



Implantação do modelo de trabalho em home office em RH da empresa X.

Implementation of the work model in home office in HR of company X.

MERCES, Alberto Carlos Câmara.¹; SILVA, Helen Teixeira.².

albertoccm@hotmail.com¹; helenhts@yahoo.com.br².

¹Engenheiro Civil, Programa de Pós Graduação em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG, UFRJ

²Psicóloga, Especialista em Gestão de Recursos Humanos, UFFRJ

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Home Office.

Formas de comunicação.

Uso da tecnologia.

Resumo:

Visando aumentar a necessidade de adequação do RH da empresa ao Home office e visando apresentar soluções nos desafios encontrados na gestão de projetos. Essa necessidade de adaptação faz com que a organização redesenhe estratégias para enfrentar um mercado progressivamente mais dinâmico e que valoriza cada vez mais profissionais que assimilaram transformações e se adaptaram. No contexto e nas consequências atuais, e com os avanços tecnológicos, é necessário mudar as formas de comunicação e exercício do trabalho. Repensar o planejamento com base nessas mudanças, focando não só no mercado, mas também nos profissionais que compõem a organização e sua qualidade de vida e satisfação no trabalho. Percebe-se a necessidade de a empresa se capacitar gerencialmente e utilizando a tecnologia e para que possa aproveitar as transformações nos ambientes interno e externo e os profissionais que são diretamente impactados por elas.

Abstract

Aiming at increasing the need to adjust the company's HR to the Home office and aiming to present solutions in the challenges encountered in project management. This need for adaptation causes the organization to redesign strategies to face a market that is progressively more dynamic and that increasingly values professionals who assimilated transformations and adapt stooes. In the context and current consequences, and with technological advances, it is necessary to change the forms of communication and exercise of work. Rethink the planning based on these changes, focusing not only on the market, but also on the professionals who make up the organization and its quality of life and job satisfaction. It is perceived the need for the company to train itself managerially and using technology and so that it can take advantage of the transformations in the internal and external environments and the professionals that are directly impacted by them.

1. Introdução

Aprofundado na história da informática, vemos que entre os anos de 1971 e 1981, ocorreu o surgimento do microprocessador e a possibilidade da transmissão de dados em rede. Concomitantemente, no acompanhamento da linha do tempo da história das organizações, podemos perceber que as organizações que se destacavam nos mercados eram aquelas que a partir do uso de novas tecnologias e seu aperfeiçoamento potencializavam sua produção, pois otimizavam o tempo e custos, embora tivessem que realizar investimentos pesados com as inovações.

Ao final do século XX, podemos perceber o surgimento de uma sociedade mais avançada do que se notava outrora. Essa sociedade, conhecida como sociedade da informação é consequência de avanço na globalização, da comunicação e da tecnologia da informação e de inovações nessas áreas. O advento da informática e a possibilidade de trabalhar-se em rede, como podemos citar a Internet, a melhoria e fluidez e interatividade dos meios de comunicação e conseqüentemente da relação laboral, o fim das distâncias geográficas que gerou maior facilidade de transações internacionais reconfiguraram as relações dos indivíduos e conseqüentemente das organizações. Nesse novo contexto nasceu a organização social, na qual as atividades e relações envolvem e dependem cada vez mais da tecnologia.

Em um ambiente totalmente modificado com a maior interação entre as pessoas e entre os mercados, acompanharam-se no campo profissional modificações vigorosas tanto econômicas, culturais, sociais e políticas.

Estes fatores, com o decorrer dos anos foram se tornando acessíveis à maioria das organizações e fizeram com que nascesse um novo modo de trabalhar, modificando de forma completa internamente o modelo de interface das corporações que para sua sobrevivência e êxito no novo ambiente de mercado altamente competitivo, passam a

considerar novos fatores, modos de trabalho e gestão. [1]

Em nível organizacional, a expansão dos mercados mundiais transformou os modos de operação convencionais. A globalização transformou os processos de relacionamento entre as empresas e os clientes e juntamente com isso, entre os empregados e as organizações em que trabalham. As relações perderam os espaços geográficos e a interação tornou-se instantânea, decorrida dos avanços tecnológicos da comunicação. [1]

Com os novos parâmetros econômicos e sociais, no contexto de uma velocidade extrema de troca de informações, gerados após estes vários processos de globalização, o mercado internacional vem tomando um novo rumo no que diz respeito ao emprego. Assim, torna-se fundamental para as empresas caminharem juntamente com as transformações do ambiente externo, levando essas modificações para o ambiente interno. Percebendo isso, com consumidores e trabalhadores cada vez mais exigentes, apoderados de novos recursos tecnológicos em uma explosão de um mercado competitivo e dinâmico, faz-se necessário retalentos nas empresas para não os perder para a concorrência. Para isso, é fundamental que o desenvolvimento de um novo tipo de gestão se adeque às mudanças, na qual o indivíduo desenvolva sua capacidade criativa e produtiva.

