

**Deise Bitencourt Haubrich**

Universidade Feevale  
(Novo Hamburgo, RS, Brasil)  
deisehaubrich@yahoo.com.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3267-6879>

**Cristiane Froehlich**

Universidade Feevale  
(Novo Hamburgo, RS, Brasil)  
cristianefroehlich@hotmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7198-6469>

**Benefícios e Desafios do *Home Office* em Empresas de Tecnologia da Informação**

**Benefits and Challenges of Home Office in Information Technology Companies**

**RESUMO**

O *home office* foi regulamentado com a reforma trabalhista no Brasil no ano de 2017. Esta pesquisa objetiva analisar os benefícios e os desafios da adoção do *home office* sob a perspectiva de profissionais do departamento de recursos humanos de empresas de tecnologia da informação. Trata-se de um estudo multicase, de natureza descritiva e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em empresas do setor de tecnologia da informação. Os resultados principais apontam que as empresas investigadas aderiram a esse formato de trabalho gradativamente. Os principais benefícios da adoção do *home office* identificados foram: flexibilidade, produtividade, possibilidade de contratar profissionais sem restrições geográficas, redução de despesas de estrutura e de deslocamento e melhoria da qualidade de vida. Os desafios identificados incluem cultura organizacional, modelo contratual, indisciplina, falta de comprometimento, dificuldades da ausência de contato presencial com a equipe e tecnologia insuficiente.

**Palavras-Chave:** *home office*; trabalho remoto; teletrabalho; qualidade de vida.

**ABSTRACT**

Home office was regulated with the labor reform in Brazil in 2017. Therefore, this research aimed to analyze the benefits and challenges of adopting home office from the perspective of professionals from the Human Resources department of Information Technology companies. It is a multicase study, of a descriptive and qualitative nature. Data were collected through semi-structured interviews in companies in the Information Technology sector. The main results showed that the companies investigated gradually joined this work format. The main benefits identified in the adoption of the home office were: flexibility, productivity, the possibility of hiring professionals without geographic restrictions, reduction of structure and travel expenses, and improvement of quality of life. The identified challenges include organizational culture, contractual model, indiscipline, lack of commitment, difficulties in the absence of face-to-face contact with the team and insufficient technology.

**Keywords:** home office; remote work; telework; quality of life.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras  
29.075-910, Vitória-ES  
gestão.conexoes@gmail.com  
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em  
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 27/10/2019  
Aceito em: 24/12/2019  
Publicado em: 24/01/2020

## Introdução

Pensando em projetar novas formas de trabalho e no emprego maior da capacidade dos trabalhadores, algumas empresas estão alterando suas culturas e estruturas organizacionais. A tecnologia da informação (TI) é capaz de se fazer presente em todos os lugares, transformando o modo habitual de respeitar o tempo e o espaço (Bellini, Donaire, Santos, Mello, Gaspar, 2011; M. S. Brik & A. Brik, 2013). Basso e Barreto (2018) acreditam que com o aumento da prática do *home office*, abre-se uma importante discussão quanto aos direitos e deveres dos trabalhadores.

O *home office* surgiu nos anos de 1970 com a crise do petróleo. Essa estratégia visava a amenizar problemas do trânsito, o que foi possível com o avanço das tecnologias e a competição empresarial em escala mundial. Foi a partir dos anos de 1990 que o assunto avançou, em particular nos países desenvolvidos, devido à massificação da tecnologia (Bernardino, Carneiro, Roglio & Kato, 2009; Boonen, 2003; Costa, 2007). Contudo, para Villarinho e Paschoal (2016) a literatura sobre *home office* ainda necessita de maior aprofundamento, com a ilustração de práticas sobre o tema.

O *home office* caracteriza-se como uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Estas evoluções, como o desenvolvimento e o uso frequente da Internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores (Taschetto & Froehlich, 2019).

Tal forma de admissão vem sendo adotada por organizações que buscam preencher vagas para suas estratégias empresariais de expansão, contribuindo para a versatilidade organizacional e permitindo, assim, o surgimento de formas flexíveis de gestão (Bernardino *et al.*, 2009; Boonen, 2003). Segundo Kugelmass (1996), a flexibilidade é a única estratégia de longo prazo para lidar com a falta de mão de obra e com a mudança crescente no perfil demográfico dos trabalhadores.

A CIO (2016) demonstrou que 80% das empresas que adotaram o *home office* são do setor de serviços e da indústria de transformação. Os principais setores, em ordem decrescente, são: tecnologia da informação e telecomunicações (24%); químico, petroquímico e agroquímico (12%); serviços de suporte e provimento (9%); bens de consumo (8%); e máquinas/equipamentos e automação (8%). Já uma pesquisa da Soluções em Remuneração (2018) sobre 325 perfis das empresas brasileira com *home office* mostrou que 99% delas são privadas e 1% do setor público; 45% possuem de 101 à 1.000 funcionários e 26% de 1.001 à 5.000; o Sudeste lidera as regiões, com 85% das empresas que aderem a esse modalidade, e no Sul são 14%.

Diante desse contexto de mudanças nos negócios, as empresas precisam buscar novas alternativas, adaptando suas políticas, seus procedimentos e suas práticas de trabalho. Desse modo, o *home office* é um tema emergente, que carece de novos estudos (I. L. Aderaldo, V. L. Aderaldo, & Lima, 2017). Esta pesquisa possui como objetivo principal analisar os benefícios e os desafios da adoção do *home office* sob a perspectiva de profissionais do departamento de recursos humanos de empresas de tecnologia da informação.

