REVISTA CONEXÃO ELETRÔNICA

O AVANÇO DO *HOME OFFICE* PÓS-PANDEMIA: Estudo de caso

Leonardo de Paula Aquino[1]; Patrícia de Oliveira[2,4]; Ângela de Souza Brasil[3,4]*

[1] Graduando em Administração, Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS; [2] Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB; [3] Graduada em Administração – UFMS, Mestre em Geografia – UFMS; [4] Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS
* autor correspondente: angelabrasil@gmail.com

RESUMO
O trabalho remoto ganhou ampla visibilidade durante a pandemia de COVID-19 e permaneceu presente nas práticas organizacionais no período posterior. Este artigo examina a evolução e a consolidação do home office, com ênfase em suas vantagens, limitações e implicações para trabalhadores e organizações. A pesquisa combina revisão de literatura com estudo de caso realizado por meio de questionário eletrônico no Google Forms. O instrumento permaneceu disponível entre 30 de maio e 2 de junho e reuniu 50 respostas anônimas de moradores de Três Lagoas e região. Os resultados mostram que 86% dos participantes já trabalharam ou trabalham em home office. Quanto à experiência geral, 52% declararam-se satisfeitos e 46% adotaram posição neutra. Em relação à produtividade, 40% afirmaram sentir-se mais produtivos em casa, 30% menos produtivos e 30% não perceberam diferença. Entre os benefícios mais citados, destacaram-se a economia de tempo e dinheiro com deslocamento e a flexibilidade de horário. A dificuldade de concentração foi o desafio mais frequente. Além disso, 60% dos participantes indicaram preferência por continuar em modelo híbrido após a pandemia. Os dados sugerem que o trabalho remoto apresenta potencial de continuidade, mas sua adoção requer adequação tecnológica, organização do trabalho, comunicação e medidas que favoreçam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

PALAVRAS-CHAVE: trabalho remoto; home office; modelo híbrido; gestão; pós-pandemia.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19, declarada em 11 de março de 2020, exigiu rápida reorganização das atividades empresariais e alterou aspectos da vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Nesse contexto, muitas organizações adotaram o trabalho remoto, especialmente o home office, no qual as atividades profissionais são realizadas a partir da residência. No período pós-pandemia, também se ampliou o uso de formatos mais flexíveis, como o *anywhere office*, em que o trabalho pode ser executado em diferentes locais, inclusive espaços de coworking.

Dados apresentados pela FGV (2023) indicam redução da adoção do trabalho remoto entre 2021 e 2022, após a expansão observada durante a pandemia.

O artigo tem como objetivo examinar a evolução e a consolidação do home office no período pós-pandemia, identificando vantagens, limitações, fatores associados à adoção e implicações para a gestão do trabalho.

A implantação dessa modalidade exige planejamento gradual, definição

de procedimentos, adequação tecnológica e treinamento de trabalhadores e gestores.

1.1 Origem do trabalho remoto

De acordo com Serra (1996), existem evidências de práticas de trabalho a distância desde a década de 1950. Nas décadas de 1960 e 1970, também era comum a realização, em domicílio, de atividades ligadas à produção de roupas, calçados, tecidos e montagem de produtos elétricos.

Historicamente, o trabalho realizado fora das instalações da empresa esteve associado à distribuição de etapas da produção para as residências dos trabalhadores. Com a transformação dos processos produtivos e o avanço das tecnologias de informação e comunicação, essa forma de organização passou a ser empregada também como alternativa de gestão e redução de custos operacionais.

Na década de 1970, o trabalho remoto passou a se distanciar da produção industrial tradicional com a difusão do termo “teletrabalho” e das expressões “trabalho a distância” e “trabalho em casa”. O interesse por essa forma de trabalho, especialmente na Europa e nos Estados Unidos, foi influenciado pela crise energética, pela popularização das tecnologias da informação e comunicação e pela redução do custo dos microcomputadores (SERRA, 1996).

Durante a transição das décadas de 1970 para 1980, surgiram iniciativas de teletrabalho como alternativa para reduzir os deslocamentos entre residência e local de trabalho (LEMESLE; MAROT, 1994, p. 3-6).