Este contexto ocasionou uma busca por estratégias de ação que procurassem novas formas de relacionamento e trabalho. Que nos mostra que um tema que vem ganhando notoriedade e espaço essencial nas práticas para facear essa competitividade e ao mesmo tempo, o bem estar da organização é a qualidade de vida no trabalho. O autor enfrenta esse contexto de processos de mudanças, de forma que afirma que esta é essencial para a melhoria no posicionamento frente a essa nova configuração, na qual as organizações buscam produtividade e

transformações para melhorar seu posicionamento competitivo. [2]

Bergeron afirma que a qualidade de vida no trabalho consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho a fim de criar uma situação favorável à satisfação dos empregados e à produtividade. (p. 299) [2]

Alguns métodos e práticas podem ser utilizados para aumentar a qualidade de vida no trabalho, o que gera importantes melhorias na produtividade, pois aperfeiçoa a relação homem-trabalho, o ambiente organizacional, além da motivação e personalidade do indivíduo dentro da organização. [3]

Assim, visando menores gastos e melhores resultados para acirrar a competitividade, muitas corporações adotaram programas de Home Office. Neste presente trabalho, pretende-se analisar a importância da qualidade de vida do empregado, como não só uma das formas atuais de retenção de talentos na organização, mas como fator de maior produtividade para a mesma: a nova tendência do home office que as empresas vêm adotando. Analisaremos os reflexos deste modelo de trabalho na qualidade de vida do trabalhador, objetivando identificarseus efeitos positivos e negativos, como também caracterizar seus benefícios e desvantagens. [3]

Para tal, a metodologia utilizada se compõe de uma pesquisa e análise bibliográfica para embasamento da fundamentação teórica, hipótese e objetivo do estudo, de uma pesquisa documental obtida na empresa estudada que serviu para a confecção de um breve estudo de caso e uma entrevista de própria autoria. O relacionamento de todos esses itens gerou o presente trabalho, que se divide na parte teórica, na metodologia, nos resultados, na análise dos resultados e finalmente na conclusão. Vale ressaltar que o presente estudo não leva em consideração os custos da

empresa na implantação do programa ou outros quesitos referentes ao mesmo, apenas enfoca na qualidade de vida no trabalho.

2. Metodologia

O método de investigação científica utilizado como metodologia será o estudo de caso do Programa de Home Office da empresa, que para preservar sua identidade, a chamaremos de X. A empresa X presente em quatro estados do país (Rio de Janeiro, Ceará, Goiás e Rio Grande do Sul), atende cerca de 5,4 milhões de clientes em 240 municípios brasileiros. É uma holding de empresas que atuam em distribuição, geração, transmissão e comercialização de energia, controlada por uma empresa italiana, foi criada em 2005 gera no país 14 mil empregos diretos e indiretos. A sua atuação é direcionada para o Desenvolvimento Sustentável, incorporado ao planejamento estratégico, às políticas e às operações brasileiras. Objetiva satisfazer os clientes com qualidade em seus serviços, sempre estreitando esse relacionamento. Em curto prazo, busca ser um agente protagonista no mercado brasileiro de energia e longo prazo, ou seja, daqui a dez anos ser o maior grupo privado de energia do país. A empresa X já ganhou inúmeros prêmios relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho e tem como valores a atuação com ética, respeito à vida, segurança, clareza, prontidão, dentre outros. [4]

Para alcance dos objetivos desta análise foram utilizados diversos tipos de pesquisa. Segundo os fins, esta é uma pesquisa descritiva. Segundo os meios, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica para levantamento de dados que embasassem teoricamente o estudo, sendo pesquisados livros e artigos acerca dos temas os quais podemos relevar o teletrabalho, a qualidade de vida no trabalho e saúde mental do trabalhador. [5] Também foi realizada pesquisa documental, da qual foi feita uma análise estatística descritiva dos dados de um documento de 13 pesquisas providas da empresa X, o qual não pode ser publicado,

porém seus resultados serão analisados mais à frente. Finalmente, realizou-se pesquisa de campo, de próprio feito, com dez entrevistados, sendo cinco empregados da empresa X e cinco trabalhadores de outras organizações. As informações obtidas da pesquisa de campo farão parte de análise descritiva a ser acompanhada no desenvolvimento do trabalho e as perguntas feitas aos indivíduos podem ser consultadas no apêndice deste trabalho.

3. Fundamentação teórica

3.1 A qualidade de vida, a retenção de talentos e as organizações

Na sociedade atual, grande parte de nossa vida é permeada, direta e indiretamente, pelas organizações. A cada dia que passa nossas vidas se misturam mais com a delas, pois passamos muitas horas de nosso tempo inseridos neste meio. Toda organização conta em sua composição com pessoas que fazem com que ela funcione, se adapte e sobreviva às pressões e às forças internas e externas à corporação. As vidas, tanto da organização quanto do indivíduo, portanto acabam se misturando interdependentemente, de forma que atualmente, as pessoas passam uma enorme fatia de seu tempo em seus respectivos empregos.

Seguindo esta perspectiva, no que concerne ao homem e sua relação com o trabalho, esta se tornou mais exigente para ambas as partes. O indivíduo é cada vez mais exigido nos resultados e na produtividade e com um mercado também borbulhado de oportunidades de emprego, palpado em leis de defesa do trabalhador cada vez mais benéficas para este, o empregado está cada vez mais exigente. Para Chiavenato [6], os empregados atuam agora como parceiros e fornecedores de conhecimento e competências para as organizações nas quais estão inseridos. Isto posto, manter profissionais que se adequem ao ambiente da empresa e que sejam qualificados para os

cargos que executam, tem sido uma árdua tarefa e uma preocupação das companhias. A retenção de talentos passou a ser uma questão fundamental para a sobrevivência no mundo corporativo. O autor recém citado, ainda afirma que para se ter esses talentos dentro da organização, os trabalhadores devem se sentir motivados e valorizados, serão, serão meros trabalhadores, executores das atividades básicas que lhes são passadas. [6]

