalho em *home office*. Essa nova lei exemplifica como as relações de trabalho são modificadas ao longo do tempo para a adequação às novas realidades encontradas no mercado de trabalho.

Segundo Fleury e Fischer (1992) e Nogueira (2013), as relações de trabalho integram aspectos de jornada de trabalho, contrato de trabalho, remuneração, benefícios, condições e organização do trabalho, relações sindicais e desempenho entre agentes sociais opostos: trabalhadores e organizações.

Pesquisas sobre o tema no Brasil, abordam aspectos e impactos da implantação da modalidade do *home office* para o empregado, para a empresa e para a sociedade (PATINI, 2012, BACATER, 2016, SAP-CRH, 2016, SILVA, 2017), todavia não enfocam diretamente as relações de trabalho e a indústria de bens de consumo, bem como, sua consonância com a reforma trabalhista ocorrida em 2017, que trouxe mais regulação para a modalidade.

Dessa forma, devido ao crescimento da modalidade no Brasil e sua relevância nas organizações contemporâneas, essa pesquisa objetiva investigar como são “as relações de trabalho na modalidade *home office* em empresas de bens de consumo”, tendo como objetivos específicos abordados: a investigação das relações de trabalho na modalidade *home office* em indústrias de bens de consumo; o conhecimento de como a modalidade foi operacionalizada pelas organizações; a avaliação de sua eficácia como forma de flexibilização do trabalho para as organizações e a verificação de como a modalidade foi tratada pelas organizações com a promulgação da Lei 13.467, referente a reforma trabalhista brasileira de 2017.

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

Após a busca da epistemologia sobre as relações de trabalho, devidas às transformações ocorridas no contexto contemporâneo e o surgimento da modalidade *home office*, usou-se a metodologia da abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2010, p.162), “Na pesquisa qualitativa, a intenção é explorar o conjunto complexo de fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou os significados variados dos participantes.”

Foram aplicados questionários semi-estruturados e entrevista em indivíduos que trabalham em empresas de bens de consumo e que tem a modalidade de trabalho *home office* implantada, com o objetivo de identificar e descrever o fenômeno.

O Software Atlas.ti – Qualitative Data Analysis propiciou um auxílio para a análise de conteúdo e interpretação dos dados obtidos, agora apresentados nesse artigo.

### **Transformações do Trabalho no Contexto Tecnológico Contemporâneo**

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

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

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

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

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

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

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

Segundo o FEM (2016), no relatório “*The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for The Fourth Industrial Revolution*” existem dois cenários polarizados previstos por especialistas sobre os impactos das mudanças tecnológicas disruptivas que a 4ª Revolução Industrial trará sobre o trabalho contemporâneo. De um lado, há uma perspectiva positiva que a melhoria das tecnologias produtivas atuais minimizará tarefas repetitivas, propiciando índices maiores de produtividade e o surgimento de novas categorias de emprego, com diferentes funções e cargos. Já numa perspectiva negativa, existem previsões que haverá a substituição maciça da mão de obra conhecida na atualidade. Um fator apontado para que os países transcendam essas dificuldades é que haja investimento a partir de agora, em sistemas de treinamentos capazes de desenvolver os novos conjuntos de habilidades requeridas para este novo milênio. Conclui o FEM (2016) que empresas, governos e indivíduos devem direcionar planos de ação consistentes para gerenciar a transição de curto prazo e construir uma força de trabalho com habilidades futuras, para assim mitigar os resultados indesejáveis desses cenários em rápida evolução. O mais recente relatório do FEM, o *The Global Risks Report 2017*, também faz menção ao desemprego e ao subemprego como uma das tendências de riscos globais contemporâneos perante às inovações tecnológicas. (FEM, 2017).

### As Relações de Trabalho

Para poder vislumbrar o alcance dos impactos descritos pelos autores nas relações de trabalho atuais em consonância com a evolução tecnológica e a flexibilização das formas de trabalho, faz-se necessário a compreensão de sua real definição. Na figura 1 são apresentadas definições de alguns autores:

Figura 1: Definições sobre as relações de trabalho

As relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo forma particular de integração entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo: trabalhadores e empregadores.	Fleury e Fischer (1992)
...o conjunto de organizações, leis e normas sociais que regula a compra e a venda da força de trabalho e os conflitos resultantes dessa relação.	Pochmann (2011)
...na relação de trabalho são determinadas as condições dentro das quais o trabalhador é contratado em um nível de equilíbrio em termos de seu preço (salário) e quantidade (jornada de trabalho). O sindicado, ao exercer um papel de monopólio de representação de trabalhadores é um elemento que perturba a livre concorrência e reduz a racionalidade do funcionamento da firma.	Fischer, Amorim (2012)
...as relações de trabalho são entendidas enquanto arranjos formais e informais entre capital e trabalho que produzem definições estáveis e instáveis dos salários e da remuneração, da jornada de trabalho, do contrato de trabalho, das condições de trabalho, saúde e de ocupação, das formas de organização do processo de trabalho, das formas de participação e negociação dos trabalhadores e da organização sindical.	Nogueira (2013)

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

A Figura 2 foi elaborada baseando-se nas definições expostas e visa expor melhor os aspectos envolvidos nas relações de trabalho.

Figura 2: Relações de trabalho e seus aspectos



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

Para Fischer e Amorim (2012), as relações de trabalho nas organizações sofrem interações e modificações advindas tanto de agentes internos quanto de externos de ordem política, institucional e econômica. Já para Azevedo e Tonelli (2014, p.190) apud Rubery (2005), qualquer transformação nas relações de trabalho: “não é o resultado de forças isoladas e sim produto de uma série de fatores que ocorrem simultaneamente, como as práticas e políticas da organização, as relações sociais e de gênero, as práticas e políticas do Estado, e o sistema de regulamentação do mercado de trabalho”.

Nogueira (2013), corrobora com os autores e afirma que as relações de trabalho são influenciadas e modificadas constantemente na medida em que as organizações disputam por sua sobrevivência no mercado globalizado. As relações de trabalho se inter-relacionam em 4 dimensões: Global – representada pelas tendências e dinâmicas das relações de trabalho em economias globalizadas, que chegam aos países através da globalização ou internacionalização; Macro – representada pelo Estado ou Governo e pela regulação pública e social, demandando leis que normatizam as relações de trabalho e cujas decisões interferem na sociedade e na economia; Meso – representada pelos sindicatos, associações e federações, que intermediam questões trabalhistas entre trabalhadores e empresários e; Micro – representada pelos trabalhadores e pelas organizações, que operacionalizam as políticas administrativas e de recursos humanos.

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

Alavancados pela dimensão global, a tendência de flexibilização tem trazido elementos que estão transformando as relações de trabalho. Na prática do mercado, a flexibilização tem levado a condições de trabalho diferenciadas, que se evidenciam atualmente com a terceirização da mão de obra, o trabalho em meio período, o trabalho em domicílio, o trabalho *free-lance*, o trabalho em cooperativa, o trabalho voluntário, trabalho em horário flexível e o empreendedorismo.

Para Rifkin (2004), empregos em multinacionais globalizadas estão mudando de perfil para empregos mais flexíveis, passando de força de trabalho fixa para a contingencial para atender e reagir às flutuações do mercado mundial. Isto pode acarretar alta produtividade para a

organização, porém gera insegurança para os trabalhadores, que ficam com uma fonte de renda temporária.

Antunes (2012), Huws (2013) e Azevedo e Tonelli (2014), expõem uma visão mais crítica, contextualizando que a intensificação das reestruturações da cadeia produtiva advindas da flexibilização criam oportunidades de exploração da força de trabalho, que trazem reflexos negativos, modificando a composição do mercado de trabalho e acarretando ondas de perda de ocupações, fomentando que trabalhadores aceitem empregos mais desregulamentados e precarizados.

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

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

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

O Brasil mantém sua jornada regulamentada em 44 horas semanais conforme estabelecido na Constituição Federal (1988), Cap. 2º, Art. 7º, inc. XIII e na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) Art. 58, (1943), apesar de ter realizado recentemente modificações nas leis trabalhistas vigentes.

Em julho de 2017 foi promulgada a lei da reforma trabalhista, LEI Nº 13.467, que teve como objetivo flexibilizar as leis trabalhistas brasileiras, no sentido de viabilizar melhorias nas relações de trabalho e colocar regras onde só existiam situações de informalidade. Suas proposições tiveram focos em: terceirização, banco de horas, trabalho intermitente, rescisão do contrato de trabalho, trabalho em home-office, entre outras. Todavia, por ser muito recente, existe ainda muitas opiniões controversas de juristas sobre se realmente os direitos trabalhistas foram mantidos ou se houve sua precarização. A Lei, no entanto, não modificou outros direitos já constituídos como: fundo de garantia, décimo terceiro salário, férias proporcionais, adicional de 50% para horas extras, licença maternidade de 120 dias, aviso prévio proporcional ao tempo de serviço e normas relativas à segurança e saúde do trabalhador, direitos bem diferenciados, quando comparados a países desenvolvidos que não os têm.