1.2 *Home office* e *anywhere office*

Home office pode ser compreendido, literalmente, como “escritório em casa”. Nessa modalidade, o trabalhador desempenha suas atividades profissionais na própria residência, que precisa oferecer condições adequadas de trabalho. O anywhere office, por sua vez, amplia essa possibilidade para outros locais, como espaços de coworking e cafeterias. Ambas as formas apresentam vantagens e limitações para organizações e trabalhadores.

Ferreira Júnior (2006, p. 3) observa:

> Deve-se considerar o fato de que um número crescente de usuários distantes estará usando TI em cadeia. É necessário um cuidado especial com a circulação das informações em rede, a segurança de acessos remotos e a confiabilidade das transferências de dados aos locais remotos.

A observação de Ferreira Júnior (2006) evidencia que a adoção do trabalho remoto deve considerar, além da organização do trabalho, aspectos de segurança da informação, acesso remoto e confiabilidade na transferência de dados.

1.3 Vantagens do *home office*

Ferreira Júnior (2006) aponta aspectos favoráveis e desafios relacionados ao teletrabalho. Entre os benefícios associados ao home office, destacam-se a redução de determinados custos, a menor necessidade de deslocamento e a possibilidade de maior flexibilidade.

A redução de custos pode ocorrer quando a organização diminui despesas relacionadas à manutenção de espaços físicos, como aluguel, água e energia. Parte desses recursos pode ser direcionada ao suporte do trabalho remoto, conforme a política adotada pela empresa.

A produtividade pode aumentar em determinadas condições, especialmente quando o trabalhador dispõe de ambiente adequado, recursos tecnológicos e menor tempo de deslocamento. Esse efeito, contudo, não deve ser generalizado, pois depende das características da atividade, da organização e do

próprio trabalhador.

A redução dos deslocamentos pode diminuir atrasos e o tempo gasto no trânsito ou no transporte público. Esse fator também pode contribuir para maior disponibilidade de tempo e melhor organização da rotina profissional.

1.4 Desvantagens do *home office*

A adoção do home office também apresenta limitações que precisam ser consideradas pela gestão. Entre elas estão a infraestrutura inadequada, a redução das interações presenciais e a interferência de demandas domésticas durante a jornada.

A infraestrutura inadequada pode comprometer conforto, ergonomia, conectividade e desempenho. Como resposta, algumas organizações oferecem auxílio financeiro ou equipamentos para adequação do espaço, conexão à internet e demais necessidades vinculadas ao trabalho.

A redução das relações interpessoais presenciais foi intensificada durante o período de isolamento social. Trabalhadores que moram sozinhos podem perceber esse efeito de forma mais acentuada. No período pós-pandemia, ações de integração, encontros presenciais e atividades coletivas podem contribuir para reduzir o isolamento, conforme as condições e políticas de cada organização.

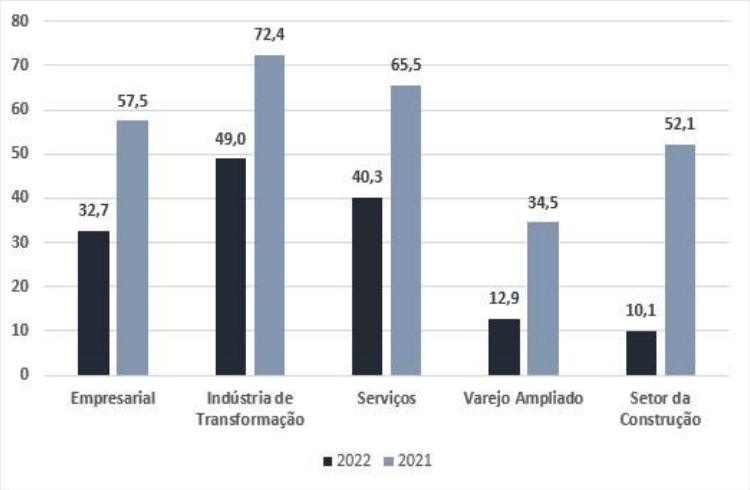
As demandas domésticas podem interferir no trabalho realizado em casa. Por isso, a definição de horários, prioridades e limites entre atividades profissionais e pessoais torna-se relevante para a manutenção do foco e da organização da jornada.