Para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. (p. 349) [6]

Uma forma que algumas organizações encontram para a retenção de talentos e beneficiar as duas partes é investir na qualidade de vida do trabalhador. Oferecendo uma vasta carta de benefícios, elas tentam impedir a evasão de seus melhores funcionários. Porém, o salário, o vale alimentação e até a participação nos lucros não estão sendo mais considerados um diferencial na hora tanto da atração quanto da retenção de talentos. O trabalhador tem buscado empregos nos quais além da realização profissional e financeira, seja possível a realização pessoal e social. Estratégias por parte da organização são necessárias, pois com qualidade de vida no trabalho, o indivíduo é capaz de através do lado bom personalidade e de sua subjetividade exaltado em um ambiente interno favorável contribuir para a melhoria da produtividade. [4]

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas

necessidades pessoais através de sua atividade na organização. A QVT envolve uma constelação de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar e coisas assim. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar. (p. 352) [6]

Para Walton [2], a qualidade de vida no trabalho deve tanto enriquecer o trabalho quanto enfatizar o desenvolvimento pessoal do trabalhador. Em 1976, o autor propôs um modelo conceitual para a avaliação da qualidade de vida no trabalho nas corporações. Dele, podemos destacar as oito categorias de sua composição: remuneração, segurança e salubridade no trabalho, oportunidade de utilizar e desenvolver as habilidades, oportunidade de crescimento e estabilidade no emprego, integração social na organização, leis e normas sociais, trabalho e vida privada e significado social da atividade do empregado. Essas categorias estão explicitadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Composição da qualidade de vida do trabalho.

Critérios	Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho
1. Remuneração justa e adequada	Trata-se da relação do salário com outros trabalhos, desempenho da comunidade e padrão subjetivo do empregado. Em síntese, equidade salarial.
2. Segurança e salubridade do trabalho	Os trabalhadores não devem ser expostos a condições ambientais, jornadas de trabalho nem a riscos que possam ameaçar sua saúde.
3. Oportunidade	O uso e o desenvolvimento das capacidades devem atender a

de utilizar e desenvolver habilidades	certas condições, como autonomia, variedade de habilidades, informação e perspectiva da atividade, significado e planejamento da tarefa.
4. Oportunidade de progresso e segurança no emprego	Manifestam-se no desenvolvimento da carreira, na possibilidade de aplicação de novas habilidades, na sensação de segurança no emprego e na remuneração.
5. Integração social na organização	Um ambiente favorável nas relações pessoais é atingido com ausência de preconceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta.
6. Leis e normas sociais	O grau de integração social na organização está relacionado com o direito à privacidade e à liberdade de expressão de ideias com tratamento equitativo e normas claras.
7. Trabalho e vida privada	As condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado.
8. Significado social da atividade do empregado	A atuação social da organização tem significado importante para os empregados tanto em sua percepção da empresa quanto em sua autoestima.

Fonte: adaptado pelo autor [2]

No presente trabalho, focaremos nos critérios e em uma forma atual de atração, retenção e de inserir qualidade de vida no trabalho que estudaremos será a possibilidade de teletrabalho: o Home Office.

3.2 O Home Office

A nova economia e a possibilidade do trabalho em rede permitiram a alternativa do trabalho flexível. Oportunamente, surgiu uma nova forma de sociabilizar-se e novas condições de trabalho. Essas mudanças afetaram grupos importantes de trabalhadores, tanto na vida laboral, quanto pessoal, pois com as novas formas de comunicação, interação e com a imediatez da informação o ritmo de vida do indivíduo também passou por alterações. Os limites

antes traçados e definidos agora não existem mais, as barreiras foram derrubadas. A nova organização social formada, totalmente dependente da tecnologia apresenta o Home Office como uma alternativa flexível ao antigo modelo centralizado das corporações.

Contextualizada anteriormente neste mesmo estudo, decorrente dos processos de globalização, informatização, disseminação de informação e consequentemente de conhecimento, aumento das práticas de adoção de programas voltados para a qualidade de vida no trabalho e retenção de talentos, uma das novas tendências para que as organizações se tornem capazes de enfrentar o dinamismo do mercado atual é a adoção da possibilidade do Home Office – o trabalho realizado de casa, o teletrabalho. Esta modalidade de trabalho permite a realização de parte ou de toda a jornada em casa. [5]

Existem várias formas de encontrá-lo no mundo corporativo, podendo ser ele totalmente a domicílio, móvel, realizado em telecentros ou até transestadual/transnacional. Aqui, focalizaremos em uma das inúmeras modalidades de teletrabalho, a que o funcionário realiza as tarefas de casa, mas mantém o vínculo empregatício formal com a organização.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o Home Office como uma forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação. Visto que de modo deve ocorrer sem a diminuição de quantidade e tempo de trabalho para que não se torne improdutivo. [7]

3.2.1 Os benefícios de Home Office

O trabalho flexível permite uma série de benefícios ao indivíduo e gera profissionais com um novo perfil: mais motivados, qualificados, produtivos e mais engajados no novo mundo de negócios. Encertando com a

motivação, trabalhar nesse sistema, em casa, propicia ao indivíduo um clima totalmente diferente do clima organizacional. [3]

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: É percebida ou experimentada pelos membros da organização. Influencia o seu comportamento. O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (p. 60) [6]

As interrupções diárias não relevantes, as conversas que não sobre trabalho com os colegas, a pausa do cafezinho que duram mais que um cafezinho fazem com que os empregados percam em média uma hora remunerada por dia em atividades improdutivas autorizadas.