A seguir, é apresentada a fundamentação teórica, na qual se abordam a contextualização e a conceituação do *home office*, a legislação, os benefícios e os desafios do *home office* para o profissional e para empresa. Na sequência, são descritas a metodologia, a análise dos resultados e as considerações finais.

## Fundamentação teórica

### Contextualização e conceituação de *home office*

Com o avanço da tecnologia da informação é possível obter maior flexibilidade do trabalho, seja na distribuição da carga horária ou na localização geográfica da sua realização. O que identifica a relação do contrato não é mais a presença física (Trope, 1999). Para Melek (2017) com o avanço da TI estabeleceu-se um novo cenário, no qual as pessoas podem trabalhar fora do escritório ou da empresa. Segundo Basso e Barreto (2018), as formas de trabalho foram modificadas em decorrência da evolução da sociedade, que progrediu da atividade manual para a intelectual.

Para entender o *home office* é necessário observar o cenário em que as empresas estão inseridas. Temas como tempo, distância, espaço, cultura, fazem refletir sobre as novas formas organizacionais da sociedade pós-moderna (Hanashiro & Dias, 2002). M. S. Brik & A. Brik (2013) ressaltam que *home office* é um termo superficial para definição do trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho e trabalho à distância. Segundo Trope (1999), o conceito de *home office* é levar o trabalho até as pessoas, ao invés de as pessoas irem até o trabalho. Para o autor, o *home office* pode ser classificado conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1

#### Definição de *Home Office*

Tipos de <i>home office</i>	Descrição
Funcionário em seu domicílio	Forma mais usual do <i>home office</i> .
Pendular	O funcionário trabalha na empresa e em casa.
Escritório vizinhança	Locais de trabalho oferecidos para vários funcionários de várias empresas que moram próximos.
Trabalho nômade	Normalmente trabalhadores do setor comercial, que não ficam apenas em um local.
Escritórios satélites	São escritórios da empresa, para tratar de negócios fora da matriz central.

**Nota.** Adaptado de “*Organização virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações*”. Fonte: Trope, A. (1999). Rio de Janeiro: Editora Qualitymark Ltda.

O *home office* surgiu há mais de 50 anos, proporcionando mudança na forma de execução do trabalho, no qual as pessoas exercem suas atividades em casa, mantendo o vínculo com a organização. No Brasil, teve início nas empresas privadas; está sendo implementado no setor público nos últimos 10 anos. Ainda assim, há receio por parte dos administradores que o *home office* seja uma reestruturação radical do ambiente de trabalho. Contudo, qualquer empresa pode ter funcionários trabalhando em locais e turnos distintos (Filardi & Castro, 2017; Kugelmass, 1996).

Percebe-se que não há consenso entre os autores sobre as terminologias para identificar o *home office*, também conhecido como trabalho à distância, trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual, teletrabalho (Bellini *et al.*, 2011). Neste artigo foi adotado o termo *home office*, por se tratar de um conceito em construção e de uma temática emergente em uma realidade em que organizações de diferentes portes e localidades têm de disputar espaço mercadológico em nível mundial. O *home office* proporciona práticas de trabalho diferentes das convencionais, que possibilitam maior autonomia, flexibilidade e oportunidades aos teletrabalhadores (Taschetto & Froehlich, 2019).

## Legislação

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

Quando o trabalhador de *home office* é um novo contratado, há maior liberdade para a definição dos termos de contratação, nos quais a legislação do Brasil permite somente a mudança de itens do contrato de trabalho já assinado desde que seja em benefício do colaborador. Segundo a nova legislação, o *home office* pode ser acordado a qualquer hora. O empregado precisa assinar um termo se responsabilizando por tomar cuidado com questões pertinentes de ergonomia e conforto no trabalho, pois ele será fora das dependências da empresa, sendo o mais usual na residência. O contrato de trabalho do profissional de *home office* e o do profissional que atua na empresa permanecem o mesmo, porém, visando as condições especiais de trabalho, é prudente incluir cláusulas específicas no contrato (Melek, 2017; M. S. Brik & A. Brik, 2013).

Kugelmass (1996) afirma que para os trabalhadores fazer horas extras em casa é comum e, eventualmente, é caracterizado como hora extraordinária. Melek (2017) diz que, com a reforma trabalhista, o *home office* não assegura pagamento de horas extras, visto que o trabalho será realizado de maneira externa à empresa. Para a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que foi editada sob a Lei nº 13.467 de 2017, *home office* é conhecido como trabalho fora das acomodações da empresa com utilização de tecnologias e comunicação. A Organização Internacional do Trabalho (2011) complementa que é a prestação de serviço exercida com dependência jurídica. Além disso, existe apreensão quanto à legislação e eventuais ações trabalhistas (M. S. Brik & A. Brik, 2013).

Outros cuidados devem ser tomados com relação a regulamentação do *home office*. Registros de acidentes do trabalho, licenças médicas e auxílios maternidades, férias e jornada de trabalho podem se tornar difíceis de analisar com a flexibilização de jornada e local de labor (Rocha & Amador, 2018). A presença do funcionário na empresa para realização de tarefas não descaracteriza o *home office* (Lei nº 13.467, 2017). Diante disso, não poderá haver qualquer tipo de renúncia aos direitos do

trabalhador pelo fato dele desempenhar suas funções fora das dependências da empresa. Concluindo-se que há qualquer cláusula que resulte na perda de direitos, ela deverá ser desconsiderada (Basso & Barreto, 2018).