1.5 Trabalho remoto como futuro das organizações

A permanência do trabalho remoto após a pandemia indica que a modalidade passou a integrar as alternativas de organização do trabalho. A flexibilidade e a possibilidade de redução de determinados custos contribuem para sua adoção, embora os resultados dependam das características de cada organização e função (FGV, 2023).

Durante a pandemia de COVID-19, muitas organizações implementaram políticas de trabalho remoto para manter atividades e reduzir a exposição dos trabalhadores. No período posterior, parte das empresas manteve a modalidade ou adotou arranjos híbridos, como ilustra a Figura 1.

Figura 1. Empresas que adotaram o trabalho remoto na pandemia e atualmente.



Fonte: Extraído de FGV IBRE, 2023.

Uma das alternativas observadas no período pós-pandemia é o modelo híbrido, que combina atividades presenciais e remotas. Esse formato pode ampliar a flexibilidade dos trabalhadores e permitir melhor aproveitamento do espaço físico pelas organizações. O desenvolvimento de ferramentas digitais de comunicação e colaboração também pode influenciar a eficiência das equipes remotas, desde que acompanhado de infraestrutura, segurança da informação e práticas de gestão adequadas.

1.6 Papel do administrador na nova modalidade de trabalho

O administrador exerce papel relevante na organização do trabalho remoto, pois precisa articular objetivos, recursos, comunicação e acompanhamento das equipes. Maximiano (2011) relaciona a liderança às responsabilidades do administrador e ao alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, cabe à gestão definir procedimentos, acompanhar resultados, orientar os trabalhadores e disponibilizar os recursos necessários ao exercício das atividades. O uso de tecnologias deve ser acompanhado de treinamento e suporte compatíveis com as necessidades da equipe.

A atualização profissional também se torna necessária diante das mudanças tecnológicas e organizacionais. O administrador precisa acompanhar novas ferramentas e avaliar sua aplicação de acordo com os objetivos e as condições da empresa, inclusive no uso de sistemas baseados em inteligência artificial como apoio à gestão.

Entre os riscos que exigem atenção estão a segurança da informação e a proteção de dados. O trabalho fora das instalações da organização pode ampliar pontos de acesso e, por isso, requer políticas de segurança, autenticação, controle de acesso e orientação aos usuários.

Outro desafio está na inadequação de processos empresariais ao teletrabalho, especialmente quando sistemas, documentos ou ferramentas dependem da presença física no escritório.

A gestão também deve considerar que nem todos os trabalhadores se adaptam da mesma forma ao teletrabalho. Dificuldades individuais ou de uma equipe podem orientar a revisão dos procedimentos de implantação, sem que casos isolados sejam generalizados para toda a organização.

1.7 Cultura organizacional e liderança no contexto remoto

No trabalho remoto, a cultura organizacional e a liderança precisam favorecer comunicação, confiança, cooperação e senso de pertencimento. A ausência de convivência presencial frequente aumenta a importância de práticas claras de acompanhamento, integração e resolução de conflitos.

Reuniões periódicas por videoconferência e momentos de feedback podem oferecer orientação e apoio aos trabalhadores. A efetividade dessas práticas depende da frequência, da qualidade da comunicação e da adequação às necessidades da equipe.

1.8 Impactos na sociedade e na economia

O trabalho remoto também pode produzir efeitos sociais e econômicos mais amplos. Entre eles estão mudanças nos padrões de deslocamento urbano, na demanda por imóveis e serviços, no transporte e na distribuição geográfica dos trabalhadores. A intensidade desses efeitos varia conforme o contexto, a atividade econômica e as políticas adotadas.

A possibilidade de trabalhar a distância pode permitir que algumas pessoas residam em áreas mais afastadas dos centros empresariais. Ao mesmo tempo, a redução do fluxo diário de trabalhadores pode afetar atividades econômicas dependentes da circulação em

áreas comerciais. Esses efeitos não são uniformes e precisam ser analisados conforme a realidade de cada localidade.