Cada indivíduo possui qualidades e características únicas e pessoais que são motores de seus desejos, necessidades sentimentos e motivações. Ao pensarmos sobre o cunho psicológico do indivíduo, o trabalho gera nele uma carga psíquica afetando o prazer do trabalhador e consequentemente sua motivação e produtividade, como nos explica Dejours [8]. O trabalho livremente escolhido torna-se uma válvula de escape, na qual o trabalhador sente-se realizado, orgulhoso até mesmo antes de começar as suas atividades. Ele se sente bem em estar trabalhando. Há uma satisfação profissional e redução do estresse.

Outra forma de reduzir essa carga emocional no indivíduo através dessa modalidade é a não necessidade de locomoção, o ir e vir do local de trabalho, com economia de tempo e recursos, melhorando mais uma vez a qualidade de vida. O tempo que seria utilizado em trânsito pode ser direcionado para realização de atividades particulares e de lazer. A redução com os gastos de tempo e dinheiro e os benefícios ambientais foi retratada em uma pesquisa pela A&T em uma corporação no Arizona, Estados Unidos. Foi constatado que se 1% dos funcionários de empresas com mais de cem integrantes trabalhassem de casa, pelo menos um dia por semana, o

consumo de combustível seria reduzido em 500 mil galões por ano.

Reduz-se também o sofrimento do trabalhador no âmbito social, pois com o teletrabalho pode-se evitar atitudes agressivas, exclusão de convites para possíveis festas e confraternizações, vivências de injustiças, angústias, dentre outros acontecimentos que toda relação corpo a corpo no trabalho podem acarretar, gerando uma carga psíquica provinda do trabalho, que pode ser física ou mental, é uma decorrência de processos que desgastam a capacidade potencial, corporal e psíquica. [9]

Os deficientes, mulheres grávidas, pessoas convalescentes de pequenas doenças, doenças contagiosas, e/ou pequenos compromissos pessoais que coincidem com o horário de trabalho como consultas ou exames médicos, idas ao cartório etc, emergências na família, como por exemplo a creche do filho não abrir no dia dos professores. Em todos esses casos, se os colaboradores, detentores dos instrumentos de telecomunicação para trabalhar com plenitude em casa, o fizessem, haveria considerável redução no absenteísmo e resultante aumento na produtividade.

Segundo especialistas, o trabalho remoto já é considerado uma estratégia para quer trabalhar menos, pode até mesmo ser uma exigência dentro das empresas. A gestão de pessoas está sendo repensada em grandes empresas, a prática do home office rende economia para a economia das empresas. Segundo a revista *Você RH*, estas 8 empresas: Ticket, 3M, Philips, Unisys, Softtek, Avaya, AES Brasil, Locaweb já praticam o trabalho remoto de formas diferentes. [10]

A retenção de talentos também merece destaque. Em matéria para a revista *Exame* [11], o Home Office é apresentado como um dos principais diferenciais atualmente para gerar importantes contratações e retê-las. Em um levantamento feito com empresas que planejam usar o trabalho flexível, 62% citaram a retenção de talentos como um de

seus principais objetivos e a usaram como atrativo no recrutamento.

Todos esses fatores caminham para o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, maior liberdade, agilidade e concentração na execução da tarefa e um trabalhador satisfeito produzindo mais e melhor. Para a organização o foco nos resultados é maior, pois a gestão se torna voltada para os resultados, não sendo mais uma cobrança pontual, cansativa e meramente processual.

3.2.2 As desvantagens do Home Office

Nos apontamentos sobre o tema, no que podemos observar na bibliografia consultada, a maior desvantagem que se revela é a dificuldade de autogestão, autodisciplina, controle do horário de trabalho e imposição de limites tanto físicos quanto familiares em casa. Segundo os desafios demonstrados por *Kugelmass* [12] em seu livro “Teletrabalho: Novas Oportunidades para o trabalho Flexível”, a não distinção dos dois ambientes, familiar e laboral, pode acarretar impactos negativos no seio familiar com a mistura das atividades, gerando confusão mental tanto no empregado quanto em seus familiares. Além disso, os teletrabalhadores encaram certa dificuldade quanto ao reconhecimento e obtenção de crédito pelas atividades realizadas devido ao distanciamento dos supervisores. Através da presença, o funcionário é mais visto. É necessário que os gestores deste tipo de trabalhador estejam capacitados para avaliá-los e comandá-los de forma que não se sintam inferiorizados e desmotivados quanto ao trabalho e a dificuldade de construir carreira para esse tipo de profissional.

Há inúmeros perfis de trabalhador, como por exemplo os recém-contratados ou muito jovens, os *workaholics*, os acomodados, os indisciplinados e os dependentes [13]. Todos esses encontram certa dificuldade em se adequar ao programa. O primeiro, não carrega uma boa bagagem de experiência que poderia ser adquirida pelo contato direto com os colegas. Os *workaholics* podem receber uma carga psíquica e física muito grande,

devido a não capacidade do controle do tempo pelos gestores, já que ele está trabalhando de casa. Além disso, os acomodados e indisciplinados não gerariam aumento de produtividade, às vezes até uma redução da mesma. E para os dependentes, a interação com os colegas é essencial, por isso a dificuldade para se adaptar.