### Benefícios do *home office* para o profissional e para empresa

O *home office* é a forma simples e ágil para reduzir os espaços físicos dos escritórios. Estudos demonstram que se os funcionários trabalharem em suas residências, as empresas conseguem economizar de 30% até 70% (M. S. Brik & A. Brik, 2013).

Segundo Bellini *et al.* (2011), pode-se classificar os benefícios do *home office* em dois grupos: técnicos profissionais e pessoais. Para os técnicos profissionais, encontra-se melhoria na produtividade, planejamento de atividades, disponibilidade de estudos e mais tempo para realizar relatórios e planos de ações. Para os pessoais, percebe-se qualidade de vida, autonomia para gerir o tempo, menos estresse e despesas com deslocamentos e mais contato com familiares. Kugelmass (1996) ressalta que possivelmente a redução do absenteísmo seja o maior benefício econômico. Os funcionários que trabalham com *home office* faltam menos o serviço, usam menos licenças, dando, assim, retorno sobre salários.

O *home office* não é uma tarefa exercida por todos os profissionais. Para isso é necessário apresentar autodisciplina, organização, decisão e gostar de estar sozinho para trabalhar (Hanashiro & Dias, 2002). Para Boonen (2003) os profissionais que trabalham em caráter *home office* precisam se automotivar, em razão de que estão expostos a desconcentrações decorrentes do espaço ao seu redor.

A Tabela 2 apresenta os benefícios do *home office* para o profissional e para a empresa. Quando se opta por esse regime de trabalho, é necessário obter uma visão global dos valores que tal modelo agrega para as partes interessadas. Na próxima seção são apresentados os passos para a sua implantação e os desafios da sua adoção.

**Tabela 2**Benefícios do *Home Office* para o Profissional e para a Empresa

<b>Benefícios para o profissional</b>	
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Menor exposição ao trânsito; maior autonomia; saúde e menos estresse; motivação, engajamento e produtividade; presença na criação e na educação dos filhos; segurança; economia; ambiente mais agradável para trabalhar.
Filardi e Castro (2017)	Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho; produtividade; flexibilidade de horário; criação de novas formas de trabalho padronizado; conhecimento real da demanda de trabalho; menos exposição à riscos.
Hau e Todescat (2018)	Qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; evitar estresse com deslocamento; maior concentração; ambiente de trabalho flexível; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento; retorno mais rápido depois de uma licença médica; ausência de clima de competição entre funcionários.
<b>Benefícios para a empresa</b>	
Kugelmass (1999)	Produtividade; redução do absenteísmo; serviços ao cliente; moral e satisfação no emprego; relógio biológico; retenção e recrutamento; segurança do empregado; amenização de desastre; benefícios ambientais.
Rabelo (2000)	Redução de custos com instalações físicas; menos encargos fixos para a empresa relativos à presença de trabalhadores; acréscimo de eficiência produtiva; criação de formas flexíveis de trabalho, como trabalho em tempo parcial e trabalho partilhado; evolução tecnológica da empresa devido a utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicação; eliminação de custos e de tempo gasto em deslocamento até o trabalho; aumento de produtividade e realização profissional em virtude da autonomia ganha; menos encargos de transportes públicos; melhorias ambientais com a redução da poluição e do tráfego urbano; maiores oportunidades de trabalho para deficientes físicos, que têm dificuldades de entrar no mercado de trabalho tradicional; aparecimento de novas atividades baseadas na utilização intensiva das novas tecnologias emergentes; aumentos de qualidade de vida pelo avanço tecnológico da comunicação de dados, como o ensino à distância.
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Economia; produtividade; atração e retenção de talentos; redução de absenteísmo; expansão geográfica; inclusão; continuidade dos serviços; sustentabilidade.
Hau e Todescat (2018)	Maior motivação dos funcionários; aumento na produtividade; diminuição do absenteísmo e/ou da rotatividade; redução dos custos com infraestrutura; maior alcance na seleção do <i>home office</i> .

### Passos para a implementação e os desafios da adoção do *home office*

O início do planejamento do *home office* se dá por meio de levantamento do que existe no ambiente de trabalho, da necessidade do cuidado com a família, do que é feito no horário vago, do tempo de deslocamento, entre outros aspectos. Sabe-se que cada empresa é diferente da outra e cada segmento de mercado possui características peculiares. A cada dia surgem também novas tecnologias no mercado e novas ferramentas. Diante disso, não se pode dizer que existe um método pronto para a implementação do *home office*. Como ainda é um fenômeno emergente, não há uma metodologia única para a sua implantação (Kugelmass, 1996; M. S. Brik & A. Brik, 2013; Steil & Barcia, 1999).

Para iniciar a implementação do projeto, as empresas contratam facilitadores externos para coordenar estudos com os colaboradores e gerentes que participarão

dele (Kugelmass,1996). A Tabela 3 apresenta os passos para a implementação do *home office*.

Tabela 3

### Passos para a Implantação do *Home Office*

Kugelmass (1996)	M. S. Brik & A. Brik (2013)
Passo 1 – Iniciar por questões relativas à flexibilidade.	Passo 1 – Consideração inicial.
Passo 2 – Escolher tempo flexível e centros de trabalho remoto.	Passo 2 – Selecionar candidatos.
Passo 3 – Estabelecer objetivos de participação de curto e de longo prazo.	Passo 3 – Analisar o ambiente.
Passo 4 – Escolher um indivíduo ou grupo para direcionar o programa.	Passo 4 – Analisar o perfil dos gerentes.
Passo 5 – Definir um orçamento e financiamento para o trabalho flexível.	Passo 5 – Considerações na área de tecnologia.
Passo 6 – Estabelecer políticas e acordos de trabalho de <i>home office</i> .	Passo 6 – Planejamento.
Passo 7 – Administrar e envolver os empregados.	Passo 7 – Redigir documentos.
Passo 8 – Capacitar gerentes, supervisores e empregados.	Passo 8 – Treinamento.
Passo 9 – Resolver os problemas à medida que aparecerem.	Passo 9 – Lançamento do projeto e gerenciamento de equipes virtuais.
Passo 10 – Avaliar os resultados.	Passo 10 – Avaliação do projeto.