2 OBJETIVOS

Examinar a evolução e consolidação do home office como uma modalidade de trabalho predominante no cenário pós-pandêmico, identificando fatores que influenciaram sua adoção e as implicações para o futuro do trabalho.

Investigar o aumento na adoção do home office durante a pandemia, incluindo análise de dados estatísticos sobre a transição para o trabalho remoto em diversos setores e regiões.

Identificar os principais fatores que contribuíram para o sucesso da implementação do home office durante e após a pandemia, assim como os desafios enfrentados por empregadores e empregados.

Examinar como as políticas organizacionais adaptaram-se para acomodar o home office, incluindo mudanças em gestão de equipes, tecnologias de comunicação, e bem-estar dos funcionários.

Avaliar o impacto do trabalho remoto na produtividade dos trabalhadores, considerando variáveis como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, horas trabalhadas e satisfação no trabalho.

Discutir a viabilidade de longo prazo do home office como uma modalidade de trabalho predominante, explorando aspectos como sustentabilidade ambiental, inclusão digital e desigualdades socioeconômicas.

Analisar tendências emergentes e prever futuros desenvolvimentos no campo do trabalho remoto, considerando avanços tecnológicos e mudanças nas expectativas dos trabalhadores.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa combinou revisão de literatura e estudo de caso. A revisão utilizou publicações acadêmicas, livros e materiais disponíveis em sites especializados para contextualizar o trabalho remoto, suas vantagens, limitações e implicações organizacionais. O estudo de caso empregou questionário eletrônico elaborado no Google Forms para reunir percepções sobre home office e *anywhere office*.

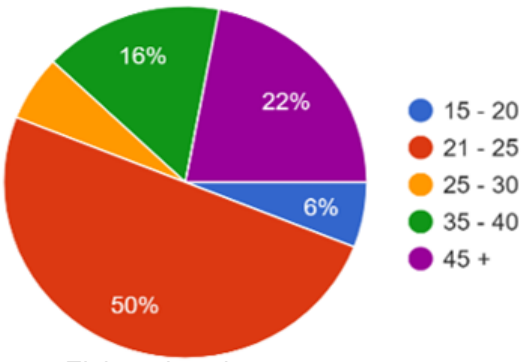
O questionário permaneceu disponível entre 30 de maio e 2 de junho e reuniu cinquenta respostas anônimas de moradores de Três Lagoas e região. Foram coletadas informações sobre perfil dos participantes, experiência com trabalho remoto, produtividade, benefícios, dificuldades, comunicação, infraestrutura, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde mental e preferência de modalidade de trabalho. Os resultados foram apresentados por frequências e percentuais em quatorze gráficos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi respondido por 50 participantes de Três Lagoas e região. Os resultados são apresentados em 14 gráficos e analisados de forma descritiva.

A maior faixa etária da amostra correspondeu aos participantes de 21 a 25 anos, que representaram 50% das respostas (Gráfico 1).

Gráfico 1. Faixa etária dos participantes da pesquisa.

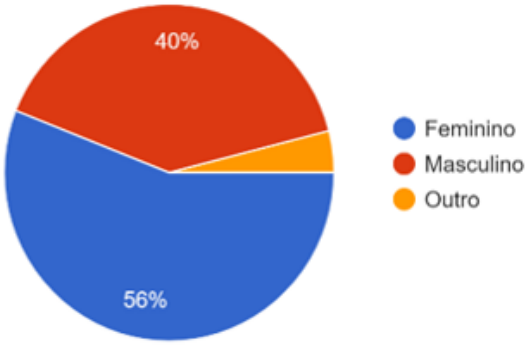


Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao gênero, 56% dos participantes se identificaram como feminino, 40% como masculino e 4% assinalaram

outra opção (Gráfico 2).

Gráfico 2. Gênero dos participantes da pesquisa.