Para a empresa, é de sua incumbência a segurança da informação e há a preocupação quanto às condições de trabalho, dando ênfase para as ergonômicas. Uma vez que as posturas e os movimentos naturais são indispensáveis para um trabalho eficaz, é importante que o local onde se vai trabalhar seja adaptado às dimensões corporais do trabalhador. Esta infraestrutura doméstica por sua vez é onerosa, acrescida dos custos com energia. Gastos também ocorrem com a não ida ao escritório, que apesar de se economizar tempo e combustível ou dinheiro com passagens nas idas e vindas do trabalho, muitas pessoas usam esse tempo para gastar de outras formas, como em shoppings, restaurantes próximos a casa etc.

4. Um breve estudo de caso de Home Office na Empresa X

Para a empresa X, o Home Office representa um passo a mais no seu compromisso por manter e desenvolver com seus empregados uma relação baseada na confiança, responsabilidade, flexibilidade e compromisso. Este programa, adotado pela empresa desde 2011 é direcionado aos empregados próprios, ou seja, que tenham vínculo empregatício com a empresa (descartando estagiários e terceirizados), como por exemplo, os seguintes cargos: analistas, especialistas e responsáveis (que possuem atividades analíticas, gerenciais e administrativas).

Criado em 2011, dentro do Plan Senda – Plano de Responsabilidade Social Corporativa em Recursos Humanos, o programa já contempla cerca de 260 colaboradores. O objetivo deste plano é

avançar na gestão de pessoas de maneira responsável, levando em consideração a integração de diferentes grupos e culturas, conhecer mais afundo as pessoas da organização, respeitando-as e desenvolvendo-as para que se tornem mais eficientes e mais produtivos, sempre levando em consideração três dimensões: ambiental, econômica e social, explicitadas na figura 1.

O programa de teletrabalho na empresa X foi adotado com o intuito de fomentar um estilo de gestão baseado na confiança e no compromisso, potencializar o trabalho em termos de resultados e não do tempo de permanência no centro de trabalho, favorecer a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e incrementar a flexibilidade nas maneiras de desenvolver o trabalho. Buscando sempre a transparência na relação empresa-empregado, todo o programa foi detalhadamente explicado a todos os funcionários.

Para aderir ao programa, os colaboradores devem obedecer a vários critérios e princípios do mesmo. A participação deve ser de caráter voluntário, deve obedecer a medidas de prevenção, saúde e segurança do trabalho e deve ter a autogerência do seu tempo, de acordo com o contratado pela empresa. Acompanhando esses critérios, o voluntário deve possuir algumas qualidades pré-definidas no programa, formando um perfil que sem o qual a participação se tornaria inviável. São elas: a) atitude proativa; b) atitude positiva para inovações; c) automotivação; d) responsabilidade; e) autodisciplina e capacidade de autocontrole; f) atitude adequada em relação ao uso das Tecnologias da Informação (o funcionário deve ter o laptop e celular da empresa); g) orientação aos resultados e aos alcances das metas; h) planejamento das tarefas de forma eficaz e realista; i) manejo das técnicas de comunicação e negociação eficaz, e por fim, j) compromisso com o programa.

Figura 1 - Plan Senda – Plano de Responsabilidade Social Corporativa em Recursos Humanos



Fonte: Documento da Empresa X – adaptado pelo autor

Alcançado esse perfil e autorizada pelo gestor a realização do Home Office, o participante seguirá normas básicas e algumas responsabilidades, descritas no quadro 2.

Para o pleno funcionamento e sucesso do Home Office, ficou estabelecido que ele não pode ser realizado nas segundas-feiras nem nas sextas-feiras, para que não haja proveito de emendar com o fim de semana. Além disso, ele é de cunho parcial, ou seja, só pode ser realizado uma ou duas vezes na semana. É muito importante que o voluntário defina as novas regras de seus relacionamentos no espaço de seu domicílio com os membros da família, assegurando que se respeite o limite da sua jornada de trabalho, mesmo estando em casa.

Relevante também é a manutenção dos canais de comunicação abertos e claros com o objetivo de permitir a fluidez do trabalho e o contato com seu responsável e colegas de trabalho, garantindo a sua presença na rotina de trabalho, mesmo que não seja física. Nessa modalidade de trabalho, na relação empregado-gestor exige-se um forte compromisso e autodisciplina. Sendo assim, é de vital importância que se mantenha um monitoramento permanente do gestor nestes dias de ausência física da empresa.

Quadro 2 - Relação entre as normas e as responsabilidades do empregado

Normas Básicas	Responsabilidade do Participante
Os direitos e garantias de todos os trabalhadores é igual.	A lei trabalhista é a mesma a ser cumprida, tanto no escritório, quanto em casa.
Os colaboradores devem cumprir com o exposto no Código de Ética da empresa.	Utilizar os recursos de telecomunicação de modo eficiente e cuidadoso, cumprindo as políticas de segurança corporativa.
O relacionamento trabalhista do participante com a empresa mantém-se inalterado.	Comunicar as dificuldades e oportunidades de melhoria do Programa, sem deixar que estas atrapalhem suas atividades.
A Área de Segurança do Trabalho pode visitar a residência do voluntário mediante prévio agendamento e autorização do colaborador.	Garantir sua segurança no trabalho.
O colaborador cumprirá com suas obrigações e objetivos dentro do período estabelecido contratualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumprimento aos seus objetivos. • Comunicar eficaz e oportunamente as informações referentes a suas atividades para seu responsável imediato e/ou colegas de trabalho.
O participante deve garantir sua disponibilidade nos horários estabelecidos.	Cumprir com horários de trabalho estabelecidos.
O colaborador se disporá fisicamente em adequada apresentação ao início de sua jornada de trabalho no espaço adequado e local limpo.	Organizar fisicamente seu espaço de trabalho.