Diante de todo o contexto exposto, nota-se que as organizações e a sociedade atual vêm buscando diferentes práticas de trabalho flexibilizado para continuar competindo nesse mundo cada vez mais globalizado, *high tech* e de oportunidades diversificadas. A modalidade de trabalho *home office*, objeto de estudo desse trabalho, se insere nesse contexto flexibilizado do trabalho contemporâneo.

## A Modalidade de Trabalho *Home Office*

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

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

Na literatura internacional são encontradas as seguintes denominações dispostas na Figura 3 desde que o termo surgiu:

Figura 3: Definições de Teletrabalho

Uma forma de organização do trabalho em que o trabalho é parcial ou totalmente feito fora do ambiente de trabalho da empresa convencional com o auxílio de serviços de informação e telecomunicações.	Konradt, U., Schmook, R. & Malecke, M. (2000)
Trabalho que se baseia em comunicação mediada por tecnologia e recursos sofisticados de processamento de informações, em vez de arranjos físicos para a produção e entrega de trabalho.	Garrett, R. K. & Danziger, J. N. (2007)
Trabalho realizado por: (a) aqueles cujo trabalho remoto é da residência ou de um escritório satélite, (b) aqueles cujo teletrabalho é principalmente no campo, e (c) aqueles cujo trabalho é “conectado em rede” de tal maneira que eles trabalhem regularmente em uma combinação de contextos de casa, trabalho e campo.	Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010)

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

No Brasil, o teletrabalho ou trabalho em *home office*, foi reconhecido através da Lei 12.551 de 15/12/2011, que estabeleceu a não distinção entre o trabalho exercido dentro de uma organização e o teletrabalho. A lei em seu Art. 1º dispõe que:

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

A recente LEI Nº 13.467 de julho de 2017, em seu artº 75 descreveu de forma mais precisa o teletrabalho ou trabalho em *home office*. O artigo declara que: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (LEI 12.467, 2017).

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

É importante ressaltar que com promulgação dessa lei, os aspectos relacionados a modalidade de trabalho *home office* ficam cobertos, todavia pode haver precariedade das relações do trabalho, uma vez que cabe ao empregador e ao empregado estabelecerem as regras contratuais e a força do acordo poderá incidir mais fortemente por parte do empregador.

A Figura 4 foi construída com base em pesquisas de Amigoni e Gurvis (2009), Patini (2012), Allen et al. (2015), SAP-CRH (2016), Bacater (2016) e Silva (2017) e explicita os possíveis impactos positivos e negativos enfrentados pelas organizações e seus indivíduos nos aspectos evidenciados na gestão da modalidade de trabalho *home office* em vários setores pesquisados:

Figura 4: Possíveis impactos da modalidade do trabalho *home office*:

		Possíveis Impactos	Consequências
Utilização de Recursos	Positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos operacionais.</li> <li>- Menor gerenciamento de terceiros que trabalham na área de <i>facilities</i>.</li> <li>- Melhoria da mobilidade urbana.</li> <li>- Redução do uso de recursos naturais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos veículos transitando pelas ruas.</li> <li>- Menos consumo de recursos naturais.</li> <li>- Menos emissão de gases.</li> <li>- Melhoria da sustentabilidade.</li> </ul>
	Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de custos para implantação da infraestrutura inicial para o trabalho em <i>home office</i>.</li> <li>- Aumento de despesas gastos despesas por parte do funcionário (energia, telefonia, alimentação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descontentamento com o novo sistema de trabalho.</li> <li>- Desmotivação.</li> <li>- Riscos de processos trabalhistas.</li> </ul>
Produtividade	Positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionários adaptados no trabalho mais autônomo.</li> <li>- Funcionários mais motivados.</li> <li>- Funcionários com mais qualidade de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior rapidez na entrega de metas.</li> <li>- Maior agilidade nas decisões.</li> <li>- Desempenho acima do esperado.</li> <li>- Desenvolvimento da carreira.</li> </ul>
	Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionários não se adaptam a trabalhar sem comando direto por baixa maturidade profissional.</li> <li>- Gestor não consegue acompanhar o desempenho das funções de seus subordinados.</li> <li>- Redução de interação pessoal entre chefias e funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho abaixo do esperado.</li> <li>- Falta de comunicação e assertividade na interação chefia X funcionários.</li> <li>- Desenvolvimento da carreira prejudicado.</li> <li>- Queda na qualidade de vida.</li> <li>- Stress.</li> <li>- Riscos de processos trabalhistas.</li> </ul>
Gestão do Tempo	Positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução significativa no tempo de deslocamento funcionário X empresa</li> <li>- Trabalho mais focado, sem muitas interrupções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais qualidade de vida.</li> <li>- Mais tempo para convívio familiar.</li> <li>- Mais tempo para cuidar de seu próprio bem-estar.</li> <li>- Mais tempo para lazer.</li> </ul>

Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de controle do tempo na execução das atividades por baixa maturidade profissional.</li> <li>- Trabalho dispersos por interrupções domésticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho abaixo do esperado.</li> <li>- Queda na qualidade de vida.</li> <li>- Stress.</li> <li>- Riscos de processos trabalhistas.</li> </ul>
-----------	---	---

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

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

### **Metodologia**

Para atender ao objetivo geral da pesquisa de investigar as relações de trabalho na modalidade *home office* em indústrias de bens de consumo, foi escolhida a pesquisa qualitativa como forma de explorar, conhecer ou compreender os significados e características situacionais que apresentam os indivíduos que trabalham em *home office*, modalidade relativamente nova no mercado de trabalho brasileiro. Trata-se, portanto, de um estudo exploratório e descritivo com o intuito de obter informações e descrever as principais características encontradas nas relações de trabalho aplicadas na modalidade *home office* (RICHARDSON, 2015; CRESWELL, 2010).

O instrumento de coleta de dados foi embasado na reflexão do estudo do referencial teórico sobre as relações de trabalho, as transformações tecnológicas e o trabalho na modalidade *home office* e possibilitou estabelecer melhor o universo a ser trabalhado. Optou-se pela utilização de um questionário semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas para que o tema pudesse ser aprofundado com a real coleta das opiniões dos entrevistados. Segundo Richardson (2015, p.193), as perguntas fechadas são utilizadas para a coleta de informações, com respostas fixas e preestabelecidas e já as perguntas abertas são para a coleta do aprofundamento de opiniões, na qual o entrevistado precisa responder com maior profundidade.

A pesquisa envolveu quatro empresas de bens de consumo multinacionais, fabricantes de produtos alimentícios, de higiene e de beleza, que juntas perfazem aproximadamente o montante de 35.500 funcionários. O perfil apresentado por essas organizações, encontrados em pesquisas realizadas em seus *sites* oficiais, apontam para empresas que trabalham os temas relacionados à gestão de pessoas e à flexibilização do trabalho, oferecendo a seus funcionários: formas de trabalho flexível, programa de qualidade de vida e sustentabilidade, ambiente de trabalho inovador, cultura de desempenho e educação corporativa.

Foram realizadas entrevistas com sete indivíduos dessas organizações, em cargos de gerência e coordenação, visando aprofundar a questão em vários contextos organizacionais, colhendo e tratando as informações, de modo que a investigação e as possíveis descrições e interpretações do fenômeno pudessem ser bem fundamentadas, por não serem oriundas de uma única fonte. Nesse estudo, os nomes das organizações e de seus indivíduos foram modificados, conforme apresentado na figura 5.

Figura 5: Codificação das empresas e indivíduos

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

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

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

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

Tomando-se a *Grounded Theory* (teoria fundamentada nos dados) como base, concomitantemente com a perspectiva *Theory Driven* (orientada pela teoria), que analisa o fenômeno fundamentada nos aspectos teóricos já existentes, foi aplicada a perspectiva *Data Driven* (orientada pelos dados), que gera a atribuição de códigos nos discursos dos entrevistados, com o objetivo de classificar e agrupar os dados qualitativos para sintetizar e alicerçar significados e explicações (SALDAÑA, 2015; CHARMAZ, 2006; GLASER; STRAUSS, 1967).

### **Análise dos Resultados**

A análise qualitativa dos discursos dos entrevistados teve como objetivos: investigar as relações de trabalho na modalidade *home office* em indústrias de bens de consumo, conhecer como a modalidade foi operacionalizada pelas organizações; avaliar sua eficácia como forma de flexibilização do trabalho para as organizações e verificar como a modalidade foi tratada pelas organizações com a promulgação da Lei 13.467, referente a reforma trabalhista brasileira de 2017.