Iniciar o projeto de *home office* por meio de um levantamento entre funcionários e gestores constitui um bom princípio de partida. Para isso, faz-se um levantamento do ânimo e das aflições dos empregados (Kugelmass,1996).

De maneira geral, implementar um projeto de *home office* passa por dez ciclos. Primeiro, é preciso estabelecer o delineamento do projeto, que normalmente é desenvolvido a partir de uma série de questionamentos e definições. Logo após, é realizada a seleção dos profissionais que participarão do projeto, dos funcionários que trabalharão com o *home office* e de seus gestores. Na sequência, é decidido o andamento do projeto, quando se analisam os documentos e se formaliza o modo de trabalho. No momento seguinte, os envolvidos são capacitados e o projeto é lançado. Por fim, as rotinas são geridas e se realiza a avaliação dos resultados (M. S. Brik & A. Brik, 2013).

Percebem-se motivos variados para o aumento no ganho de rendimento do trabalhador: menor número de interrupções e de reuniões, silêncio no local de trabalho, poder estar com a família nos horários livres ou o simples fato de estar mais à vontade. É possível apontar tanto resultado positivo quanto despesas pessoais em relação à prática do *home office*, mostrando a complexidade do assunto. Mesmo assim, percebe-se nível elevado de aprovação dessa forma de trabalho, pois acredita-se que os benefícios superam os custos. Para executar um planejamento de trabalho de *home office* é necessário investimentos em tecnologias e, conforme o caso, há custos de manutenção (Barros & Silva, 2010; M. S. Brik & A. Brik, 2013).

As críticas ao *home office* se baseiam no aumento das horas trabalhadas, na transferência dos custos, na solidão em questões relativas a apropriação do espaço familiar pelo trabalho. O avanço da TI contribuiu para diminuir esse fator de

isolamento e a falta dos colegas de trabalho, visto que, hoje em dia, se pode comunicar com eles à distância (Costa, 2007; Tremblay, 2002).

Verifica-se que funcionários que trabalham em *home office* possuem tendência a superindividualização do trabalho, podendo sofrer consequências como isolamento social, profissional e político. No futuro pode haver mudança cultural na sociedade, com vulnerabilidade nas relações ligadas ao trabalho e fragilidade referente ao trabalho coletivo e ao isolamento social. A individualização das tarefas é uma consequência relevante do *home office*. As atividades que habitualmente são exercidas em equipe e as rotinas em que acontecem as relações de grupo, acabam sendo alteradas para um ambiente de comunicação eletrônica, ocorrendo, assim, menor relação interpessoal formal e informal, e causando isolamento (Boonen, 2003; Rocha & Amador, 2018). A Tabela 4 apresenta os desafios do *home office* para o profissional e para a empresa.

**Tabela 4**

Desafios do *Home Office* para o Profissional e para a Empresa

<b>Desafios para o profissional</b>	
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Distrações e tentações; filhos, amigos, família e pets; isolamento; procrastinação e criação de vício em trabalho; falta de suporte técnico; preconceito; organização; ruídos domésticos.
Filardi e Castro (2017)	Inadaptação ao modelo; perda do vínculo com a organização; falta de comunicação imediata; problemas de infraestrutura tecnológica e de controle; diferenças na relação trabalhador tradicional x <i>home office</i> e volta do funcionário ao trabalho tradicional.
Hau e Todescat (2018)	Visão preconceituosa; afastamento do campo profissional e menor oportunidade de carreira; maior volume de trabalho devido ao aumento de produtividade; dificuldade de caracterizar acidentes de trabalho; isolamento social; falta de legislação específica; dificuldade de concentração; aumento dos custos devido ao trabalho em casa; distração com o ambiente familiar; gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e da desorganização de horários de trabalho.
<b>Desafios para a empresa</b>	
Kugelmass (1999)	Resistência da administração; interrupções na supervisão; abuso por parte do empregado; coordenação e disponibilidade de trabalhadores; resistência do empregado; isolamento do funcionário; lealdade organizacional; vício em trabalhar; objeções do sindicato; barreiras à promoção; desigualdade.
Rabelo (2000)	Dificuldade de supervisão e de apuração de resultados; aumento dos custos de comunicação; possibilidade de isolamento social e profissional; impactos negativos no ambiente familiar se não houver disciplina no processo e condição adequada de trabalho; necessidade de distinção entre as atividades profissionais e as do lar; perda de sentimento de vínculo com o grupo profissional e com o empregador; possibilidades de impactos negativos na ascensão profissional e na formação adequada; sensação de disponibilidade permanente para o empregador.
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Medo gerencial; formas de processos de recrutamento e seleção; custo com a implementação; menor 'credibilidade'; incompatibilidade tecnológica; dados sigilosos.
Hau e Todescat (2018)	Falta de legislação; vulnerabilidade de dados e recursos; diversidade de contratos de trabalho para administrar; objeções dos sindicatos; aumento de custos/investimentos a curto prazo.

Na descrição da Tabela 4 é perceptível a preocupação com a disciplina, com o horário para se desenvolver um bom trabalho e com os cuidados para que os profissionais não se isolem dos demais. Percebe-se, ainda, que os benefícios obtidos pelos funcionários com o *home office* são semelhantes aos oferecidos pelas empresas, quais sejam, horário flexível e menor tempo de deslocamento, diminuindo a poluição e o trânsito. Mesmo assim, muitos gestores pensam que se os funcionários trabalharem fora do ambiente da empresa não irão mais até lá, a produtividade diminuirá e o espírito de equipe será prejudicado. Tais problemas acabam sendo os principais desafios para a adoção do *home office* (M. S. Brik & A. Brik, 2013; Tremblay, 2002).

Pode-se afirmar que a telecomunicação ajuda a melhorar o trabalho dos profissionais e dos funcionários de escritório. Compreende-se que com a moral mais elevada e a satisfação com o trabalho, a quantidade e a qualidade da produção dos trabalhadores de *home office* melhoram (Kugelmass, 1996).

Na seção do referencial teórico foram abordadas questões sobre a nomenclatura do *home office* e a legislação vigente. Pode-se identificar os benefícios da adoção do *home office* para os profissionais e para as empresas por meio de ganhos financeiros e pessoais. Foram apresentados também os passos para a sua implementação nas empresas e os desafios que podem surgir na sua gestão.

## Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, que, conforme Gil (2012), possui como propósito definir aspectos de determinada população ou fenômeno ou, ainda, buscar estabelecer relação entre variáveis. No que se refere aos procedimentos técnicos, se trata de um estudo multicase; quanto à abordagem do problema, a pesquisa se classifica como qualitativa. Nesse tipo de investigação, os pesquisadores elegem os integrantes propositadamente e preenchem números de casos conforme a sua relevância (Flick, 2013).

Para essa pesquisa foram escolhidas três empresas do setor de tecnologia da informação, situadas na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. O critério principal de escolha das empresas foi ter a prática do *home office* vigente. A opção pelo setor de TI se deu pela sua transformação crescente e pelo seu pioneirismo na adoção do *home office*.

Duas empresas são de médio porte e praticam o *home office* há aproximadamente 15 anos; uma delas possui 15% do quadro de funcionários trabalhando nesse formato e a outra 90%. A terceira empresa é de pequeno porte, adotou esse formato há cerca de quatro anos e 5% do seu quadro de funcionários atua em *home office*.

As pesquisadoras contataram os proprietários das empresas, que indicaram os responsáveis pelos departamentos de recursos humanos como sujeitos com conhecimentos dos benefícios e dos desafios da adoção do *home office*. A partir dessas indicações, foram feitos contatos por telefone e agendadas as entrevistas com os indicados nas instalações das organizações.

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado com base nas obras dos autores mencionados no

referencial teórico. Pode-se definir entrevista como uma técnica, na qual o investigador se posiciona na frente do investigado para fazer-lhe perguntas com o intuito de obter dados para a sua pesquisa. Logo, uma das partes coleta dados e a outra apresenta informações (Gil, 2012). A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2019. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para análise. Cada uma teve duração de aproximadamente 45 minutos. Os entrevistados foram denominados de EA, EB e EC.

Os dados obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa, que, segundo Prodanov e Freitas (2013), é um processo que necessita de uma sequência de atividades, envolvendo redução de dados, categorização, análise e redação do relatório. Para Bardin (2016) não há interferências gerais, e o processo é realizado por meio de deduções específicas sobre um caso ou uma variável precisa. Foram elaboradas três categorias para a análise dos dados: (i) contextualização do *home office*, que apresenta o tempo de adoção desse formato de trabalho, motivos e características; (ii) gestão do profissional no contexto do *home office* e perspectivas futuras, que aborda questões pertinentes ao contrato e horário de trabalho e à visão dos entrevistados do futuro do *home office*; e (iii) benefícios e desafios da adoção do *home office*.

## Análise e discussão

### Contextualização do *home office*

Respondendo à questão sobre há quanto tempo as empresas utilizam o *home office*, o entrevistado EA afirmou que

a prática de trabalho de *home office* foi adotada já [faz] algum tempo; essa possibilidade é uma negociação entre colaborador e liderança, e não é formalizada.

EC relatou que a empresa possui *home office* há aproximadamente 15 anos, sendo que o processo teve mudanças ao longo do tempo. EB ressaltou que a empresa possui essa prática há quatro anos.

No que tange aos motivos da adoção do *home office*, percebe-se que esse formato de trabalho é utilizado para facilitar a vida do trabalhador, visto que há trabalhadores que não residem próximos a empresa. Kugelmass (1996) ressaltou que a flexibilidade é a única estratégia de longo prazo para lidar com a falta de mão de obra e, com a mudança crescente no perfil demográfico dos trabalhadores, ela conserva os recursos e melhora a produtividade. Nesse sentido, o entrevistado EA falou que há

várias situações [em que se] precisa que a pessoa se concentre e as equipes hoje são grandes, as salas têm bastante gente, então se possibilita essa questão do trabalho de casa para facilitar a concentração, flexibiliza com o intuito de ajudar o colaborador a desempenhar o trabalho e poder

contar com ele; às vezes menos tempo do que se gostaria, que aqui a gente sabe que são as horas trabalhadas.

Em relação aos formatos de *home office* utilizados pelas empresas, EC apontou que a empresa utiliza um formato que foi denominado por ela de nômade, que quer dizer que cada funcionário trabalha onde estiver e em qualquer horário, tendo acesso às ferramentas da organização. Para EB a empresa possui meios de trabalho totalmente remotos e parcialmente remotos. Desse modo,

trabalha-se de onde estiver, em qualquer uma das sedes, de casa, em outro estado, outro país, sem fronteiras (EC).