Fonte: Documento da Empresa X – adaptado pelo autor

Todo este programa busca benefícios em Qualidade de Vida no Trabalho para o participante, tais como maior autonomia e mobilidade, melhora no gerenciamento da vida pessoal, melhor integração da pessoa com a atividade desenvolvida (ausência de interrupções), maior equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais, eleição pessoal do meio de trabalho, menor

tempo de deslocamento, maior tempo livre para lazer e atividades pessoais e otimização dos horários.

Após o segundo ano de implementação do programa na empresa X, foi realizada uma pesquisa entre 43 participantes e/ou envolvidos. Primeiramente, foi perguntado sobre a interação do voluntário com os elementos empresariais e os respondentes deram notas de 1 a 5 aos quesitos, sendo 1 a nota mais baixa e 5 a nota mais alta:

Quadro 3 - Pesquisa de Interação

	1	2	3	4	5
Interação com a realidade familiar	0	0	0	9,3%	90,7%
Interação com o gestor	0	2,3%	2,3%	18,7%	76,7%
Interação com a equipe	0	0	2,3%	14%	83,7%
Interação com outras áreas da empresa	0	0	4,5%	25,5%	70%

Fonte: Documento da Empresa X – adaptado pelo autor

Também foram indagados os colegas de trabalho e os gestores com relação à produtividade de seu colega de equipe e se gostariam também de realizar o teletrabalho e ao próprio teletrabalhador se ele se sentiu isolado ao participar do programa:

Quadro 4 - Pesquisa de Interação

	Melhorou	Percentual igual	Piorou
Produtividade segundo a equipe	52,8%	44,4%	2,8%
Produtividade segundo o gestor	20%	80%	0%

Fonte: Documento da Empresa X – adaptado pelo autor

Quadro 5 - Pesquisa - Você gostaria de participar do Programa de Home Office?

	Sim	Não
Gestores	53,3%	46,7%
Funcionários	88,9%	11,1%

Fonte: Documento da Empresa X – adaptado pelo autor

Quadro 6 - Pesquisa - Você se sentiu isolado no Home Office?

	Sim	Não
Funcionários	2,3%	97,7%

Fonte: Documento da Empresa X – adaptado pelo autor

5. Pesquisa de campo qualitativa descritiva: Perfil dos entrevistados

Foi realizada uma pesquisa com o objetivo de identificar e traçar o perfil profissional e a influência do trabalho na vida dos funcionários da empresa X, comparando-os com alguns funcionários de outras empresas. Com isso também se objetivou identificar pontos positivos da prática do Home Office, alvo do presente estudo, agregados na vida dos colaboradores. Para tanto, as vertentes da pesquisa seguidas foram as horas de trabalho contratadas em contraste com as trabalhadas dentro e fora da empresa, as atividades de lazer nas horas livres, a possibilidade de doenças relacionadas ao trabalho, da realização de home office ou não e a utilização do tempo caso da realização.

A presente pesquisa foi feita através de um questionário eletrônico com 9 funcionários, todos do estado do Rio de Janeiro, sendo que 5 deles são empregados da empresa X, que será objeto do estudo. Para antecipar, a empresa X é um grupo empresarial multinacional, subdividido em empresas que atuam em distribuição, geração, transmissão e comercialização de energia. A empresa X é uma sociedade anônima de capital fechado e somente no Brasil apresenta cerca de 3.500 funcionários e está presente em 40 países.

Para preservação do anonimato dos entrevistados, eles serão tratados por códigos

(P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 e P10). P1, P2, P3, P4 e P5 trabalham em empresas diversas e de diferentes ramos de atividades no estado do Rio de Janeiro e os demais P5, P6, P7, P8, P9 e P10 trabalham na empresa X. São eles explicitados em seguida:

P1 tem 31 anos, é divorciado e tem uma filha de 2 anos. É analista de marketing e trabalha em uma filial no Rio de Janeiro de uma emissora televisiva brasileira que possui mais de 30 anos de história e mais de 5 mil colaboradores distribuídos em 108 emissoras pelo país. A organização atende mais de 15 milhões de telespectadores de todas as faixas etárias e classes sociais diariamente.

P2, formado em publicidade, é produtor gráfico e tem 28 anos, é solteiro e não possui filhos. Está atualmente empregado em uma agência de pequeno porte de propaganda e marketing especializada no desenvolvimento e na gestão de estratégias de comunicação, na qual o trabalho consiste em conceituar, posicionar e materializar soluções personalizadas de comunicação com clientes, colaboradores e forças de venda, da sugestão de uma campanha à criação das peças, do evento de lançamento à entrega da premiação, do início ao fim. Seu trabalho exige criatividade e extrema imersão.

P3 tem 24 anos, é do sexo feminino, solteira, sem filhos e trabalha na profissão de engenheira de petróleo. Trabalha em uma empresa multinacional do ramo de óleo e gás, que atua em mais de 90 países com serviços de perfuração, avaliação, realização, produção e consultoria de reservatórios. Este entrevistado se diferencia dos demais, porque trabalha em escala: 15 dias de trabalho, 15 dias de folga.