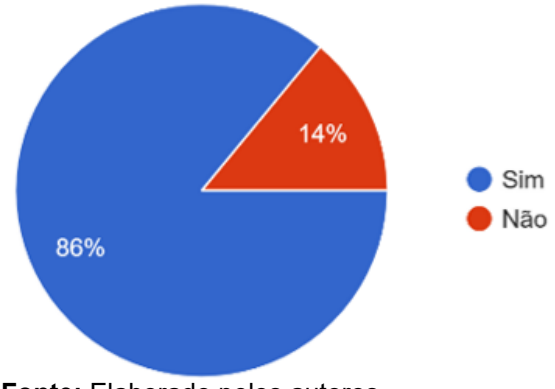
Fonte: Elaborado pelos autores.

A distribuição por gênero descreve a composição da amostra, mas, isoladamente, não permite concluir que mulheres apresentam maior aceitação ou adaptação ao home office. Para discutir possíveis diferenças entre gêneros, seria necessário cruzar essa variável com respostas específicas sobre experiência, preferência ou produtividade.

Braga (2021, s.p.) apresenta dados sobre a distribuição do trabalho doméstico entre mulheres e homens:

> O levantamento constatou que, em média, as mulheres dedicam 18,5 horas semanais aos afazeres domésticos e cuidados de pessoas como crianças e idosos. A média dos homens praticamente a metade – apenas 10,3 horas semanais gastas nessas atividades

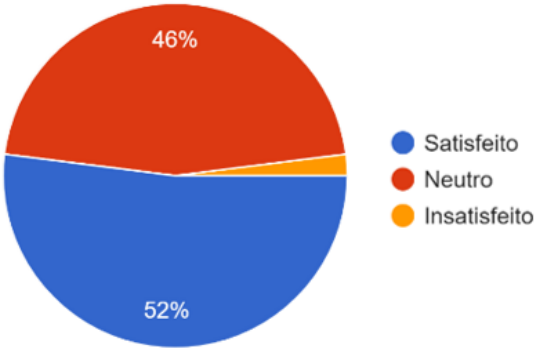
Gráfico 3. Experiência prévia ou atual com home office.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre os participantes, 86% declararam já ter trabalhado ou trabalhar em home office, enquanto 14% informaram não possuir essa experiência (Gráfico 3).

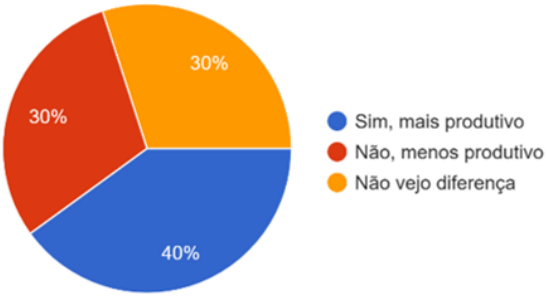
Gráfico 4. Avaliação geral da experiência com home office.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A experiência geral foi avaliada como satisfatória por 52% dos participantes, neutra por 46% e insatisfatória por 2% (Gráfico 4). Esses dados indicam predominância de avaliações satisfatórias ou neutras na amostra.

Gráfico 5. Percepção de produtividade em casa em comparação ao escritório.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à produtividade, 40% afirmaram sentir-se mais produtivos em casa, 30% menos produtivos e 30% não perceberam diferença entre os locais de trabalho (Gráfico 5). A distribuição mostra que a percepção de produtividade não foi uniforme entre os participantes.

Os benefícios mais citados foram economia de tempo e dinheiro com deslocamento (36%), maior flexibilidade de horário (30%), maior conforto durante o trabalho (18%) e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (16%)

(Gráfico 6). Na amostra, a economia relacionada ao deslocamento apareceu como o benefício mais frequente.

Gráfico 6. Benefícios percebidos pelos participantes.

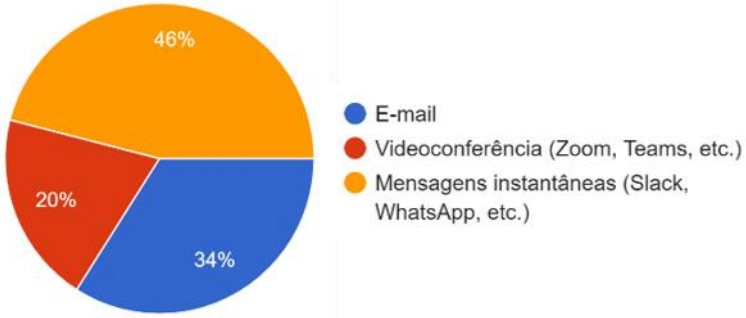
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 7. Desafios percebidos pelos participantes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os desafios apontados foram dificuldade de concentração (40%), falta de interação social (24%), problemas técnicos (18%) e dificuldade de separar trabalho e vida pessoal (18%) (Gráfico 7). A variedade das respostas indica que as dificuldades percebidas não se concentram em um único aspecto.