Esse relato reforça a ideia apresentada por Hanashiro e Dias (2002) de que, para entender o *home office*, é necessário observar o cenário, não apenas vê-lo como uma nova forma de trabalho em que temas como tempo, distância, espaço, cultura, fazem refletir sobre as novas formas organizacionais inseridas na sociedade pós-moderna.

Quanto às características do trabalho, os entrevistados afirmaram que devem ser iguais às da sede da empresa. Os colaboradores utilizam a sua estrutura em casa como forma de se conectar ao computador da empresa, desenvolvem suas atividades e registros como se estivessem trabalhando nas suas dependências. Em relação ao formato de trabalho, o EC falou que,

no início, havia restrições a um dia por semana para trabalhar de casa, sendo acordado com o gestor. Existem algumas funções que não podem trabalhar nesse formato (receptionista, porteiro).

Para iniciar o projeto de *home office*, é preciso realizar um levantamento com funcionários e gestores para um bom princípio de partida, identificando o ânimo e as aflições dos empregados (Kugelmass, 1996). Conforme relatos dos entrevistados, no início da implementação do *home office* as empresas se preocupavam em se munir de ferramentas de trabalho que funcionassem pela Internet, sem restrições de acesso aos seus servidores, sistema e arquivos.

No atual cenário de mudanças rápidas na economia global, as empresas precisam imprimir maior ritmo e aderir a novas formas de trabalho (Boonen, 2003). Diante disso, entende-se que as mudanças do mercado de trabalho fizeram com que as empresas estudadas adquirissem novas formas de trabalhar com a adoção do *home office*, legalizado em 2017. Com isso, elas passaram a ter maior flexibilidade para realizar adaptações ao modelo de trabalho. Neste estudo verificou-se que existem empresas que já possuem essa forma de trabalho na sua cultura, que adaptaram o nome de *home office* para nômade para mostrar para os profissionais que, independentemente de onde estejam, eles terão acesso às suas ferramentas para a realização do trabalho.

## Gestão do profissional no contexto do *home office* e perspectivas futuras

No que se refere à identificação de candidatos para a função de *home office* durante o processo seletivo, EB destacou que a maioria dos profissionais que hoje trabalha em *home office* atuava no início na empresa, e, com o passar do tempo, começou a atuar em *home office*. EA mencionou que

seria bem importante abordar como é o ambiente, se tem uma sala específica, tem todas as questões de saúde [para] pensar, questões de próprio investimento de remuneração pelo uso dos serviços de Internet, qualidade da Internet, todos os aspectos de infraestrutura.

Com relação às características procuradas nos profissionais, EA e EB relataram que são disciplina, autonomia e experiência na função. Já para EC são comprometimento, disciplina, dinamismo, multidisciplinar e colaborativo, reforçando o que Boonen (2003) afirmou sobre os profissionais que trabalham em caráter *home office* precisarem se automotivar, em razão de que estão expostos a desconcentrações resultantes do espaço ao seu redor.

Conforme os relatos dos entrevistados, os registros são feitos normalmente. São aplicados os mesmos controles dos funcionários que trabalham localmente para a análise de desempenho e resultados, sendo acompanhados pelo reporte de horas, pelas lideranças no dia a dia e pelas entregas. Todos os entrevistados expuseram que não há diferenças em programas de recursos humanos. Porém,

hoje a empresa possui ações de endomarketing, que os colaboradores em *home office* acabariam perdendo (EA).

Os entrevistados pontuaram que não há programas formais de integração. No entanto,

poderia ser feito o treinamento remoto. Isso não seria nenhum trabalho, mas seria mais enriquecedor a pessoa ter o contato físico com a empresa, com as lideranças; então, provavelmente se fosse adotado, teria visitas, teria momentos na empresa, não seria 100% remoto (EA).

Acerca da questão da individualização, para EA e EB, dependendo da forma de condução do trabalho, pode causar um sentimento de isolamento do teletrabalhador, se ele não tiver contato com a equipe de trabalho. Já para EC apenas os cargos de porteiro e recepcionista/telefonista, por inviabilidade das atribuições das funções, têm restrições ao formato remoto/nômade de trabalho. Os integrantes dos demais cargos da empresa podem trabalhar onde estiverem.

A individualização das tarefas é uma consequência relevante do *home office*. As atividades que habitualmente são exercidas em equipe e as rotinas em que acontecem as relações de grupo, acabam sendo alteradas para um ambiente de comunicação eletrônica, ocorrendo, assim, menor relação interpessoal formal e informal, e causando isolamento (Boonen, 2003). Segundo EC, a empresa não

acredita que isso se aplique ao formato no qual hoje trabalha. EA e EB acreditam que o profissional poderá se sentir desmotivado, o que poderá causar problemas futuros.

Em relação ao funcionário continuar trabalhando fora do horário, os entrevistados relataram que as empresas possuem controle do ponto, sendo que às vezes esse formato de trabalho é apenas flexibilização do local de trabalho. Os horários a serem trabalhados permanecem os mesmos e, conforme a demanda e a necessidade de trabalho extraordinário, são validados pela liderança e registrados no ponto.

Quanto à questão de permitir ao teletrabalhador realizar outras atividades durante o expediente, verificou-se que as empresas não possuem restrições. De acordo com EC,

o modelo permite ter outras atividades, sendo que essa é justamente uma das vantagens do *home office*, ou seja, poder ajustar os horários de trabalho de forma que [o funcionário] consiga fazer outras atividades.