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

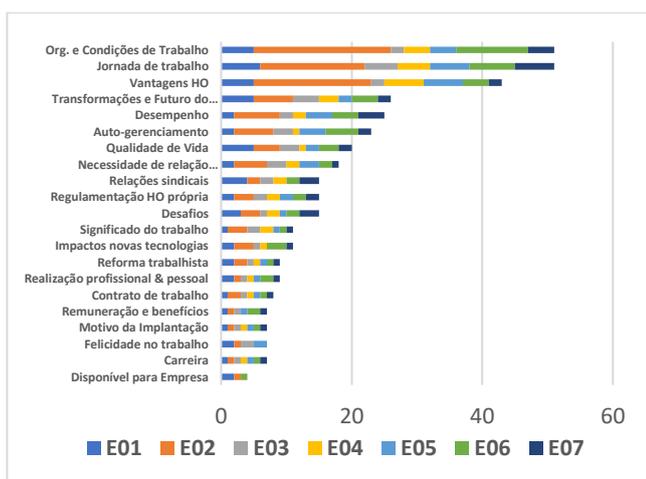
A análise de conteúdo conduzida com o auxílio do *software Atlas.ti* seguiu os seguintes passos: codificação dos incidentes – definição dos códigos dos incidentes baseada nas respostas dos respondentes e na teoria (*Data Driven* e *Theory Driven*); codificação axial – refinamento e

agrupamento dos códigos; análise de frequência dos códigos – frequência com que os códigos aparecem nas falas dos respondentes e análise de co-ocorrência dos incidentes – grau de correlação entre os códigos.

Na condução da análise de conteúdo das entrevistas, inicialmente foi realizada a codificação aberta e houve a identificação de 79 códigos relativos aos incidentes relatados. Após isso, foram feitas as avaliações destes códigos e seus conteúdos, e os mesmos foram refinados e agrupados visando a determinação de relações e conexões criadas pela codificação axial (SALDAÑA, 2015; CHARMAZ, 2006; GLASER; STRAUSS, 1967). Após refinamento dos 79 códigos obtidos, restaram 21 códigos, dentre os quais foi possível observar que uma parte surgiu do corpus empírico da pesquisa (Data Driven) e outra parte de categorias baseadas em referencial teórico (Theory Driven).

Após essa codificação, utilizando-se do Software Atlas.ti foi executado o teste de “*Codes-Primary Documents Table*”, teste que demonstra a frequência dos códigos na análise, ou seja, a frequência com que aparecem os incidentes nos discursos dos entrevistados. Desta forma, na Figura 6 foi possível evidenciar os 21 códigos ou incidentes que aparecem com grande frequência. Nessa figura, E1 é a referência ao documento primário transcrito do entrevistado nº 1, e assim sucessivamente, conforme descrito anteriormente na Figura 5.

Figura 6: Gráfico de frequência dos códigos



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Na Figura 6, os dois primeiros incidentes se destacam dos demais e fazem parte dos aspectos levantados na teoria das relações de trabalho (Fleury e Fischer, 1992; Pochmann, 2011; Fischer e Amorim 2012 e Nogueira, 2013): a forma de organização e condições de trabalho e a jornada do trabalho, e evidenciam a frequência com que os entrevistados citam esses temas para o pleno exercício do trabalho na modalidade *home office*. Os demais aspectos das relações de trabalho também aparecem no teste, porém com menor incidência. O terceiro incidente com maior frequência é vantagens do *home office*, que aparece naturalmente nos discursos com mais relatos do que desafios no exercício do trabalho em *home office*, podendo ser possível inferir que para esses indivíduos o trabalho em *home office* trouxe melhores condições de trabalho e benefícios para a vida profissional e pessoal, apesar dos desafios enfrentados.

Posteriormente foi feito o teste “Cooccurrence Table”, que baseado nos relatos, apresenta a relação entre os códigos constituídos. As análises dessas relações serão apresentadas a seguir e

baseiam-se nas maiores correlações executadas pelo teste, que obtiveram pontuações = ou > 0,1.

### **Co-ocorrências nas Relações de Trabalho**

É muito forte a correlação entre contrato de trabalho e regulamentação do *home office* própria, isso é um achado da pesquisa. As empresas pesquisadas já mantinham o *home office* regulamentado junto a seus funcionários, antes da promulgação da Lei nº 13.467 em 13/07/2017, isso exemplifica que as multinacionais, por serem empresas globais, anteciparam tendências de flexibilização do trabalho aqui no Brasil. Os participantes da pesquisa afirmaram que tem entre dois e cinco anos de prática de *home office*. Nos discursos dos entrevistados aparecem: E02 – “A gente recebeu toda uma política, quem eram as pessoas elegíveis e quem não eram as pessoas elegíveis e a gente tinha que dar o aceite, então foi feita uma oficialização através de uma confirmação.” e E06 – “A jornada de trabalho em casa já estava prevista no meu contrato de trabalho desde que entrei na organização.”

A Lei nº 13.467, da reforma trabalhista estabelecida em 2017, que determinou diretrizes para o trabalho em *home office* não foi sentida pelos entrevistados, em forma de alguma alteração contratual ou adendo. As empresas dos participantes, com sua regulamentação própria não fizeram nenhuma alteração contratual, inferindo-se que já estavam em consonância com a nova lei. Evidências nos discursos dos entrevistados: E01 – “Não percebi, afinal já trabalho desta forma mesmo antes da lei.” e E02 – “Não...pelo que eu percebi, naquela época, no ano passado...não, não teve.”

As relações sindicais aparecem pouco presentes nos discursos dos indivíduos que praticam *home office*. Os indivíduos afirmam que não houve intervenção do sindicato para o estabelecimento da regulamentação do trabalho em *home office* nas empresas ou que não sabem. Existe uma correlação com a reforma trabalhista de 2017, que elucida o direito do empregado de optar ou não por algum sindicato. Pode-se inferir que a participação sindical neste setor, para estes indivíduos não é relevante. Demonstra um sindicato sem voz e ausente. Evidências nos discursos dos entrevistados: E01 – “que eu saiba não... até porque o que a nova lei me trouxe e que adorei foi ter a oportunidade de opinar ou não por seguir um sindicato.” e E06 – “Não tenho conhecimento, pois quando entrei na organização a mesma já adotava este tipo de política de trabalho.”

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

centralidade de suas vidas. Evidências nos discursos dos entrevistados: E05 – “*Não existe controle pela empresa. Eu procuro controlar meu horário como se estivesse no escritório... Sim. Porque o foco está no resultado e não em carga horaria.*” e E07 – “*...o resultado é mais valorizado que o tempo dedicado.*”

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

### **Co-ocorrências na modalidade de trabalho em *home office***

O maior desafio que desponta no indivíduo que pratica do *home office* é o seu autogerenciamento, pois demanda que a pessoa seja mais autônoma para fazer seu planejamento e decidir como irá trabalhar com o tempo que tem à sua disposição. Lidar com a interferência do ambiente doméstico é sua maior preocupação para não comprometer o seu desempenho. O discurso do entrevistado E01 evidencia isso “*Deixar a família e amigos cientes que o fato de estar em casa, não quer dizer que estou disponível para eles e assim colocar limites e priorizar meu trabalho.*”

As vantagens do *home office* relatadas pelos respondentes tem uma forte correlação com a qualidade de vida dos funcionários, principalmente alicerçados pelo ganho de tempo conseguido por não ficarem mais no trânsito da cidade, pelo aumento do convívio familiar e pela possibilidade de resolução de problemas particulares, sem interferir com as atividades profissionais. O discurso do entrevistado E04 evidencia essa vantagem: “*Super positivo! Conciliação de trabalho e responsabilidades domésticas me fazem ser mais produtiva pois converti as 2 horas de estrada e trânsito em atividades úteis.*”

Essa relação de vantagem do *home office* e qualidade de vida, se reflete também como consequência em felicidade no trabalho, outro ponto levantado pelos indivíduos: E01 – “*Sim, estou mais satisfeita e estou mais a disposição da empresa, desta forma me sinto feliz pessoalmente e profissionalmente*” e E03 – “*Na prática trabalho mais, mas me proporciona outras coisas, que no balanço me deixa mais feliz.*”

### **Conclusão / Contribuições**

Como resultado do processo de análise dessa pesquisa, que atingiu sete profissionais de quatro grandes multinacionais do setor de bens de consumo, é possível afirmar que alguns dos “aspectos das relações de trabalho” (NOGUEIRA, 2013) sofreram metamorfoses estruturais, resultantes de novas regras estabelecidas para a modalidade de trabalho executada fora dos domínios físicos das organizações, o *home office*.

A pesquisa evidenciou que a tendência global da flexibilização do trabalho, trazida pelas sedes de organizações multinacionais, altera as conjunturas internas das organizações, modificando suas condições de trabalho e, influenciam mudanças no setor, nos sindicatos e nas leis trabalhistas, confirmando a teoria de Fischer e Amorim (2012), Azevedo e Tonelli (2014) e Nogueira (2013).

Ficou destacado a importância da disponibilidade das tecnologias (CASTELLS, 2000; RIFKIN, 2004) para o funcionamento eficaz do trabalho em *home office* no aspecto de “Organização e Condições de Trabalho”. Porém, segundo relatos dos entrevistados infere-se que a

responsabilidade pela infraestrutura física e tecnológica, bem como reembolso de despesas decorridas do trabalho não foram reguladas por contrato, conforme exige a LEI 12.467 de 2017.

A “Jornada de Trabalho” não é mais medida nem controlada por hora e sim baseada em gestão de resultados (AMIGONI e GURVIS (2009); BACATER (2016) e SAP-CRH (2016). Como consequência disso, os indivíduos pesquisados afirmam que ficam à disposição da empresa e não enxergam isso como um fator negativo, nem como um fator de precarização dos direitos estabelecidos (HUWS, 2013) no que tange a pagamento de horas extras (LEI 12.467, 2017).

Os “Contratos de Trabalho” foram alterados ou atualizados com adendos para adequar as práticas do trabalho *home office*, antes mesmo da promulgação da Lei nº 13.467 da Reforma Trabalhista de 2017, evidenciando que as empresas multinacionais se anteciparam para cobrir quaisquer problemas trabalhistas advindos da nova prática, inferindo-se que encontravam-se em consonância com a nova lei.

Ter disciplina e autogerenciamento são as principais características apontadas pelo estudo para que o funcionário cumpra suas obrigações perante a organização e demonstre o aspecto “Desempenho” (AMIGONI E CURVIS, 2009; BACATER, 2016; SAP-CRH, 2016). A interação doméstica é citada como principal desafio na modalidade.

Nas “Relações Sindicais” ficou evidenciado que não existe um forte vínculo dos indivíduos com seus respectivos sindicatos, podendo-se inferir que a participação sindical para os indivíduos pesquisados dessas organizações não é relevante, demonstrando um sindicato não atuante.

“Remuneração” e “Benefícios” não tiveram alterações com a modalidade e em nenhum momento aparece nos relatos a questão do trabalho em *home office* ser encarado como um benefício da empresa para os funcionários.

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

Além dos aspectos contidos nas relações de trabalho pesquisadas, surgiram outros fatores que a modalidade do trabalho *home office* evidenciou. Alguns entrevistados afirmaram que *o home office* proporcionou maior qualidade de vida, incremento da realização profissional e pessoal e consequentemente, da felicidade no trabalho. Fatores esses que poderiam também ser estudados com mais profundidade em futuras pesquisas.

E diante da 4ª Revolução Industrial e de tantas transformações tecnológicas, a modalidade *home office* é confirmada pela pesquisa como uma parte emergente, integrante e indissociável do futuro do trabalho, podendo contribuir para promover melhores condições de trabalho e de qualidade de vida aos seres humanos trabalhadores.

## Referências

- ALLEN, T.D.; GOLDEN, T.D. e SHOCKLEY, K.M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 2015, Vol. 16(2) 40–68
- AMIGONI, M.; GURVIS, S. *Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity*. Kindle ebook Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.

ANTUNES, R. A nova morfologia do trabalho do Brasil. Junho de 2012, ISSN: 0251-3552, <[www.nuso.org](http://www.nuso.org)>. Disponível em: [http://nuso.org/media/articles/downloads/3859\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/3859_1.pdf) acesso: 12/06/2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

Constituição Federal. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)> Acesso em 23/03/2018.

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

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

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

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

FEM - FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution – Executive Summary, 2016. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf)> Acesso em: 20 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Relatório The Global Risks Report 2017. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/GRR17\\_Report\\_web.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2017.

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

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

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

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

ILO. World of Work Report 2014. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_243961.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_243961.pdf)> Acesso em 21/03/2018.

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

LEI Nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Teletrabalho Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm) > Acesso em: 18/06/2016.

LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm) > Acesso em 23/03/2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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