Gráfico 8. Ferramentas de comunicação utilizadas ou preferidas.

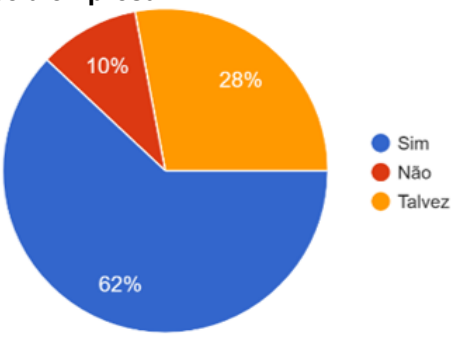


Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre os meios de comunicação considerados, 46% preferiram ferramentas de mensagens instantâneas, como WhatsApp, Skype e Slack. A videoconferência apresentou 20% das respostas, o menor percentual informado entre as opções apresentadas (Gráfico 8).

Quanto às ferramentas tecnológicas fornecidas pela empresa, 62% consideraram o material adequado, 28% não souberam avaliar se os recursos eram suficientes e 10% os consideraram inadequados (Gráfico 9).

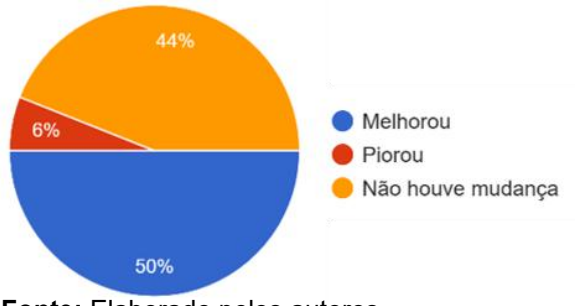
Gráfico 9. Adequação da tecnologia fornecida pela empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para 50% dos participantes, o home office melhorou o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; 44% não perceberam mudança relevante e 6% avaliaram que esse equilíbrio piorou (Gráfico 10).

Gráfico 10. Impacto do home office no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.



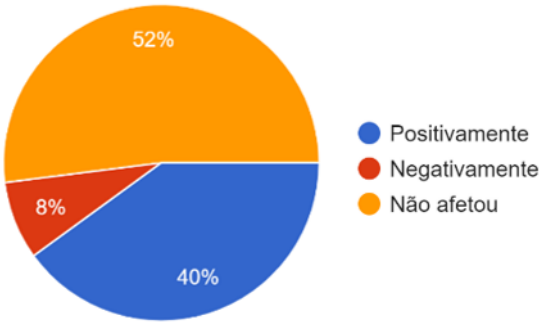
Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre as estratégias mencionadas, 58% indicaram o estabelecimento de horário fixo, 18% a criação de espaço dedicado ao trabalho, 16% a realização de pausas regulares e 8% a prática de exercícios físicos (Gráfico 11).

Gráfico 11. Estratégias para manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Fonte: Elaborado pelos autores.

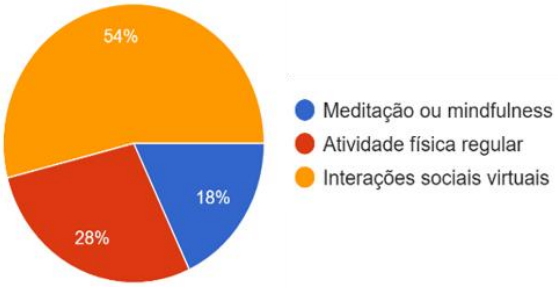
Gráfico 12. Percepção do impacto do home office sobre a saúde mental.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à saúde mental, 52% afirmaram não ter percebido alteração, 40% avaliaram o impacto como positivo e 8% como negativo (Gráfico 12). Os resultados expressam percepções dos participantes e não constituem avaliação clínica.