Com relação à opinião dos entrevistados sobre o futuro do *home office*, eles acreditam que essa forma de trabalho é uma tendência por conta da mobilidade, principalmente em grandes cidades. Dependerá do perfil do profissional e da sua atividade, pois em algumas funções essa forma de trabalho não será permitida. EA mencionou que

a prática do *home office* já foi desmistificada na empresa. O teletrabalhador é chamado de nômade, pois trabalha de qualquer lugar e a qualquer horário. Acredito que esse formato de trabalho é o futuro.

Nesse sentido, Bellini *et al.* (2011) afirmam que é preciso projetar novas formas de trabalho para emprego maior da capacidade dos trabalhadores. Assim, algumas empresas estão gerando alterações em suas culturas e estruturas organizacionais.

Para o trabalho de *home office* é preciso buscar profissionais com as características desse modelo de trabalho, que se adaptem a trabalhar em suas residências. Mas também é preciso ter cuidado com questões de ergonomia. Os entrevistados relataram que os funcionários que trabalham nesse regime podem se sentir individualizados, causando danos para a sua saúde. Percebe-se que mesmo as empresas que aderem a esse modelo de trabalho, não abrem mão que o funcionário vá lá algumas vezes para não perder o vínculo. Segundo Costa (2007), o *home office* não surge como uma experiência capaz de modificar, de forma definitiva, as relações de trabalho.

### Benefícios e desafios da adoção do *home office*

Os entrevistados não entraram em consenso sobre a questão de o trabalhador encontrar desafios para sentir o espírito de equipe. EA acredita que isso depende da condução do processo de gestão de pessoas e que é um desafio para o departamento de recursos humanos transmitir a cultura da empresa para o

trabalhador em *home office*. EB acredita que o trabalho em *home office* pode não desenvolver o espírito de equipe. Segundo EC, como atuam no formato de nômade,

os funcionários mantêm os relacionamentos com os colegas no dia a dia. Pessoalmente nos dias em que estão em alguma das nossas sedes, e por *meeting* nas reuniões diárias de trabalho.

Os entrevistados pensam que trabalhar em *home office* pode influenciar positivamente na produtividade, dependendo das demandas e das atividades desempenhadas. O exercício de atividades que exigem concentração pode ser mais produtivo no formato remoto de trabalho pelo foco e atenção obtidos em um local mais silencioso, por exemplo. Mas isso depende do ambiente adequado, além de nem todas as pessoas possuírem perfil para trabalhar em casa.

Os entrevistados concordaram que o trabalho em *home office* pode trazer benefícios para os profissionais. EB complementou que se o foco for a flexibilização do trabalho, isso é um benefício; já se o foco for estar mais perto da família, pode atrapalhar. A partir dos seus relatos, foram identificados vários benefícios para os profissionais e para as empresas, como menor número de interrupções e de reuniões, silêncio no local de trabalho, poder estar com a família nos horários livres ou o simples fato de estar mais à vontade, produtividade, redução de custos etc. Os benefícios e os desafios da adoção do *home office* identificados pelos entrevistados são sintetizados na Tabela 5.

Tabela 5

**Benefícios e Desafios do *Home Office***

Benefícios	Desafios
Agilidade nas entregas	Falta de comprometimento
Qualidade de vida	Indisciplina
Sem limite de localização de contratação	Falta de contato com os demais
Redução de tempo em deslocamento	Cultura organizacional
Maior tempo com a família	Modelo contratual
Menor custo com estrutura	
Maior concentração	
Flexibilidade	

**Nota:** Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que entre os benefícios estão a qualidade de vida em função da redução do tempo com deslocamento, e a produtividade maior, porque alguns tipos de trabalhos necessitam de mais concentração e o ambiente de trabalho não pode proporcionar isso. Entre os desafios identificados pelos entrevistados estão questões ligadas à cultura organizacional, aos controles, ao modelo contratual, à avaliação do ambiente de trabalho. Conforme EC,

hoje se tem uma responsabilidade legal, de ter iluminação adequada, [do] desafio da empresa garantir isso dentro da casa do colaborador, [da] falta de contato com os demais membros da equipe.

A partir dos dados obtidos, compreende-se que os profissionais de recursos humanos entrevistados identificaram um número maior de benefícios relacionados à adoção desse formato de trabalho. Tal achado reforça o que Villarinho e Pachcoal (2016) descreveram acerca da existência de resultados positivos relacionados à adoção do *home office* no contexto empresarial identificados por meio de pesquisas acadêmicas, amparando que existe uma relação positiva entre bem-estar dos trabalhadores e *home office*.

## Conclusões

O *home office* no Brasil ainda não possui um padrão de gestão de implementação. Isso se deve ao seu caráter emergente no mercado de trabalho brasileiro. Diante disso, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar os benefícios e os desafios da adoção do *home office* sob a perspectiva de profissionais do departamento de recursos humanos de empresas de tecnologia da informação. Com base nos resultados obtidos, verificou-se que por mais que seja uma forma de trabalho que reduz os custos operacionais, as empresas aderiram a esse modelo de trabalho gradativamente. Elas passaram por modificações ao longo do processo, sendo que no início o trabalho em casa era restrito a alguns dias da semana e negociado diretamente com a gerência. Em uma das empresas, os profissionais se consideram nômades, isto é, trabalham de onde estiverem e a qualquer momento. Desse modo, elas empresas utilizam o trabalho totalmente remoto e parcialmente remoto.

Os benefícios da adoção do *home office* nas empresas investigadas são: facilidade de concentração; flexibilização; produtividade; possibilidade de contratar profissionais de qualquer local; redução de despesas na estrutura; qualidade de vida; e eliminação do tempo de deslocamento. Os desafios do *home office* são: cultura organizacional; falta de comprometimento; indisciplina; aspectos comportamentais que podem ser identificados nos processos seletivos; e falta de contato físico com os demais integrantes da empresa, que pode ser amenizada por meio de reuniões com uso de tecnologias.

Os requisitos para contratação de profissionais para esse formato de trabalho se relacionam com a estrutura física e com o perfil comportamental. Ou seja, o funcionário deve ter computador e Internet com boa velocidade em casa, foco em trabalho colaborativo, concentração, organização, disciplina, autonomia, comprometimento e dinamismo. Para adoção do *home office* é necessário que a empresa se certifique e possua ferramentas de trabalho que possibilitem o funcionamento da rede pela Internet, para que os trabalhadores remotos possam executar o seu trabalho sem restrições de acessos aos seus servidores. Ressalta-se que os registros de ponto são controlados, os resultados são mensurados por meio da ferramenta de avaliação de desempenho, e as entregas são acompanhadas pelas lideranças.

Pode-se dizer que as mudanças do mercado de trabalho fizeram com que as empresas adquirissem novas formas de trabalhar. Mas o *home office* ainda está em processo de adequação. Com a legalização desde 2017, as empresas passaram a ter maior flexibilidade para realizar adaptações ao modelo de trabalho. Algumas empresas já atuam com esse formato para mostrar para os profissionais que,

independentemente de onde estejam, eles terão acesso às ferramentas das empresas para a realização dos trabalhos.

Recomenda-se que as empresas formalizem um contrato de trabalho com cláusulas específicas, que contemplem o formato de trabalho remoto. Nenhuma empresa deste estudo possui um contrato específico para trabalhadores em *home office*, que detalhe aspectos legais. De acordo com a legislação vigente desde 2017, o *home office* pode ser acordado a qualquer momento. Logo, o empregado precisa assinar um termo se responsabilizando por tomar cuidado com questões referentes à ergonomia e ao conforto no trabalho. Destaca-se que o *home office* é uma tendência por conta da mobilidade, principalmente em grandes cidades.

As limitações da pesquisa estão relacionadas com a quantidade de empresas participantes do estudo e com a coleta de dados somente com profissionais de recursos humanos. Sugere-se, para trabalhos futuros, verificar a visão dos profissionais que atuam em *home office*, para se compreender as suas percepções quanto ao formato de trabalho, destacando os benefícios, os desafios e as suas implicações.

## Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. L. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional [Edição Especial]. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. da (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: Estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71-91. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512010000100006>
- Basso, D. de M., & Barreto, I. F., Junior (2018). O teletrabalho e a supressão de seus direitos na Reforma Trabalhista. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*, 41(1), 59-76. <https://doi.org/10.26668/indexlawjournals/2525-9857/2018.v4i1.4301>
- Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A. dos, Mello, A. A. A., & Gaspar, M. A. (2011). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052.
- Bernardino, A. F., Carneiro, J. M. de S., Roglio, K. de dea, & Kato, H. T. (2009). Teletrabalho e gestão de recursos humanos: Análise em uma organização de tecnologia da informação. *Anais do Encontro de Administração da Informação*, Recife, PE, Brasil, 2.
- Brik, M. S., & Brik, A. (2013). *Trabalho portátil: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas*. Curitiba: Edição do autor.

- Boonen, E. M. (2003). As várias faces do teletrabalho. *Revista Economia & Gestão*, 2-3(4-5), 106-127.
- Bueno, E. de Q., & Salvagni, J. (2016). A aprendizagem organizacional e o autodesenvolvimento no âmbito do teletrabalho. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 8(2), 110-123. <https://doi.org/10.21714/raunp.v8i2.1496>
- CIO (2016). *Home office e teletrabalho são cada vez mais comuns no Brasil*. Recuperado de <http://cio.com.br/gestao/2016/05/17/home-office-e-teletrabalho-sao-cada-vez-mais-comuns-no-brasil/>
- Costa, I. de S. A. da (2007). Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 105-124. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122007000100007>
- Filardi, F., & Castro, R. M. P. de (2017). Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 41.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: Um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Gil, A. C. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hanashiro, D. M. M., & Dias, W. F. (2002). O sistema de teletrabalho: Algumas implicações de um ambiente virtual. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Kugelmass, J. (1996). *Teletrabalho: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. (2017). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Recuperado de [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)
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

- Melek, M. A. (2017). *Trabalhista! O que mudou? Reforma Trabalhista 2017*. Curitiba: Estudo Imediato.
- Organização Internacional do Trabalho. (2011). *Nota 5 - Alternativas que podem facilitar a conciliação entre o trabalho e a família*. Recuperado de [http://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS\\_229656/lang--pt/index.htm](http://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_229656/lang--pt/index.htm)
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.
- Rabelo, A. (2000). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? *FACES - Revista de Administração*, 1(1), 61-67. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2002V1N1ART7>
- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Soluções em Remuneração (2018). *Teletrabalho*. Recuperado de <https://sapconsultoria.com.br/estudos/>
- Steil, A. V., & Barcia, R. M. (1999). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *Revista de Administração*, 36(1), 74-84.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 349-375. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>
- Tremblay, D.-G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 54-65. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902002000300006>
- Trope, A. (1999). *Organização virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Villarinho, K. P. B., & Paschoal, T. (2016). Teletrabalho no Serpro: Pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.