P4 tem 26 anos, é do sexo masculino e é gerente de recepção e reservas em uma multinacional que tem como principal área de negócios a produção de automóveis. O grupo empresarial emprega 252 mil trabalhadores e está presente em 19 países e não possui filhos.

P5 também tem 26 anos e também é do sexo masculino e atua na profissão de designer. Trabalha na maior empresa de relógios da América Latina que tem como principais atividades o desenvolvimento, montagem e distribuição de relógios, diretamente ou por meio de subsidiárias do próprio grupo.

P6 é homem, tem 40 anos e 2 filhos (um menino de 10 anos e uma menina de 4 anos). P4 trabalha em um cargo gerencial na área de Recursos Humanos.

P7 é do sexo feminino, tem 34 anos, não possui filhos e trabalha como analista sênior jurídica desde 2010.

P8 é do sexo masculino, tem 25 anos, não possui filhos e trabalha como analista júnior financeiro. Se destacou dos demais entrevistados pela alta carga de horas extras trabalhadas por dia.

P9 é do sexo masculino, tem 31 anos, não possui filhos e trabalha em um cargo de gestão na área financeira da empresa X.

P10, uma mulher de 36 anos, trabalha como analista pleno na área de Recursos Humanos. Com uma alta carga de horas extras, merece destaque, pois apresentou queixas de duas doenças relacionadas ao trabalho. Uma de cunho físico e outra de cunho psicológico.

5.1 Resultado da Pesquisa

De relevante em contraponto com o levantamento teórico, podemos observar alguns pontos. Primeiramente, P4 atesta que em casa teria dificuldades de concentração para trabalhar e precisa de uma rotina fixa de trabalho para que produza bem. Identifica-se neste relato também, um outro percalço do Home Office, que é quando o indivíduo tem o sentimento de ruptura com a organização, causado por um isolamento social, o ambiente confinado em casa, preconceito do resto do mercado de trabalho formal. Há um sentimento de perda de vínculo e de afastamento dos colegas de trabalho.

P10, que sofre de L.E.R. e depressão e relata que estão relacionadas a atividade laboral, afirma que se trabalhasse de casa teria menos ruídos (interrupções, desvios de atenção, fuga do foco das atividades) e, portanto, se desgastaria menos e sofreria menor pressão dos seus gestores.

P6 e P8 moram longe do trabalho. Levam cerca de uma hora e vinte minutos para ir e voltar para casa. P6 é adepto do programa de Home Office e afirma que prefere trabalhar nos dias em que está em casa, pois é mais fácil de se concentrar e possui mais liberdade e foco nas atividades desempenhadas. Quanto aos limites que deveriam ser impostos, nem há necessidade, pois no período em que precisa trabalhar, seus filhos estão na escola. Além disso, não carrega stress do trânsito e economiza em gasolina. P8 sem enquadra na geração Y, uma geração sempre conectada, e não possui autorização de seu gestor para realizar o programa que diz que a presença do funcionário é indispensável para o trabalho. Porém, P8 discorda, dizendo que se concentraria mais e sua produtividade aumentaria e o tempo que gasta indo e voltando do trabalho utilizaria para seu lazer, como surfar pela manhã e malhar a noite.

Na mesma via, P2 e P5 que trabalham como produtor gráfico e designer e certamente com o uso expresso da criatividade, não fazem Home Office, porém gostariam, apesar de morarem perto do trabalho. Asseguram que a criatividade é essencial para suas atividades, e mais a vontade em casa, ela se despertaria mais facilmente. P2 acrescenta ainda em seu discurso: “Ajustaria meu trabalho à minha rotina diária, aumentaria a minha produtividade, pois adequaria meu melhor momento de inspiração em prol do meu trabalho.”. P5 acha que o mesmo trabalho que realiza na empresa, pode ser feito de casa, porque possui todas as ferramentas necessárias.

6. Considerações Finais

Este presente estudo teve como objetivo principal a implantação do modelo Home Office assim como levantar as consequências para o trabalhador da configuração do Programa de Home Office da empresa X e algumas consequências percebidas por eles próprios dentro das expectativas da vida pessoal e laboral.

A valorização do indivíduo, em troca da visão deste como apenas um recurso, faz com que as organizações tenham mais produtividade, através do estímulo e retenção do trabalhador. Com o aumento da produtividade, concluímos a melhora do moral e da satisfação do empregado. Para que isso seja alcançado a médio e longo prazo, as empresas devem adaptar-se ao novo perfil do funcionário, que é mais dinâmico e tornar-se flexível é o melhor caminho. No quadro 4, podemos perceber que a pesquisa sobre a produtividade do trabalhador, resultou em que mais da metade obteve melhorias.

Para um trabalho em equilíbrio, essa flexibilização faz com que, alinhado com os benefícios do Home Office apresentados anteriormente, reduza a carga psíquica do homem. A liberdade de tarefa e o bem-estar nas atividades reduzem a fadiga e suas consequentes patologias. O fato de o programa ser voluntário também é um ponto positivo para a redução dessa carga, pois o indivíduo encara isso como uma liberdade de escolha, como uma independência. [8]

Segundo Chiavenato [6], os objetivos de adoção de um programa de qualidade de vida no trabalho se referem a objetivos e fatores de ponderação. Os objetivos que o programa estudado apresenta são: redução da rotatividade e do absenteísmo; melhora do clima organizacional; aumento da segurança no emprego. Os fatores preponderantes que utilizados foram: custo; capacidade de pagamento/realização pela organização; necessidade real das pessoas; reponsabilidade social e reações das forças de mercado. E todos esses itens corroboram para a execução do programa.

O Home Office só terá sucesso em ambiente nos quais sejam impostas regras e em que o trabalhador se sinta confiante e obtenha todas as ferramentas necessárias para que execute o seu trabalho sem gargalos e interrupções. As desvantagens expostas neste estudo como por exemplo, o isolamento do indivíduo, ficam reduzidas devido ao fato de o Home Office não ser praticado durante a totalidade do período contratado. Os canais de comunicação oferecidos pela empresa, os manuais e reuniões periódicas com os participantes e a informação sempre levada e explicada para todos os funcionários, expõe todas as desvantagens a quase zero.

Só a tele comutação de tempo integral contém algum risco de romper tão gravemente os canais de comunicação informal ao ponto de deixar o trabalhador organizacionalmente isolado. (p. 124) [12]

O conflito trabalho-família não deve ser tratado como uma desvantagem e sim como uma continuação da vida do funcionário. Ele não deve ser ignorado pela empresa e através do programa da empresa X, pode-se tratar desses conflitos, podendo estar em casa uma vez por semana, sem atrapalhar o conteúdo laboral. Mas a disciplina é fundamental no perfil do empregado. O foco e a concentração não podem ser interrompidos constantemente para que não haja queda na produtividade. Na pesquisa realizada, apesar de notada uma redução de interação com as outras áreas da empresa, 90,7% deu a nota máxima para a melhoria da interação familiar. E no discurso de P6, percebe-se que entra a melhoria da relação com os filhos no tempo que seria gasto com o deslocamento.

A não distribuição igualitária da possibilidade de participar do programa gera insatisfação no restante dos empregados, gerando uma resposta de 89,9% dos funcionários que não entram no programa com desejo de participar.

Muitas empresas ainda encontram resistência para adotar o programa com medo da perda de gerência, diligência e do descontrole dos processos e atividades. Na

pesquisa realizada entre os gestores, 46,7% dos entrevistados mostrou-se contra a prática do programa. O que constata essa resistência. Além disso, perguntado ao funcionário sobre a interação com o gestor no período de Home Office, 4,6% deram notas baixas, que chamaram atenção, pois nenhum dos outros fatores de interação recebeu notas abaixo de 3. Dos entrevistados que não são empregados da empresa, um deles demonstrou ter dificuldades em trabalhar em casa, até porque seu cargo é de supervisão e isso geraria um sentimento de ruptura e incapacidade para ele. Ele afirma que em casa perderia o foco nas atividades e não dispões de um espaço adequado para o trabalho.

Resultante deste estudo, podemos perceber que a busca pela melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho pela empresa X está obtendo ótimos resultados a partir desse programa de teletrabalho e ainda assim analisar que o sucesso do programa não depende somente dos esforços da empresa X, que cada profissional possui um perfil com suas peculiaridades e particularidades e, portanto este estudo pode ser completado por outros para ampliar a discussão sobre tema do teletrabalho, e que o que se nota de mais importante para os indivíduos é a sua maior autonomia, sua maior liberdade de agir.

7. Referencias

- [1] CAIRNCROSS, Frances. *O fim das distâncias: como a revolução nas comunicações transformará nossas vidas*. 1ª edição. São Paulo: Nobel, 2000.
- [2] LIMONGI-FRANÇA, Ana C. et al. *As Pessoas na organização*. 10ª edição. São Paulo: Editora Gentes. 2002.
- [3] BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas organizações*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- [4] BARROS, A.; SILVA, J. *Percepções dos indivíduos sobre as consequências do*

- teletrabalho na configuração home-office: estumotivação de caso na Shell Brasil*. Cadernos Ebape Br, vol. 8, nº1, artigo 5. Rio de Janeiro, Mar. 2010.
- [5] BOUYER, Gilbert. *Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Vol 35. nº.122. São Paulo, Jul/Dez. 2010.
- [6] CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O capital humano nas organizações*. 9ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [7] OIT. Organização Internacional do Trabalho. *Conferência Internacional do Trabalho 2011*. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_229498.pdf. Acesso em: 20 Mar. 2021
- [8] DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho*. 1º edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- [9] ALVARO, A. L. T.; RODRIGUES, P. F.; RONDINA, R. *Sufrimento no trabalho na visão de Dejours*. Revista Científica Eletrônica de Psicologia, São Paulo, número 7, nov. 2006.
- http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/lh21p1iEajxIWcK_2013-5-10-15-30-2.pdf. Acesso em: 29 Mar. 2021.
- [10] VOCÊ RH. 8 empresas que permitem (e estimulam) o home office. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/8-empresas-com-politicas-home-office>. Acesso em: 20 Mar. 2021.
- [11] EXAME. *As principais desvantagens do Home Office*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-principais-desvantagens-do-home-office>. Acesso em: 20 Mar. 2021.
- [12] KUGELMASS, Joel. *Novas Oportunidades para o trabalho flexível*. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- [13] ALFA. 4 perfis de profissionais que não combinam com o home office. Disponível em: <http://revistaalfa.abril.com.br/estilo-de-vida/carreira-financas/4-perfis-de-profissionais-que-nao-combinam-com-home-office/> Acesso em: 20 Mar. 2021.