Gráfico 13. Práticas de bem-estar adotadas pelos participantes.



Fonte: Elaborado pelos autores.

As práticas de bem-estar citadas foram interações sociais virtuais (54%), atividade física regular (28%) e meditação ou *mindfulness* (18%) (Gráfico 13). Na amostra, as interações sociais

virtuais foram a prática mais frequente.

Gráfico 14. Preferência de modalidade de trabalho após a pandemia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a pandemia, 60% dos participantes indicaram preferência pelo modelo híbrido, 24% pelo trabalho integral em casa e 16% pelo trabalho presencial em escritório (Gráfico 14). O modelo híbrido, portanto, reuniu a maior parcela das respostas.

5 CONCLUSÕES

A revisão de literatura e os dados do estudo de caso mostram que o trabalho remoto permanece como alternativa relevante de organização do trabalho no período pós-pandemia. Na amostra pesquisada, a maioria dos participantes já havia trabalhado ou trabalhava em home office e predominavam avaliações satisfatórias ou neutras da experiência.

Os resultados também mostram diferenças nas percepções individuais. Quarenta por cento declararam maior produtividade em casa, enquanto 30% relataram menor produtividade e 30% não perceberam diferença. A economia de tempo e dinheiro com deslocamento e a flexibilidade apareceram entre os benefícios mais frequentes, ao passo que a dificuldade de concentração foi o desafio mais citado.

A preferência de 60% dos participantes pelo modelo híbrido sugere interesse em combinar flexibilidade e presença física. Contudo, os resultados se referem aos 50 respondentes de Três Lagoas e região e não devem ser generalizados para outras populações sem estudos adicionais. A adoção do trabalho remoto requer planejamento, recursos tecnológicos, segurança da informação, comunicação e práticas de gestão compatíveis com as características das atividades e dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, C. Teletrabalho: vantagens e desvantagens na perspectiva de servidores do Instituto Serzedello Corrêa. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2013.

ANESP. À Covid-19. ANESP, 2020. Disponível em: http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2020/4/16/a-guerra-. Acesso em: 5 jun. 2024. [Referência incompleta no original; conferir título e URL.]

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home office: estudo de caso na Shell Brasil. Cadernos EBAPE.BR, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.

BRAGA, L. de N. Mulheres em home office: os desafios encontrados e como superá-los. Psicologia Viva, 6 abr. 2021. Disponível em: https://blog.psicologia-viva.com.br/mulheres-em-home-office-os-desafios-encontrados-e-como-supera-los/. Acesso em: 10 maio 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Coronavírus COVID-19. [Dados de publicação e endereço eletrônico incompletos no original.]

CARNEIRO, J. Por que mulheres têm preferido home office e trabalho flexível. Folha de S.Paulo, 6 nov. 2023. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/11/porque-mulheres-tem-preferido-home-office-e-trabalho-flexivel.shtml. Acesso em: 9 abr. 2024.

FERREIRA JÚNIOR, J. C. Teletrabalho: o paradigma de um novo estilo de trabalho. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. Anais [...]. Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/20.pdf. Acesso em: 20 abr. 2024.

HERNANDES, E. S. C.; VIEIRA, L. A guerra tem rosto de mulher: trabalhadoras da saúde no enfrentamento.

MELLO SOBRINHO, A. R. de; MOREIRA, F. R. de C.; VIDAL, F. A.; MENDES, M. Impactos do home office na vida da mulher: cenário de múltiplas funções. Universidade Federal Rural de Pernambuco, 9 mar. 2021. Disponível em: https://www.ufrpe.br/br/content/impactos-do-home-office-na-vida-da-mulher-cen%C3%A1rio-de-m%C3%BAltiplas-fun%C3%A7%C3%B5es. [Acesso não informado no original.]

MENDONÇA, M. A inclusão dos home-officers no setor residencial no município de São Paulo. 2010. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SERRA, P. O teletrabalho: conceito e implicações. 1996. Disponível em: http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf.