



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO ATUERIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WILTON SOUZA DOS SANTOS

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE EMPREGADOS PÚBLICOS DO SETOR DE  
TECNOLOGIA SOBRE O REGIME HOME OFFICE: IMPACTOS NA  
PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

FORTALEZA  
2025

WILTON SOUZA DOS SANTOS

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE EMPREGADOS PÚBLICOS DO SETOR DE  
TECNOLOGIA SOBRE O REGIME HOME OFFICE: IMPACTOS NA  
PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Leopoldino

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- S239a Santos, Wilton Souza dos.  
Análise da percepção de empregados públicos do setor de tecnologia sobre o regime home office : impactos na produtividade e bem-estar / Wilton Souza dos Santos. – 2025.  
91 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2025.  
Orientação: Prof. Dr. Cláudio Leopoldino.
1. Home office. 2. Teletrabalho. 3. Serviço Público. I. Título.

CDD 658

---

WILTON SOUZA DOS SANTOS

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE EMPREGADOS PÚBLICOS DO SETOR DE  
TECNOLOGIA SOBRE O REGIME HOME OFFICE: IMPACTOS NA  
PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Cláudio Leopoldino (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Profa. Dra. Conceição Barros  
Universidade Federal do Ceará - UFC

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu amado pai, José Moreira dos Santos, que sempre me apoiou nessa caminhada dos meus estudos até seu último dia de vida. Que nunca me deixou desistir e mesmo nos seus momentos de dificuldades, ele sempre fez de tudo para que conquistasse o meu curso superior.

Agradeço a minha mãe, Liduina de Oliveira Souza, por ter me incentivado a entrar na escola, aprender a ler e escrever, coisa que ela lamenta muito por não ser alfabetizada e nunca ter conseguido me ajudar em uma tarefa da escola que eu levava para casa. Mas ela sempre lutava, procurava alguém para me ajudar nas minhas tarefas.

Agradeço a meus filhos: Wilyane Silva dos Santos, Dailton Silva dos Santos e Lara Maria Souza dos Santos, por serem a minha motivação de estar sempre em busca de conquistar o melhor para eles e nunca me acostumando com o pior.

Agradeço a todos os meus familiares por terem me colocado como referência por ter sido o primeiro a ingressar em uma faculdade.

Agradeço aos meus amigos que fiz na FEAAC. Que em cada disciplina estavam sempre dispostos a me ajudar.

Agradeço ao Professor Cláudio Bezerra Leopoldino, por ter aceitado ser o meu orientador, pela paciência e pelas excelentes sugestões durante a construção deste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a todos os colaboradores da FEAAC, que durante esta caminhada, contribuíram direta ou indiretamente para minha formação acadêmica.

## RESUMO

O home office, apesar de ser uma forma de trabalho existente há algum tempo, no Brasil só foi efetivado durante a pandemia, como medida de prevenção ao Covid-19. Passado o período pandêmico e após verificar que o home office possui grande contribuição para a produtividade e bem-estar, empresas optaram por dar continuidade a essa modalidade, incluindo empresas públicas. Diante deste contexto, a pesquisa teve como objetivo identificar a percepção de empregados públicos de uma empresa estatal de tecnologia e serviços bancários no tocante a aspectos como produtividade e bem-estar. Trata-se de pesquisa qualitativa, com aplicação de um questionário on-line e uso de escala Likert para conhecer a percepções dos respondentes. Para a análise das perguntas abertas, foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (2011) para categorizar os resultados em eixos temáticos e apresentar um resultado aprofundado das falas dos participantes. Os resultados da pesquisa identificaram que, com exceção dos respondentes que trabalham estritamente in loco, os demais almejam a adoção do home office para conseguir gerenciar melhor fatores como locomoção, alimentação, momentos com a família e autocuidado, mostrando assim que a modalidade é um fator visto como potencializador de bem-estar. Também foi possível inferir que os respondentes acreditam que, com a gestão adequada e a maturidade para se trabalhar de casa, é possível entregar melhores resultados.

Palavras-chave: home office; teletrabalho; serviço público.

## ABSTRACT

The Home office (or remote work) is characterized as a work modality that offers flexibility in working hours, as well as other positive aspects such as the potential for savings on food and clothing. Although this form of work has existed for some time, in Brazil it was only widely implemented during the pandemic as a measure to prevent COVID-19. Following the pandemic period, and after verifying that remote work significantly contributes to productivity and well-being, many organizations – including public enterprises, chose to continue with the modality. Given this context, the research aimed to understand the perception of public employees at a state-owned technology and banking services company in Brazil. This is a qualitative study involving an online questionnaire and the use of a Likert scale to measure respondents' perceptions. For the analysis of open-ended questions, Bardin's Content Analysis technique (2011) was employed to categorize the results into thematic axes, providing an in-depth understanding of the participants' statements. The research results identified that, with the exception of respondents who strictly work in loco (on-site), all others aspire to the adoption of the home office model to better manage factors such as commute time, meals, family time, and self-care. This clearly demonstrates that the modality is viewed as a potential enhancer of well-being. It was also possible to infer that the respondents believe that, with appropriate management and the necessary maturity for working from home, they can deliver better results.

Keywords: Home office; Remote work; Productivity; Public service.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Idade média dos participantes da pesquisa.....	34
Figura 2	- Escolaridade dos participantes.....	35
Figura 3	- Tempo de trabalho na empresa.....	35
Figura 4	- Distribuição das opiniões sobre gestão do tempo.....	54
Figura 5	- Percepção de qualidade de vida com o home office.....	58
Figura 6	- Percepção da autonomia para gerenciamento de atividades.....	61
Figura 7	- Percepção sobre bem-estar físico e mental.....	65
Figura 8	- Probabilidade de permanência com a continuidade do trabalho presencial.....	80
Figura 9	- Probabilidade de permanência com a implantação do home office.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Vantagens e desvantagens do home office no serviço pÙblico..	22
Quadro 2	Resumo teÙrico dos benefcios do home office.....	24
Quadro 3	AnÙlise das percepções sobre a ausncia de home office.....	38
Quadro 4	O home office como estratÙgia de retenção.....	43
Quadro 5	O home office como fator de retenção e lealdade.....	47
Quadro 6	Desafios e Desvantagens do home office.....	52
Quadro 7	Categorização da Percepção de Impacto e Gestão do Tempo..	56

## SUMÉRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Problema da Pesquisa.....	11
1.2	Objetivos do trabalho.....	11
1.3	Justificativa da escolha do tema.....	11
1.4	Estruturação das seções.....	13
2	CONCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE O HOME OFFICE.....	14
2.1	Home office e serviço público: panorama mundial pré, durante pós-pandemia.....	19
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	29
3.1	Caracterização do cenário da pesquisa.....	29
3.2	Coleta de dados.....	30
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	33
4.1	Perfil socioeconômico dos participantes.....	33
4.2	Resultados das respostas.....	36
4.2.1	Unidade 1 - Home office, atratividade e retenção de talentos.....	36
4.2.2	Unidade 2 - Percepção de prós e contras sobre o home office.....	45
4.2.3	Unidade 3 - Perspectivas dos funcionários sobre a implantação do home office.....	53
4.2.4	Unidade 4 - Influência do home office na produtividade.....	74
4.2.5	Unidade 5 - Probabilidades de evasão e permanência na empresa a longo prazo.....	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
	REFERÊNCIAS.....	85
	APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO.....	89

## 1 INTRODUÇÃO

A crise sanitária oriunda da pandemia de Covid-19, iniciada no Brasil em março de 2020, cuja proporção afetou todo o mundo, impactou de maneira brusca e negativa nos mais diversos setores da sociedade. Assim, surgiu a necessidade de se adotar medidas estratégicas para conter os fortes índices de contágio, a fim de evitar a superlotação nos sistemas de saúde e o aumento de internações e óbitos (Machado, 2023). A alta letalidade de uma doença até então desconhecida levou as autoridades das nações a adotarem um modelo de vida com base na dispersão de aglomerações, tornando de urgente adotar o distanciamento social e a paralisação de serviços não essenciais (Singhal, 2020).

Assim, além da crise na saúde que se descortinou em meio ao cenário pandêmico, a Covid-19 trouxe outra preocupação: a crise econômica que se instalaria, pois, com a suspensão das atividades presenciais, a renda das famílias cujos provedores estavam em casa seria afetada.

Destarte, a fim de reduzir os efeitos da pandemia, as organizações flexibilizaram as jornadas de trabalho dos colaboradores para que não houvesse demissões em massa. Neste cenário, o home office ganhou força e foi adotado mesmo após a pandemia como medida de contenção de gastos e melhorias na qualidade de vida e produtividade dos colaboradores, incluindo aqueles do serviço público., definido como o conjunto de atividades e bens oferecidos pelo Estado ou sob sua concessão para satisfazer necessidades coletivas e garantir direitos fundamentais, fundamentase em princípios como a supremacia do interesse público e a continuidade, o que assegura que serviços essenciais não sejam interrompidos.

No contexto administrativo, essa estrutura funciona como a engrenagem institucional que mantém a sociedade em operação, abrangendo desde áreas críticas como saúde e segurança até a gestão tributária e a emissão de documentos. Historicamente marcado pela presencialidade e pela burocracia documental física, esse modelo tradicional entrou em colapso com a chegada da Covid-19 em 2020, exigindo a implementação abrupta do teletrabalho como resposta à necessidade de isolamento social.

Essa transição ocorreu por meio de três camadas principais: a tecnológica, caracterizada pela digitalização acelerada de processos e adoção de sistemas como o SEI e assinaturas digitais; a normativa, que exigiu a criação e controle de decretos para regulamentar metas de produtividade em substituição ao controle de frequência; e a humana, na qual os servidores precisaram adaptar seus lares ao ambiente laboral, conciliando a vida privada com o dever público, muitas vezes sem suporte adequado de infraestrutura tecnológica.

Nesse cenário, o home office consolidou-se não apenas como uma escolha de gestão, mas como uma estratégia de resiliência institucional que garantiu a operação da máquina pública sem torná-la um vetor de contágio. A mudança foi uma modernização na gestão pública brasileira que, sob condições normais, levaria décadas para se concretizar, alterando a matriz de desempenho do tempo de permanência física para a efetiva entrega de resultados, o que resultou em ganhos de produtividade relatados por diversos estudos.

Logo, vislumbra-se que a modalidade pode ser utilizada como ferramenta de contenção de evasão de servidores no ambiente de uma empresa responsável pelas soluções tecnológicas para serviços bancários (Antunes, 2023). Conforme Durães (2021), o home office permite aos funcionários um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o que se traduz em maior satisfação, impactando positivamente na contenção de evasão de trabalhadores. Para que o home office seja eficaz no enfrentamento à evasão, as empresas devem investir em tecnologia e oferecer oportunidades de desenvolvimento e bem-estar, tornando a modalidade uma estratégia viável para construir equipes produtivas.

## 1.1 Problema da Pesquisa

Evidencia-se, conforme o que foi exposto, a seguinte questão de pesquisa: Qual é a percepção de empregados públicos do setor de tecnologia sobre a produtividade e o bem-estar no regime home office?

## 1.2 Objetivos do trabalho

Objetivo geral: Analisar a percepção de empregados públicos do setor de tecnologia sobre o regime home office para a produtividade e o bem estar.

Objetivos Específicos:

- a) Descrever o processo do home office na empresa analisada;
- b) Conhecer as percepções dos empregados públicos da empresa sobre o home office;
- c) Compreender as vantagens e desvantagens do home office para a produtividade e o bem estar;
- d) Conhecer as percepções dos empregados públicos acerca da relação entre o home office, a produtividade e o bem-estar.

## 1.3 Justificativa da escolha do tema

A retenção de talentos em empresas públicas, na BB Tecnologia e Serviços (BBTS) Fortaleza, empresa escolhida para o cenário da pesquisa, apresenta-se como um desafio crescente, com implicações significativas para a continuidade e eficiência dos serviços prestados. A pesquisa se justifica, pela proposta de investigar tal cenário que se agrava diante da alta competitividade do mercado de trabalho e da crescente atratividade de concursos públicos (Lucas, 2021).

A perda de capital humano, resultante da busca por novas oportunidades por parte de colegas de trabalho, impacta diretamente a capacidade da empresa de manter a excelência em suas operações (Almeida, 2021). A experiência do autor, enquanto empregado público, corrobora essa observação, evidenciando a necessidade de estratégias inovadoras para reter profissionais qualificados.

Nesse contexto, a modalidade de trabalho em regime de home office emerge como um fator decisivo na escolha dos profissionais, especialmente aqueles que valorizam a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Lemos, 2021).

A pesquisa argumenta que a empresa, ao não oferecer essa modalidade de trabalho em suas filiais, está perdendo uma importante ferramenta de retenção e atração de talentos. Assim, a experiência do autor permite afirmar que o home office, quando bem estruturado e gerenciado, pode aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários.

A implementação do regime de home office no serviço público tem demonstrado impactos significativos na qualidade de vida e bem-estar dos servidores. A pesquisa de Bastos (2023) revelou que 89,48% dos entrevistados acreditam que o trabalho remoto contribui para uma maior qualidade de vida.

Concomitante, o estudo de Bezerra (2023) sobre o teletrabalho no serviço público, revelou que a maioria dos servidores se sente mais segura trabalhando em casa (92,9%) e aponta redução de custos com transporte e alimentação como vantagens que impactam positivamente a qualidade de vida.

Esse dado sugere que a flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo home office são percebidas como vantagens substanciais. Adicionalmente, Bezerra (2023) indicou que para uma parcela considerável dos servidores em teletrabalho, precisamente 71,4%, não houve acréscimo de gastos ou comprometimento da renda, o que pode ser atribuído à redução de custos com transporte e alimentação, impactando positivamente o bem-estar financeiro.

No que tange à retenção de talentos, embora dados específicos do serviço público brasileiro em termos de taxas de retenção diretamente ligadas ao home office sejam mais escassos, a valorização da flexibilidade é um ponto basilar.

Uma pesquisa da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Mello, 2021) revelou que 91% dos profissionais qualificados visualizam o futuro do trabalho em um modelo híbrido, o que demonstra uma forte preferência por regimes que incluam o trabalho remoto. Essa tendência sugere que a oferta de opções de home office no serviço público pode se tornar um fator determinante para atrair e, principalmente, reter profissionais qualificados, especialmente as novas gerações que valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Dessa forma, a eliminação do tempo de deslocamento, a maior autonomia na gestão do tempo e a possibilidade de trabalhar em um ambiente mais confortável são alguns dos fatores que contribuem para um melhor desempenho (Mello, 2021).

Além disso, a implementação do home office poderia trazer benefícios para a empresa, como a redução de custos com infraestrutura e a ampliação do acesso a talentos em diferentes localidades (Barbosa Filho, 2022). Acredita-se que a adoção de políticas de trabalho como o home office, pode contribuir para a retenção de talentos, a melhoria do clima organizacional e o aumento da eficiência dos serviços prestados (Santana, 2021). É importante enfatizar que esta pesquisa não tem o intuito de discorrer sobre o home office durante a pandemia, mas sim sobre sua continuidade, adotada por diversas empresas.

#### 1.4 Estrutura do trabalho

Após o conteúdo introdutório, segue-se ao capítulo intitulado Conceitos sobre o home office, que se dedica a explorar as diversas concepções que permeiam o entendimento e a prática do home office, dada a crescente relevância e a transformação do mundo do trabalho impulsionada por avanços tecnológicos e eventos recentes, torna-se fundamental analisar as diferentes perspectivas teóricas e práticas que moldam a compreensão do trabalho realizado fora do ambiente tradicional de escritório.

O capítulo também se aprofunda nas variadas perspectivas sobre os benefícios e desafios do home office para diferentes atores: empregadores, empregados e a sociedade em geral. Serão exploradas as vantagens como flexibilidade, autonomia, potencial aumento de produtividade, redução de custos operacionais e impacto ambiental, contrapondo-as aos desafios relacionados à gestão da equipe remota, cultura organizacional, questões de segurança da informação, saúde mental e a linha tênue entre vida pessoal e profissional. Em seguida, segue-se ao delineamento do percurso metodológico da pesquisa, no qual discorre-se sobre os procedimentos escolhidos para sua realização.

## 2 CONCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE O HOME OFFICE

Trabalho, como o próprio nome já explica, consiste no rol de práticas adotadas pelo indivíduo em prol de assegurar seu sustento e de sua família. Isto inclui deslocamento, cumprimento de horários, vestimenta, dentre outros fatores estressores, como: engarrafamento, risco de assaltos, acidentes, dentre outros.

A análise da interação entre o ser humano e suas atividades laborais tem desencadeado debates aprofundados em diversas áreas do conhecimento. Pereira e Tolfo (2016) argumentam que essa intensificação das discussões se deve, principalmente, ao fato de que o trabalho assumiu um papel central na vida das pessoas. Assim, seja como elemento fundamental na construção da subjetividade e da identidade, como uma categoria sociológica de grande relevância, ou como um meio necessário para a subsistência humana.

Sob uma perspectiva sociológica, Antunes (2002) destaca a centralidade e a importância do trabalho, estabelecendo uma relação entre os sentidos do trabalho e os sentidos da vida, a ponto de afirmar que a existência de um trabalho com sentido depende da existência de uma vida dotada de sentido. Além disso, o autor argumenta que, se o trabalho for autônomo e autodeterminado, ele também será dotado de sentido, possibilitando, ao mesmo tempo, o uso do tempo livre, o que contribuirá para a emancipação do indivíduo. Entretanto, a reflexão de Antunes (2002) suscita questões relacionadas ao real sentido de autonomia e liberdade quando aplicados à vida laboral, visto que para cumprir a rotina diária do expediente, o indivíduo condiciona seu cotidiano.

É muito comum ver, logo de manhã cedo, indivíduos irritados por conta dos engarrafamentos, o que contribui com o aumento dos acidentes de trânsito. Ao chegar na empresa, a alta carga de atividades e metas a serem cumpridos torna-se outro desafio, culminando na adoção de um ritmo frenético em busca de produtividade, que traz como consequências a exaustão mental e déficit na qualidade de vida, refletindo nos demais âmbitos da vida do profissional (Lipp, 2011).

Acredita-se que estes fatores podem ser amenizados com a adoção do home office, que foi intensificada durante o período de isolamento social. Compreende-se a prática como uma alternativa viável que fornece aos colaboradores subsídios para melhorar a qualidade de vida, gerir seu tempo e entregar melhores resultados.

[...] a COVID-19 e as medidas decorrentes de distanciamento social ocasionaram a necessidade de adaptação imediata das relações de trabalho. O Home Office foi a solução adotada por uma parte da força de trabalho e isso expressou desafios significativos, principalmente para empresas que contavam com o controle presencial de frequência como pilar das relações trabalhistas (Brant; Mourão 2020, p. 2).

Em matéria publicada por Batista (2024) sobre o home office no LinkedIn, foi enfatizado o aspecto econômico, visto que o colaborador tem a chance de amenizar gastos com o transporte, vestuário, alimentação e gasolina. A referida matéria, assim como todas as publicações do portal, possui espaço para comentários dos leitores e dentre os fatores mais robustos para a defesa do home office, destacam-se: qualidade de vida: possível ajustar os horários para coisas cotidianas, tais como tomar um café da manhã tranquilamente; segurança, com os índices de violência da cidade, o home office oportuniza ao colaborador maiores chances de integridade física; o home office transpõe as barreiras geográficas, levando o colaborador a atuar em empresas que se localizam em outros estados ou países, auxiliando-o a manter um bom networking, bem como praticar idiomas.

Dentre os principais aspectos positivos do home office, destacam-se: aumento da satisfação com o trabalho, possibilidade de harmonizar vida profissional e familiar, aumento nos índices de produtividade e redução de custos. Além disso, há aumento do capital humano, maior possibilidade de contratação para pessoas com locomoção reduzida (pessoas PCDs), além da qualidade de vida proporcionada ao evitar fatores como o trânsito e a violência urbana (Davis, 2020). Com este pensamento, corroboram Taschetto e Froehlich (2019) ao afirmar que durante o home office, é possibilitada ao colaborador a oportunidade de flexibilidade, autonomia e autogerenciamento de seu próprio tempo.

Para Rafalski e Andrade (2015), o home office permite o aumento na perspectiva pessoal e laboral do colaborador e a melhoria na qualidade de vida com a redução das idas à empresa.

São muitas as vantagens dos trabalhadores. Eles não apenas têm controle do seu tempo, como também não têm que lidar com códigos de vestimenta, com as políticas do escritório, ou com o estresse e às vezes até com o perigoso horário de tráfego pesado das cidades (Nogueira; Patini, 2014, p. 10).

Considera-se importante frisar que o home office é uma prática há muito tempo adotada, e que apesar de sua utilização ter sido alavancada em março de 2020, esta modalidade existe desde 1973. Oriundo dos Estados Unidos, a modalidade foi criada quando um cientista da NASA, chamado de Jack Nilles, o criou para denominar o trabalho a distância, uma forma de [...] enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho\_ (Estrada, 2002, p. 14).

Nilles utilizou inicialmente a expressão telecommuting para denominar a modalidade. Conforme Haubrich e Froehlich (2020), não há na literatura sobre o tema um consenso sobre as diversas terminologias utilizadas para identificar o trabalho realizado a distância.

De acordo com as diretrizes estabelecidas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Convenção nº 177/1996, aprovada durante a 83ª Conferência Internacional do Trabalho, realizada em Genebra, na Suíça, define o trabalho a distância (teletrabalho) como qualquer atividade laboral executada por um trabalhador em um local de sua preferência, distinto dos escritórios ou instalações do empregador, em troca de remuneração, com o objetivo de produzir um bem ou serviço em conformidade com as exigências do empregador.

Essa concepção é corroborada por Estrada (2014, p. 15), que define o teletrabalho como uma modalidade de atividade laboral executada pelo indivíduo por meio de recursos de telecomunicação. A nova configuração do cenário global suscitou a "necessidade de uma redefinição dos conceitos de tempo e espaço, resultando em novos processos na organização e no desenvolvimento do trabalho em si\_ (Estrada, 2014, p. 25).

É possível concluir que, dentre as múltiplas definições de Home Office, as seguintes peculiaridades mostram-se presentes inúmeras vezes, definidos e entes as seguintes características principais: (a) encontra-se em um espaço físico externo; trabalho realizado a distância; (b) tarefas desempenhadas por meio de tecnologias de informação e comunicação; e; (c) alternância na organização e na relação do trabalho (Morgenstern; Santos, 2016, p. 14).

Trazendo o contexto para o Brasil, o modelo iniciou-se em 1997, a partir da realização do evento intitulado Seminário Home Office/Telecommuting - Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o Terceiro Milênio. Em 1999, aconteceram dois marcos que contribuíram para o crescimento do home office: a criação da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt) da Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa (CTMC).

Ressalta-se que ainda antes da pandemia, o home office já era uma prática reconhecida juridicamente, contemplado pela Lei nº. 12.551 de 2011, cuja redação versa sobre o home office enquanto vínculo empregatício oficial.

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (Brasil, 2011).

Em 2017, ganhou maior notoriedade diante da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com a promulgação da Lei nº. 13.467, passando a ser reconhecido como uma modalidade de trabalho equiparada à presencial (Calcini, 2021). Para implementar o home office, o empregador pode monitorar a jornada de trabalho com o uso de pontos digitais (Hruschka, 2017).

A gestão do tempo é fortemente ligada aos conceitos de eficiência, eficácia e otimização para o alcance de resultados e, ao saber gerir o tempo, a produtividade aumenta. Em Rafalski e Andrade (2015) verifica-se que as principais vantagens do home office são: redução de tempo no trânsito, crescimento da produtividade, melhor gestão de tempo para ficar com a família e redução de gastos.

Produtividade e desempenho andam juntos e são influenciados pelo ambiente no qual o colaborador está inserido. Assim, o desempenho pode ser concebido como a proatividade, proficiência e contribuição do colaborador para o cumprimento das metas.

Em pesquisa divulgada pela Agência Brasil em 2020, metade das empresas alegaram que o home office superou as expectativas, mesmo que a mudança tenha sido brusca do presencial para o on-line. A mesma pesquisa também informa que 20% dessas corporações tinham intenção de manter o home office para 50% ou 100% dos colaboradores ao final da pandemia.

Corroborando com este cenário, em pesquisa divulgada pelo Infojobs, o número de vagas home office cresceu 85% em 2021. Uma matéria divulgada por Tozzi (2020), realizada com 1000 trabalhadores, mostrou que 70% dos entrevistados mostraram ser mais produtivos no home office.

Depois de meses vivenciando essa experiência, a maior parte das pessoas gostaria de continuar remotamente duas ou três vezes por semana e 91% gostariam de poder continuar em home office quando as companhias retornarem o trabalho presencial (Tozzi, 2020).

O trabalho em home office demanda algumas especificidades por parte do colaborador, tais como a conciliação com a organização da casa, cuidados com os filhos e conscientização por parte da família de que o lar tornou-se ambiente de trabalho. Em outras palavras, trata-se de um processo adaptativo a fim de realizar atividades inerentes aos cuidados domésticos e laborais e a organização de tempo das horas livres (Lizote et al., 2019).

Assim, é possível associar tais benefícios com a Teoria das Necessidades, criada em 1954, que consiste em uma hierarquia de necessidades: fisiológicas (sono, respiração, alimentação e todas as necessidades importantes para o funcionamento do organismo), necessidade de segurança (estabilidade no emprego, nas relações sociais, na saúde e nos valores), necessidades sociais (amigos, colegas, familiares), necessidade de estima (reconhecimento, respeito dos outros, autoestima, amor próprio) e necessidade de autorrealização (ver-se como uma pessoa competente e capaz de solucionar conflitos e com princípios morais) (Gallardo, 2020).

Para compreender o conceito de motivação, é necessário analisar alguns conceitos fundamentais desenvolvidos que auxiliam em sua definição. Do ponto de vista da Psicologia, a motivação pode ser definida como "uma energia que nos ativa, move e orienta nossas ações para um objetivo específico, esse objetivo está relacionado com a satisfação de nossas necessidades como seres humanos" (Gallardo, 2020).

A motivação pode ser entendida como um conjunto de fatores que impulsiona o indivíduo a agir de forma positiva, é a mola propulsora um comportamento satisfatório. Pensamentos, opiniões, sentimentos e valores são aspectos essenciais para trabalhar a motivação interior, condições salubres de trabalho, boa convivência com os colegas de trabalho, planos de cargos e carreira e as ações internas são fatores externos que contribuem para a manutenção da motivação.

Ainda que cada pessoa constitua um universo de valores e necessidades próprias, todas necessitam de motivação para lograr sucesso e o processo de motivação é inerente a todos os trabalhadores. Haubrich e Froehlich (2020) afirmam que o home office é a solução mais viável para reduzir e otimizar os espaços físicos das empresas e que com a adoção do modelo, é possível economizar de 30% a 70% com custos.

Os benefícios do home office, conforme os autores, são divididos entre técnicos e pessoais. No que diz respeito aos benefícios técnicos, tem-se aqueles ligados à produtividade, tais como: planejamento, aumento de produtividade, tempo para organizar relacionamentos e estratégias profissionais. Os benefícios pessoais dizem respeito à qualidade de vida, tempo com a família e autonomia para administração do tempo.

A partir do apresentado, os resultados da pesquisa mostram que os colaboradores entrevistados perceberam e continuam a perceber os impactos positivos do home office em sua vida pessoal e profissional, o que corrobora com a ideia de que o potencial de viabilidade da continuidade desta modalidade de trabalho é alto, visto que os colaboradores continuam a entregar bons resultados e agora têm a chance de se dedicar a outros aspectos igualmente importantes fora o trabalho.

## 2.1 Home office e serviço público: panorama pré, durante e pós-pandemia

A busca por aprimoramento do desempenho na gestão pública tem se tornado uma demanda crescente da sociedade brasileira contemporânea, que almeja uma administração pública caracterizada por modernidade, transparência, ética e eficiência.

A partir da análise conduzida por Dunleavy (2006), foi suscitado o debate sobre o papel da governança na era digital, destacando a crescente tendência de flexibilização do trabalho nas organizações do setor público. Dentre as diversas questões levantadas, uma das inovações organizacionais que ganhou destaque e foi progressivamente adotada pelas entidades públicas foi o home office. Segundo Matias-Pereira (2013), antes mesmo da pandemia, o regime já se apresentava emergente como uma alternativa promissora para impulsionar a melhoria dos resultados e elevar a qualidade dos serviços prestados à população.

Contudo, a implementação dessa modalidade no setor público não se revelou uma tarefa simples, exigindo esforços significativos, como investimentos substanciais em tecnologia, por meio da aquisição de hardwares e softwares que viabilizem a transição das atividades presenciais para um ambiente eletrônico, além da oferta de treinamentos abrangentes tanto para gestores quanto para operadores.

Assim, o tema se tornou objeto de estudo e análise por autores contemporâneos, tais como Tremblay (2002), Pérez, Sánchez e Carnicer (2007), Eom, Choi e Sung (2016) e De Vries, Tummers e Bekkers (2017, 2018), que contribuíram para aprofundar a compreensão sobre os diversos aspectos e implicações do teletrabalho no âmbito público.

Tremblay (2002) conduziu uma pesquisa em Quebec (Canadá), abrangendo empresas públicas com o objetivo de identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na região. Os resultados apontaram para a existência de diferenças significativas de gênero na percepção desses aspectos, embora homens e mulheres concordassem que a flexibilidade do horário de trabalho e a eliminação do tempo gasto no trajeto são as principais vantagens dessa modalidade de trabalho.

Cooper e Kurland (2002), em um estudo comparativo sobre o impacto do teletrabalho no isolamento profissional de empregados de organizações públicas e privadas, concluíram que o isolamento está intimamente ligado às atividades desenvolvidas pelos trabalhadores.

Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) investigaram os benefícios e as barreiras do teletrabalho em empresas da Espanha, constatando que as empresas que implementaram programas de teletrabalho enfrentaram menos obstáculos. No que concerne aos benefícios para o trabalhador, destacaram-se: autonomia para organizar suas tarefas e gerenciar o tempo, o que contribui para um maior senso de responsabilidade e satisfação no trabalho; flexibilidade de horários e nas relações de trabalho, permitindo conciliar a vida profissional com a pessoal, reduzindo o estresse e melhorando a qualidade de vida; gestão por objetivos, focada em resultados e não em horários fixos, estimula a produtividade e a qualidade do trabalho e redução do absenteísmo, consequência da maior satisfação e flexibilidade, também contribui para o aumento da eficiência (Pérez, Sánchez e Carnicer, 2007).

Em, Choi e Sung (2016) realizaram uma pesquisa sobre as características e o comportamento dos usuários de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no governo da Coreia do Sul, analisando os efeitos dos antecedentes com a intenção de utilizá-las. Os resultados revelaram que os trabalhadores mais jovens e com posições hierárquicas mais baixas demonstram maior predisposição para o uso dessas tecnologias, enquanto o isolamento social e a falta de comunicação, liderança e gerenciamento exercem efeitos negativos.

Contudo, apesar dos diversos benefícios associados ao teletrabalho, também existem desafios e pontos negativos a serem considerados. Além disso, Hislop, Axtell, Collins et al. (2015) investigaram como o uso de TICs por meio de dispositivos móveis por afetam experiência de trabalho, com foco na localização, na gestão do trabalho e nas experiências de isolamento social e profissional. Os resultados mostraram que o uso de celulares proporcionou maior flexibilidade espaço-temporal e auxiliou os trabalhadores a lidarem com o isolamento social, mas também gerou a sensação de estar constantemente disponível para o trabalho.

No contexto do setor público brasileiro, um marco regulatório de significativa relevância foi o Decreto nº 11.072, datado de 17 de maio de 2022, que conferiu caráter oficial à prática do teletrabalho. Esse decreto institucionalizou essa modalidade de trabalho, estabelecendo as condições para sua implementação por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Villarinho; Paschoal, 2016).

O home office, que anteriormente era percebido como uma solução de natureza temporária, destinada a enfrentar um período excepcional de crise sanitária, tem demonstrado indícios de que pode se consolidar como uma modalidade permanente em diversos ambientes laborais nos quais sua adoção jamais havia sido considerada. Além disso, há a possibilidade de que o home office de origem a uma forma "híbrida" de trabalho em diversos setores da economia, abrangendo também a Administração Pública. Filardi, Castro e Zanini (2020), em reflexão oportuna, abordam a questão do home office no âmbito do serviço público, ponderando as vantagens e desvantagens da modalidade, elencadas nos quadros 1 e 2 a seguir.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do home office no serviço público.

Vantagens	
Âmbito estrutural	Redu�o de custos tanto para o A�g�o como para o servidor
Bem-estar e qualidade de vida	Menos exposi�o a viol�ncia, menos tempo no tr�nsito, amplia�o de oportunidades para pessoas com defici�ncia (PCD), menor exposi�o a polui�o, melhoras no hor�rio de despertar.
Melhorias pessoais	Possibilidade de focar no trabalho sem ser interrompido por colegas, oportunidade de desfrutar da comida feita em casa, flexibilidade de hor�rios, poder trabalhar com trajes mais confort�veis, mais sil�ncio, o tempo gasto em deslocamento pode ser melhor gerenciado.
Melhorias profissionais	Gerenciamento aut�nomo de tarefas, melhoras nas rela�es, gerenciamento por objetivos, maior produtividade.
Melhorias psicol�gicas	Foco, concentra�o, redu�o de estresse.
Desvantagens	
Âmbito estrutural	Aumento de gastos com luz, alimenta�o e �gua, maior risco de dano a equipamento, dificuldade em organizar a rotina, falta da infraestrutura oportunizada pelo A�g�o, custos com montagem de equipamento em casa, equipamentos mais prec�rios.
Bem-estar	Sensa�o de procrastina�o, dificuldade em cumprir hor�rios.
Âmbito pessoal	Dificuldade em conciliar a rotina dom�stica com o trabalho, distra�o.
Âmbito profissional	Falta de foco, sensa�o de se sentir perdido sem a devida hierarquia, falta de motiva�o, aus�ncia de supervis�o, isolamento.
Psicol�gico	Desencadeamento de epis�dios de ansiedade por n�o sair de casa, sensa�o de que n�o est� trabalhando o suficiente.

Fonte: Adaptado de Filardi, Castro e Zanini (2020).

O quadro 1 oferece um mapeamento abrangente e equilibrado das dimensões que envolvem o trabalho remoto, sugerindo que a eficácia desta modalidade não   absoluta, mas sim dependente da capacidade do indivíduo e da organiza o em mediar o hiato entre a flexibilidade e o isolamento.

No âmbito estrutural, observa-se uma dualidade marcada pela transferência de custos: se, por um lado, o A g o e o servidor reduzem gastos com deslocamento e manuten o de grandes espaços físicos, por outro, ocorre um aumento direto nos custos fixos domésticos, como luz, água e internet.

Esta mudança evidencia uma preocupação com a precarização da infraestrutura, uma vez que a ausência de mobiliário ergonômico ou equipamentos de ponta no ambiente residencial pode gerar passivos de saúde e uma queda de desempenho a longo prazo.

No que concerne à qualidade de vida, as vantagens são evidentes, destacando-se a redução da exposição à violência urbana e ao estresse do trânsito como ganhos incalculáveis de tempo. Um ponto de extrema relevância é a inclusão de Pessoas com Deficiência (PCD), para as quais o teletrabalho elimina barreiras físicas de acessibilidade urbana, promovendo uma integração mais efetiva.

Entretanto, este benefício é acompanhado pelo paradoxo da disponibilidade, caracterizado pela dificuldade em separar o espaço doméstico do laboral. A sensação persistente de que não se está a trabalhar o suficiente frequentemente leva o servidor a estender a jornada, resultando em episódios de ansiedade e fadiga crônica.

A transição da cultura do presencialismo para a gestão por objetivos traz consigo o desafio da autonomia. Embora o gerenciamento autônomo e o foco sem as interrupções habituais do escritório possam elevar drasticamente a produtividade, essa mesma liberdade exige uma autodisciplina rigorosa. Na ausência desta, o profissional pode enfrentar ciclos de procrastinação ou o sentimento de isolamento, sentindo-se "perdido" sem a hierarquia visual imediata e a supervisão direta. Esse distanciamento social pode, inclusive, desmotivar perfis que dependem da interação interpessoal para manter o seu engajamento.

Psicologicamente, o silêncio do ambiente doméstico ao mesmo tempo que potencializa o foco e a concentração, alimenta o risco de ansiedade pelo confinamento. A falta da "quebra de ambiente" ao sair de casa pode tornar a rotina monótona e claustrofóbica, enquanto a ausência de trocas informais, como as conversas de corredor, enfraquece a cultura organizacional e o sentimento de pertença.

Por fim, o teletrabalho demonstra ser uma ferramenta que exige suporte institucional contínuo para ser bem-sucedido. Para que os benefícios superem as desvantagens, é imperativo que os empregadores ofereçam auxílio para a infraestrutura ergonômica, promovam momentos de integração híbrida para mitigar o isolamento e capacitem os gestores para uma liderança baseada em resultados.

O sucesso desta modalidade reside, portanto, na capacidade de transformar o silêncio do lar em produtividade real, sem que este se converta em solidão ou numa sobrecarga invisível para o trabalhador.

Quadro 2 - Resumo teórico dos benefícios do home office.

Nome do artigo, autores e ano	Benefícios apontados
The home office: ergonomic Lessons From the `new normal`. Davis, K. G.; Kotowski, S. E.; Daniel, D.; Gerding, T.; Naylor, J.; Syck, M. (2020).	Melhorias ergonômicas, conciliação da vida profissional e familiar, aumento de produtividade, redução de custos, redução de danos ao meio ambiente, maior possibilidade de contratação para PCDs, qualidade de vida ao evitar fatores como o trânsito e violência.
Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul Taschetto; Froehlich (2019).	Flexibilidades (local, horário e agenda de trabalho), mais produtividade e qualidade de vida.
Trabalho remoto e desafios dos gestores Nogueira; Patini (2012).	Desprendimento de cuidado de vestimenta, o que gera mais conforto, redução de estresse por não ser necessário enfrentar o trânsito.
Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office Lizote et al. (2021)	Bem-estar, maior possibilidade de lazer, conciliação entre atividades laborais e domésticas.
Home office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. Rafalski; Andrade (2015).	Flexibilidade de horários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 2 mapeia de forma abrangente as dimensões que envolvem o trabalho remoto, sugerindo que a eficácia desta modalidade não é absoluta, mas sim dependente da capacidade do indivíduo e da organização em mediar o hiato entre a flexibilidade e o isolamento.

No âmbito estrutural, observa-se uma dualidade marcada pela transferência de custos: se, por um lado, o empregado e o servidor reduzem gastos com deslocamento e manutenção de grandes espaços físicos, ponto corroborado por Davis et al. (2020) ao citarem a redução de danos ao meio ambiente e de custos operacionais, por outro, ocorre um aumento direto nos custos fixos domésticos, como luz, água e internet. Esta mudança evidencia uma preocupação com a precarização da infraestrutura, uma vez que a ausência de mobiliário ergonômico ou equipamentos de ponta no ambiente residencial pode gerar passivos de saúde e uma queda de desempenho a longo prazo, apesar das "líneas ergonômicas" que o novo normal impõe.

No que concerne à qualidade de vida, as vantagens são evidentes, destacando-se a redução da exposição à violência urbana e ao estresse do trânsito como ganhos incalculáveis de tempo, conforme defendido por Nogueira e Patini (2012).

Um ponto de extrema relevância, também enfatizado por Davis et al. (2020), é a ampliação das oportunidades de contratação para Pessoas com Deficiência (PCD), para as quais o teletrabalho elimina barreiras físicas de acessibilidade urbana, promovendo uma integração mais efetiva. Entretanto, este benefício é acompanhado pelo paradoxo da disponibilidade e pela complexidade em conciliar atividades laborais e domésticas, um desafio de equilíbrio que Lizote et al. (2021) apontam como central para o bem-estar subjetivo e a autonomia no home office.

A transição da cultura do presencialismo para a gestão por objetivos traz consigo o desafio da autonomia e da flexibilidade de agenda (Taschetto; Froehlich, 2019). Embora o gerenciamento autônomo e o foco sem as interrupções habituais do escritório possam elevar drasticamente a produtividade, essa mesma liberdade exige uma autodisciplina rigorosa.

Nogueira e Patini (2012) sublinham que até elementos simples, como o desprendimento de hábitos de vestimenta rígidos, contribuem para um maior conforto e redução do estresse. Contudo, na ausência de uma organização clara, o profissional pode enfrentar ciclos de procrastinação ou o sentimento de isolamento, sentindo-se "perdido" sem a supervisão direta, conforme Rafalski e Andrade (2015) observam ao analisar a flexibilidade horária como um fator que exige elevada maturidade profissional.

De acordo com a publicação do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na Carta de Conjuntura nº 52, datada de 15 de julho de 2021, que analisou a atividade laboral remota durante o auge da pandemia de COVID-19, constatou-se que as organizações do setor público representaram uma parcela significativa, correspondendo a 36,1% do total de indivíduos que exerceram suas funções em regime de home office no Brasil.

Essa distribuição se divide em 14,4% na esfera federal, 13,9% na esfera estadual e 7,8% na esfera municipal (Gomes; Martins; Nascimento, 2021). Entretanto, é importante ressaltar que o teletrabalho apresentou desafios tanto para os órgãos públicos como para servidores.

Dentre os obstáculos enfrentados, destacaram-se os problemas de adaptação, as dificuldades de comunicação, a sensação de isolamento e os desafios relacionados à gestão de pessoas, especialmente no que tange à supervisão do trabalho remoto. Esses aspectos indicam que, apesar dos avanços notáveis alcançados, houve obstáculos a serem superados para que o trabalho remoto alcance seu pleno potencial.

Notobstante, os autores observaram que "os ganhos são muito superiores, tanto para o servidor, quanto para o órgão e a sociedade" (Lucas; Santos, 2021, p. 268), evidenciando que o home office se configura como uma opção de trabalho bastante viável diante dos desafios impostos pela modernização apesar de seus desafios.

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) destacou-se como pioneiro na adoção do trabalho remoto de forma abrangente e estruturada, por meio de um projeto-piloto implementado no ano de 2005. Posteriormente, diversas outras organizações públicas instituíram normas internas para regulamentar o teletrabalho (Lepletier; Cruz, 2018). A título de exemplificação, mencionam-se as Portarias nº 139/2009 e 99/2010 do Tribunal de Contas da União (TCU), que estabeleceram diretrizes para as atividades desempenhadas fora de suas dependências.

Nesse contexto, outros órgãos públicos também propuseram a implementação do trabalho remoto, tais como a Receita Federal (2012), a Advocacia-Geral da União (AGU) (2011), o Tribunal Superior do Trabalho (TST) (2012) e o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ - 2016).

Dentre as transformações significativas no ambiente organizacional de Argos públicos, que se consolidaram como práticas permanentes, destaca-se a Resolução nº 850/21 do Órgão Especial do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJ-SP), publicada em 14 de abril de 2021. Essa resolução determinou a manutenção de parte do trabalho e das audiências no sistema remoto, adotado em março de 2020, mesmo após o término da pandemia de COVID-19.

O modelo de trabalho home office, impulsionado pela digitalização e amplificado pela pandemia de COVID-19, transformou radicalmente as dinâmicas laborais em escala global.

Embora ofereça flexibilidade e autonomia, a relação entre o trabalho remoto e a saúde mental dos profissionais tornou-se um campo de intensa investigação científica, revelando tanto benefícios quanto desafios significativos. Estudos nacionais e internacionais têm buscado compreender essa complexa interconexão, evidenciando a necessidade de estratégias para mitigar impactos negativos e otimizar o bem-estar dos trabalhadores.

No contexto internacional, pesquisas indicam uma dualidade nos efeitos do home office na saúde mental. Um estudo abrangente conduzido por Wang et al. (2020), durante o auge da pandemia, revelou que o trabalho remoto esteve associado a um aumento na prevalência de sintomas de ansiedade, depressão e estresse em trabalhadores de diversos países.

Os fatores contribuintes incluíram a falta de separação entre vida pessoal e profissional, o isolamento social, a sobrecarga de trabalho e a dificuldade em estabelecer limites claros. Em contraste, a pesquisa de Bailey e Kurland (2021), que analisou a percepção de autonomia e controle, sugeriu que, para indivíduos com certas características de personalidade e suporte organizacional adequado, o home office pode levar a uma maior satisfação no trabalho e redução do estresse, devido à flexibilidade de horários e diminuição do tempo de deslocamento.

No Brasil, a realidade não difere substancialmente, com estudos apontando para desafios semelhantes. Silva e Dutra (2022), em uma investigação com profissionais brasileiros em regime de home office, identificaram que a exaustão mental e a síndrome de burnout tornaram-se preocupações crescentes. A falta de ergonomia adequada em casa, a dificuldade em "desconectar" do trabalho e a pressão por produtividade em um ambiente sem supervisão direta foram fatores-chave para o agravamento desses quadros.

Por outro lado, o trabalho de Oliveira e Santos (2023) destacou que, em empresas que implementaram políticas claras de comunicação, suporte psicológico e incentivo à desconexão digital, os trabalhadores em home office reportaram melhora na qualidade de vida e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, indicando que a gestão e o ambiente organizacional são cruciais para a experiência remota.

Apesar dos benefícios potenciais, como a flexibilidade e a economia de tempo, o consenso científico aponta que o home office, sem as devidas políticas de suporte e limites claros, pode representar um risco significativo para a saúde mental dos profissionais.

A delimitação de horários, o fomento à interação social (mesmo que virtualmente), o suporte psicossocial e a promoção de uma cultura de respeito ao tempo de descanso são estratégias essenciais para que o trabalho remoto se torne um modelo verdadeiramente sustentável e saudável para a força de trabalho global.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O capítulo aqui apresentado descreve o percurso metodológico adotado para a construção da pesquisa, bem como para o cumprimento de seus objetivos. Trata-se de pesquisa qualitativa, de cunho exploratório.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

À luz de Gil (2017), a pesquisa qualitativa é uma abordagem que busca compreender os fenômenos em sua complexidade, priorizando a profundidade de detalhes sobre a quantificação. Neste tipo de pesquisa, a realidade é vista como algo construído socialmente, e não como um conjunto de fatos objetivos e independentes..

A pesquisa ganhou contornos de um estudo de caso, visto que se propôs a captar a percepção de empregados públicos de uma empresa de tecnologia, cuja filial está localizada em Fortaleza - Ceará acerca do home office.

A opção pelo Estudo de Caso justificou-se pela necessidade de investigar, de forma pormenorizada, as nuances da transição para o trabalho remoto na BBTS Fortaleza. Segundo Yin (2015), o estudo de caso busca responder a perguntas do tipo "como" e "por que", focando em um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real.

A empresa em questão configura-se como uma empresa estatal, constituída sob o regime de capital fechado, conforme o art. 2º, do Decreto 8.945/16. Conforme Pereira e Martins (2023), a BBTS carrega um legado de mais de quatro décadas de proficiência no mercado de Tecnologia da Informação alinhada com as necessidades específicas e as particularidades do Banco do Brasil.

Atualmente, o cenário que se descortina na empresa vem suscitando questionamentos acerca da evasão que vem permeando o quadro de servidores da empresa. Tal fato ocorre pois os funcionários das filiais, incluindo Fortaleza, não possuem regime de home office, diferente dos empregados públicos da mesma empresa que estão alocados matriz de Brasília, na qual usa-se o regime híbrido.

Logo, com a abertura de novos certames, diversos servidores têm preferências por outros horizontes, ocasionando vacância de cargo, o que acaba gerando insuficiência na prestação de serviços, culminando assim na assistência insuficiente aos consumidores finais, ou seja, aos clientes do banco.

Ao selecionar a BBTS Fortaleza como unidade de análise, o estudo permite captar as percepções dos empregados públicos de forma situada. Isso é fundamental porque conceitos como produtividade e bem-estar não são universais; eles são influenciados pela cultura organizacional específica da empresa, pelo suporte tecnológico oferecido e pelas dinâmicas locais de gestão. O estudo de caso possibilita, portanto, ir além das generalizações teóricas sobre o home office, revelando como as diretrizes nacionais de teletrabalho foram interpretadas e vivenciadas por este grupo específico de profissionais.

Além disso, essa metodologia favorece a utilização de fontes de evidência, cruzando dados subjetivos (as percepções de bem-estar dos colaboradores) com o cenário prático da produtividade entregue. Essa abordagem holística é o que confere ao estudo de caso sua razão de ser: compreender a complexidade das relações humanas e laborais em um momento de transição digital, oferecendo um diagnóstico preciso que poderá servir de subsídio para o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas dentro da própria instituição.

O questionário foi adotado em virtude de sua propriedade de fornecer uma série ordenada de perguntas. Sua finalidade principal é obter informações sobre o universo pesquisado, abrangendo desde dados demográficos a opiniões, atitudes, crenças e comportamentos dos sujeitos da pesquisa. Gil (2017) enfatiza que a clareza, a objetividade e a pertinência das perguntas são fundamentais para a validade e confiabilidade dos dados coletados.

Além disso, foi realizada a revisão bibliográfica, procedimento que permitiu construir um referencial teórico sobre home office, produtividade, bem-estar no trabalho e as particularidades do setor público. Essa imersão foi de grande relevância para identificar conceitos essenciais a serem contemplados no questionário, validando a relevância de cada pergunta.

### 3.2 Coleta de dados

Considerando o público-alvo, empregados públicos de TI, optou-se pela aplicação de um instrumento, via Google Forms. Essa escolha foi feita devido à viabilidade em alcançar mais respondentes, além da agilidade na coleta e tabulação dos dados. A etapa central, a elaboração própria das perguntas e a escolha dos tipos de escala, foi realizada com grande cuidado. Foram questões claras, objetivas e unívocas, evitando jargões excessivos para garantir a compreensão de todos.

Para conhecer as percepções dos empregados públicos sobre a produtividade e o bem-estar proporcionados pelo home office, utilizou-se a escala Likert, que permitiu aos respondentes expressar seu grau de concordância ou a frequência com que experimentam certas situações.

Também foram inseridas perguntas abertas para capturar nuances e percepções mais detalhadas sobre os impactos positivos e negativos do home office, e sobre a infraestrutura e o suporte institucional. Para a análise das perguntas abertas, utilizou-se a técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (2011) para categorizar os resultados em eixos temáticos e apresentar um aprofundamento das falas dos participantes.

O processo de coleta de dados se deu em outubro de 2025. A seleção dos participantes para o questionário foi realizada por conveniência. Essa abordagem se justificou pela praticidade e acessibilidade, dado que a coleta de dados ocorreu no próprio ambiente de trabalho do pesquisador (Gil, 2017).

A escolha por conveniência permitiu otimizar o processo de coleta, garantindo que o público-alvo, empregados públicos do setor de tecnologia, fosse alcançado de forma eficiente. Foram convidados a participar tanto funcionários gerais quanto membros diretivos que atuam nesse segmento. Essa diversidade de perspectivas foi fundamental para obter uma compreensão abrangente dos impactos do regime home office na produtividade e no bem-estar, contemplando diferentes níveis hierárquicos e suas respectivas experiências. Ao todo, a pesquisa contou com 26 respondentes.

É importante ressaltar que, embora a amostragem por conveniência não garantisse a representatividade de toda a população de empregados públicos do setor de tecnologia, ela ofereceu um ponto de partida valioso para a compreensão do fenômeno dentro do contexto específico da instituição. Os resultados obtidos, portanto, refletiram as percepções dos participantes acessíveis, fornecendo insights relevantes para a discussão proposta pelo estudo.

Para esta pesquisa, a categorização dos dados foi realizada de forma quanti-qualitativa, com foco na análise de conteúdo para as informações coletadas por meio dos questionários. A análise de conteúdo, conforme delineada por Bardin (2011), constitui um conjunto de técnicas para a análise de comunicações, dividida em três etapas fundamentais:

**Pré-análise:** Nesta fase, realizou-se a organização inicial do material, incluindo a leitura flutuante dos questionários respondidos e a definição dos procedimentos para a análise subsequente.

**Exploração do material:** Aqui, os dados foram submetidos aos procedimentos definidos, que envolveram a leitura aprofundada das respostas, a identificação de temas recorrentes e a codificação das informações.

**Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** Os dados codificados foram organizados em categorias, permitindo a inferência de significados e a interpretação dos resultados em relação aos objetivos da pesquisa. O capítulo a seguir contempla os resultados obtidos após a aplicação dos referidos procedimentos metodológicos.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção é dedicada à análise aprofundada e discussão dos resultados empíricos obtidos na pesquisa. O corpus de dados primários é composto, especificamente, pelas respostas e contribuições de 26 servidores pertencentes à empresa selecionada para o estudo. A análise foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo Temática, buscando não apenas quantificar as ocorrências, mas, sobretudo, interpretar os significados, as percepções e as categorias emergentes manifestadas pelos participantes.

O objetivo central foi triangular as informações coletadas e confrontá-las diretamente com o referencial teórico estabelecido, de forma a verificar a aderência e a aplicabilidade das hipóteses centrais do estudo no contexto organizacional investigado.

### 4.1 Perfil socioeconômico dos participantes

O total das 26 pessoas entrevistadas é caracterizada pela predominância de faixas etárias mais experientes, com a maior concentração de respondentes situando-se entre 45-54 anos (34,6%) e 55 anos ou mais (30,8%) (Figura 1). Observa-se uma forte predominância masculina (88,5%). Quanto à escolaridade, o grupo apresenta um alto nível de instrução, com a maioria possuindo Pós-Graduação (38,5%) ou Ensino Superior Completo (23,1%).

Em relação ao tempo de empresa, a amostra demonstra alta senioridade e vínculo, sendo que a maioria dos participantes trabalha na empresa há 10 a 15 anos (65,4%) ou Mais de 20 anos (11,5%). Por fim, a Experiência Prévia com Home Office era limitada, com a maioria (76,9%) não possuindo vivência anterior nesse regime de trabalho. Em resumo, a pesquisa foi respondida majoritariamente por colaboradores homens, maduros, com alto nível de escolaridade, grande tempo de casa/senioridade e pouca experiência prévia com o regime de home office. A seguir, as figuras 1,2,3,4 e 5 sintetizam estes achados.

Figura 1 - Idade média dos participantes da pesquisa.



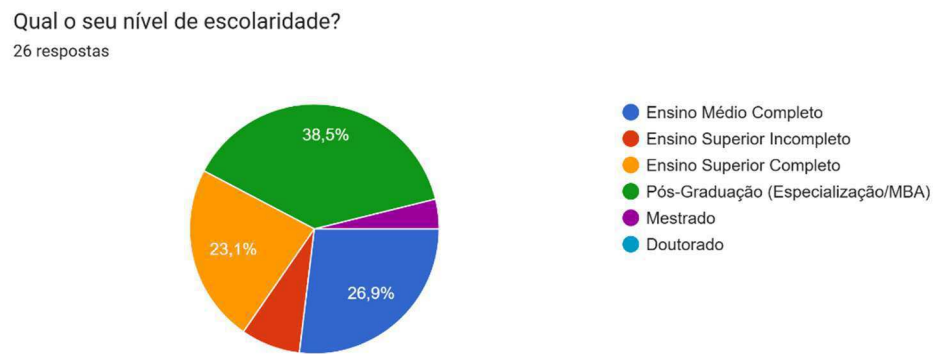
Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os 88,5% de predominância masculina contra apenas 11,5% de mulheres na empresa analisada suscitam debates sobre a ocupação feminina nesses espaços. Embora não haja relação direta com a temática do trabalho, é válido analisar como a predominância de homens no setor de Tecnologia da Informação (TI) constitui um fenômeno social complexo, alicerçado em estereótipos de gênero e na socialização histórica que consistentemente associa competência técnica e poder à masculinidade. O estudo de Vicente (2023) corrobora esta ideia, visto que sua pesquisa revela que a disparidade de gênero no mercado de trabalho pode ser analisada por meio de dois conceitos centrais: a desigualdade horizontal e a desigualdade vertical.

Conforme Castro, Dettoni e Bottega (2020), o trabalho remoto, longe de ser um ambiente neutro, é moldado pelo contexto social dos trabalhadores, o que culmina na alta prevalência masculina na TI. Em relação a questões sobre produtividade, a percepção média sobre o impacto positivo do home office pode ocorrer porque, socialmente, homens tendem a ser menos sobrecarregados com as tarefas domésticas e de cuidado, permitindo-lhes relatar maior facilidade em manter a concentração e a produtividade no ambiente doméstico, uma variável que demandaria uma análise mais cautelosa em uma amostra equilibrada. Em segundo lugar, a percepção de bem-estar e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal também são afetados pelo contexto de gênero.

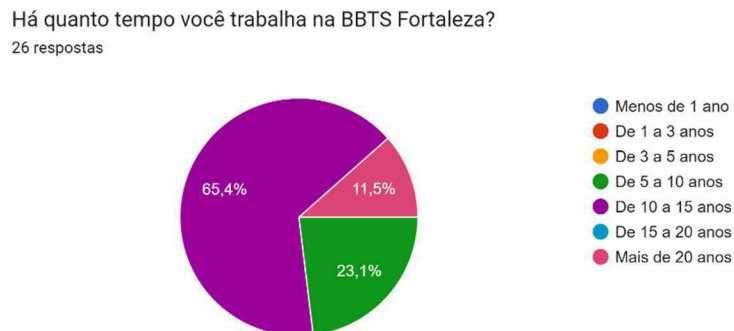
Embora o home office ofereça benefícios universais, como a redução do tempo de deslocamento, a alta prevalência masculina sugere que os resultados da monografia refletem majoritariamente a experiência de indivíduos com menor conflito trabalho-família decorrente das responsabilidades de cuidado. Por fim, a cultura organizacional da Área de TI, historicamente marcada pela dominância masculina, se reflete nas políticas e na percepção do home office.

Figura 2 - Escolaridade dos participantes



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Figura 3 - Tempo de trabalho na empresa.



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A fim de sistematizar e organizar os resultados coletados, as perguntas foram agrupadas em unidades temáticas, que, por sua vez, possuem suas respectivas categorias a fim de agregar a similaridade das respostas.

## 4.2 Resultados das respostas

### 4.2.1 Unidade 1 - Home office, atratividade e retenção de talentos

Esta unidade explorou a relação entre a oferta do trabalho remoto (ou híbrido) e a gestão de pessoas. Através das respostas coletadas, foi analisado como a flexibilidade e o equilíbrio proporcionados pelo home office impactam diretamente a capacidade de uma organização atrair novos talentos e, o que é igualmente importante, a sua eficácia em reter profissionais experientes e de alto desempenho, garantindo, assim, a continuidade e o sucesso do negócio.

Categoria 1: Reflexos da ausência de adoção do home office na filial de Fortaleza na atratividade e a retenção de talentos.

R1 - Sim.

R2 - Depende da atividade exercida. Creio que não impacte em nada a atratividade.

R3 - De certa forma, é ruim, visto que, no Banco do Brasil, há estudos que mostram que a produtividade subiu 30%.

R4 - Para a operação da filial, é mais difícil implementar o home office, pois somente poucas funções poderiam ser executadas nessa modalidade.

R5 - É preciso observar a logística e o planejamento para que ambas as partes possam trazer resultados positivos.

R6 - Home Office é um regime de trabalho já adotado em várias organizações públicas e que trouxe grande facilidade na rotina dos funcionários. Hoje, a Gered não adota o modelo, pois entende que a operação pode ser prejudicada, e isso está fazendo com que vários funcionários busquem outras oportunidades dentro ou fora da empresa.

R7 - Não possui impacto significativo.

R8 - Em virtude da flexibilidade de outras empresas, os talentos podem ser atraídos por essa alternativa.

R9 - O trabalho 100% presencial tem impacto negativo, visto que empresas no mesmo setor de trabalho o adotam. Algumas atividades podem ser realizadas remotamente sem o menor problema.

R10 - O impacto começa no tempo e desgaste do deslocamento, passando pela falta de economia da empresa e do empregado ao manter o ambiente presencial, e termina com o baixo desempenho e desinteresse do empregado no autodesenvolvimento, podendo impactar nos resultados da empresa.

R11 - O Home office é importante, pois impacta economicamente na redução de custos fixos da empresa, como energia, materiais de escritório, dentre outros, além de uma redução de gastos com transporte e do tempo ocioso do trabalhador durante sua locomoção. O trabalhador também se beneficia, pois possui mais tempo de serviço ativo e maior empenho em suas tarefas. A ausência da modalidade home office ou híbrida resulta em maiores custos para a empresa.

R12 - Algumas atividades, principalmente para quem trabalha no administrativo, podem ser realizadas em home office, mas, por exemplo, para o técnico de campo seria complicado trabalhar nessa modalidade, pois na maioria dos casos exige-se a presença física.

R13 - Impacta negativamente, pois alguns funcionários que possuem uma excelente capacidade de realizar um trabalho eficiente e que não têm possibilidade de locomover-se ficam desperdiçados em seus talentos por não haver essa modalidade de trabalho.

R14 - É um método de trabalho que, sendo bem aplicado, ajuda muito a empresa.

R15 - Na minha percepção, a ausência de políticas estruturadas de home office na filial de Fortaleza impacta diretamente a atratividade e a retenção de talentos, especialmente quando comparada a outras empresas do setor que já adotam modelos de trabalho remoto ou híbrido de forma mais ampla. Em um mercado cada vez mais competitivo, a flexibilidade é vista como um diferencial importante por profissionais que valorizam qualidade de vida, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Entendo, no entanto, que a dinâmica operacional do Centro de Assistência Técnica de Fortaleza exige uma atuação predominantemente presencial, o que contribui para a agilidade nos trâmites internos e no despacho das atividades de rotina. Essa característica operacional justifica, em parte, a limitação do home office nessa unidade. Cabe destacar que, ao contrário da filial de Fortaleza, as oportunidades de atuação via home office são bastante restritas em outras unidades da empresa, mesmo considerando o contexto atual em que vivemos em um mundo altamente conectado, no qual as barreiras geográficas são superadas pelo uso da tecnologia. Por fim, reconheço que, por se tratar de uma empresa de tecnologia com estrutura organizacional centralizada, as possibilidades de ascensão para cargos de assessoramento ou estratégicos geralmente exigem mudança de domicílio para a sede da empresa, localizada em Brasília. Essa condição pode limitar o acesso a determinadas posições para colaboradores que não têm disponibilidade para relocação.

R16 - Acho que não impacta.

R17 - Bom, no meu caso, acho que não influencia muito. Muitos preferem vivenciar o dia a dia. Um dos atrativos seria a economia de combustível para quem não recebe o vale-transporte.

R18 - O impacto ocorre quando há uma comparação, ou seja, muitas pessoas preferem ter mais tempo em casa em vez de se deslocar a outro ambiente de trabalho. Para essas pessoas, gera-se insatisfação quando é necessário sair de um local mais confortável, como a moradia.

R19 - É uma falta de incentivo, tendo em vista que, na matriz em Brasília, os demais colegas de trabalho estão utilizando o modo híbrido, podendo aproveitar mais tempo com suas famílias.

R20 - Muitos, principalmente os mais jovens, veem o regime Home office como atrativo. Penso que, no regime presencial, o colaborador fica mais visível para alguns tipos de avaliação do gestor e para agilizar a resolução de alguns problemas. Isso vai depender da atividade em qual o colaborador esteja ligado.

R21 - Não impacta; o valor do salário e benefícios ainda é o diferencial para reter ou não talentos. Existem empresas com salário melhor e ainda com acesso ao home office, de acordo com a atividade.

R22 - Reforça a presença física, o alinhamento diário, o acompanhamento próximo da liderança e o foco em produtividade mensurável.

R23 - A ausência de home office torna o trabalho menos atrativo, mais oneroso e estressante para o trabalhador.

R24 - Pode impactar negativamente, especialmente em setores onde o trabalho remoto se tornou viável, comum e valorizado.

R25 - Home office aumenta a produtividade, reduz custos operacionais, proporciona maior flexibilidade e é uma forma de trabalho com mais otimização do tempo.

O quadro 3 abaixo sistematiza as percepções sobre a ausência do modelo de trabalho remoto ou híbrido. A análise revela que, enquanto parte das opiniões foca no impacto negativo para a retenção de talentos, outras destacam a neutralidade do regime diante de fatores como salário ou a dependência da natureza da atividade exercida. Além disso, o levantamento contrapõe a busca por eficiência e redução de custos com a visão da gestão sobre as vantagens do presencial, evidenciando os desafios logísticos necessários para equilibrar essas diferentes expectativas organizacionais.

Quadro 3 - Análise das Percepções sobre a Ausência de Home Office

Categoria	Descrição	Respostas Relacionadas
Impacto Negativo na Retenção e Atratividade	Argumentam que a ausência do modelo gera perda de talentos para a concorrência, insatisfação e desinteresse.	R1, R6, R8, R9, R13, R15, R18, R19, R23, R24
Neutralidade ou Foco em Outros Fatores	Acreditam que o regime de trabalho não é decisivo; priorizam salário, benefícios ou preferência pessoal pelo contato diário.	R2, R7, R16, R17, R21
Condicionalidade - Natureza da Atividade	Ressaltam que o impacto depende da função (ex: administrativo vs. técnico de campo/operacional).	R2, R4, R12, R15, R20
Eficiência e Redução de Custos (Pré-HO)	Focam nos ganhos de produtividade e na economia de recursos para empresa e empregado.	R3, R10, R11, R14, R25
Valorização do Regime Presencial (Gestão)	Destacam benefícios como visibilidade perante o gestor, alinhamento diário e agilidade na resolução de problemas.	R20, R22
Desafios Logísticos e Planejamento	Pontuam a necessidade de infraestrutura e organização para que o modelo funcione sem prejudicar a operação.	R5, R15

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As percepções dos respondentes indicam que o modelo presencial não apenas gera insatisfação, como se torna um fardo. O trabalho presencial é

caracterizado como "menos atrativo, mais oneroso e estressante" (R23), impulsionando a insatisfação pelo simples fato de que "muitas pessoas preferem ter mais tempo em casa". Em um cenário mais grave, a rigidez do regime presencial pode levar os colaboradores mais qualificados a "buscarem outras oportunidades dentro ou fora da empresa", evidenciando o risco real de perda de capital humano.

Essa pressão pela flexibilização é sustentada por uma consciência clara e articulada dos benefícios do home office, que abrangem tanto o colaborador quanto a própria organização. Para o empregado, os ganhos focam essencialmente na qualidade de vida e economia pessoal.

O principal foco é a redução de tempo/desgaste com deslocamento, liberando tempo para a possibilidade de aproveitar mais tempo com a família. Para a empresa, os colaboradores enxergam ganhos evidentes na redução de custos fixos, como energia e transporte, e uma expectativa de aumento de produtividade, indicando que a modalidade é vista como um investimento estratégico.

Um importante vetor de insatisfação reside na comparação desfavorável. A filial de Fortaleza encontra-se em desvantagem não só em relação ao mercado externo (flexibilidade de outras empresas), onde talentos podem ser facilmente atraídos por alternativas que ofereçam home office, mas também em relação à própria estrutura corporativa.

Há uma menção direta e crítica ao fato de que na matriz em Brasília os demais colegas de trabalho estão utilizando o modo híbrido, o que permite a eles "aproveitar mais tempo com suas famílias", criando um senso de disparidade e falta de incentivo.

É importante notar, contudo, que nem todos os colaboradores compartilham a mesma visão, havendo uma minoria que reconhece as limitações do home office ou que possui uma opinião neutra. Argumentos de dependência da atividade indicam que funções como a de "técnico de campo" são naturalmente inviáveis para o regime remoto. Além da perspectiva dos colaboradores, a visão da gestão manifesta-se, com frequência, no desejo de manter ou retomar o regime presencial.

Essa inclinação fundamenta-se na crença de que a presença física é o meio mais eficaz para assegurar o alinhamento diário das metas, permitir um

acompanhamento próximo por parte da liderança e fortalecer a cultura organizacional através de interações espontâneas.

Dentro dessa lógica, a visibilidade torna-se um componente central: o colaborador que "está presente" tende a ser mais percebido em avaliações de desempenho, fenômeno muitas vezes descrito na literatura como "viés de proximidade", onde a proximidade física com o gestor é erroneamente confundida com maior produtividade ou engajamento. Para essa vertente da gestão, o controle visual oferece uma sensação de segurança que o ambiente virtual, pautado puramente em resultados, ainda não logrou substituir integralmente em certas culturas corporativas.

Por outro lado, uma parcela mais pragmática do mercado assume uma postura de neutralidade estratégica. Para esses gestores e profissionais, o impacto do modelo de trabalho, seja ele home office, híbrido ou presencial, é considerado secundário ou até insignificante quando comparado aos fatores econômicos diretos. Argumenta-se que o "valor do salário e o pacote de benefícios" permanecem como os diferenciais decisivos na retenção de talentos, sugerindo que a lealdade do colaborador é mediada por uma relação transacional de custo-benefício, na qual a conveniência do local de trabalho não compensaria perdas financeiras.

Entretanto, essa visão puramente transacional é posta à prova pela realidade do mercado globalizado. Estudos como os de Nunes, Martins e Mendonça (2021), Souza, Castaneda e Spilleir (2022) e Mateus (2022) corroboram a perspectiva de que a flexibilidade deixou de ser um "mimo" para se tornar um imperativo estratégico. Suas pesquisas demonstram que as organizações foram compelidas a se adaptar às novas exigências dos talentos de alta performance, que hoje valorizam a autonomia e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional tanto quanto a remuneração direta.

Nesse sentido, a adaptação forçada dos modelos de gestão não foi apenas uma resposta à crise sanitária, mas uma medida de sobrevivência organizacional para conter a fuga de bons empregados para concorrentes que oferecem regimes mais flexíveis.

O desafio contemporâneo da gestão, portanto, reside em equilibrar a necessidade de alinhamento e supervisão com a demanda irreversível por liberdade geográfica, reconhecendo que a retenção de talentos hoje exige uma combinação

sofisticada de compensação financeira, cultura de confiança e flexibilidade operacional (Souza; Castaneda; Spilleir, 2022)

Para Mateus (2022), essa conjuntura demandou o desenvolvimento de uma gestão focada na saúde mental e física dos colaboradores, reconhecendo as pressões psicológicas geradas pelo período. Em resposta, muitas instituições implementaram o home office como apoio direto aos funcionários.

Essa postura, de preocupação humanizada com aqueles que são a base e o sucesso da organização, transformou-se em diferencial competitivo. Dessa forma, as empresas perceberam que o home office é, na verdade, uma estratégia eficaz para a retenção de talentos no atual contexto crítico.

A análise revela um apelo maior à flexibilização na filial de Fortaleza. A mensagem central aponta para a urgência de se alinhar com as práticas de mercado e da matriz, concedendo forte ênfase aos benefícios de qualidade de vida e economia para o colaborador.

Embora os argumentos em defesa do presencial, pautados em dificuldades operacionais e no acompanhamento gerencial, existam, eles são numericamente secundários frente à percepção dominante de que a ausência do home office é um fator de alto risco para o futuro da atração e manutenção de seu quadro de colaboradores.

**Categoria 2: A opinião dos entrevistados sobre a relação entre a oferta de home office pela empresa e a intenção de saída da empresa.**

R1 - Creio que o pessoal do administrativo, sim, pois teriam mais liberdade para exercer suas atividades.

R2 - Pelo contrário, de certa forma, já sabendo dos benefícios da empresa, o funcionário procura evoluir no seu trabalho.

R3 - Sim, nas áreas técnicas de desenvolvimento de sistema e Cibersegurança, a empresa perderá num futuro próximo, alguns funcionários por não dar oportunidade e investir nos que já possuem conhecimentos.

R4 - Home office pela vai depender das necessidades do cat. É preciso observar toda a logística.

R5 - Acredito que o home office seria um benefício atrativo para manter o funcionário.

R6 - Não muito, devido a este assunto envolver questões de renda.

R7 - Sim, porque a grande maioria optaria por essa modalidade.

R8 - Não. Outras oportunidades são buscadas por melhores salários.

R9 - Sim. A qualidade de vida é a principal busca do trabalhador. A empresa que oferece a modalidade home office está provendo um benefício de muito valor.

R10 - Sim, mas não totalmente. Em um ambiente onde o trabalhador pode se sentir mais agradável para exercer suas atividades, ele se sentirá mais propenso a criar raízes; o home office oferece isso aos seus colaboradores. Mas, para de fato reter os colaboradores, a empresa deve fornecer possibilidades de crescimento, investimento e, por fim, o sentimento de "pertencimento" ao colaborador. Ao se sentir parte de "algo", o colaborador dificilmente se sentirá tentado a deixar a empresa.

R11 - Sim, pois o benefício traz mais satisfação para os empregados, quando é bem definido e estruturado.

R12 - De certa forma, o profissional que tem um grande potencial poderia ter sua força de trabalho melhor aproveitada por possuir mais tempo em estudos e desenvolvimento intelectual em prol da função na empresa.

R13 - Sim, pela facilidade de trabalhar de casa.

R14 - Sim, acredito que a oferta de home office poderia contribuir para reduzir a intenção de colegas buscarem outras oportunidades de emprego. Hoje, muitos profissionais valorizam a flexibilidade como um fator decisivo na escolha e permanência em uma empresa. A possibilidade de atuar remotamente permite conciliar melhor as demandas profissionais com a vida pessoal, reduzir o desgaste com deslocamentos e melhora a qualidade de vida, aspectos que influenciam diretamente na satisfação e no engajamento. Além disso, o home office pode ser visto como um sinal de modernização e alinhamento com práticas adotadas por outras empresas do setor, o que fortalece a imagem da organização como um ambiente mais atrativo e competitivo. Embora eu reconheça que a dinâmica dos centros operacionais de Fortaleza exija presença física para garantir agilidade nos trâmites internos, acredito que a oferta de home office, mesmo que parcial ou em regime híbrido, poderia ser uma alternativa viável e estratégica para a retenção de talentos, desde que bem estruturada e adaptada às necessidades operacionais.

R15 - Acho que não, pois na empresa tem muita gente qualificada e os concursos estão oferecendo muitas vagas e bons salários.

R16 - Não, esse aspecto não influencia. A parte financeira fala mais alto.

R17 - Não. Isso não segura o empregado, pois existem bastantes empresas que fornecem o teletrabalho. Acredito que o motivo principal da saída seria por um melhor rendimento financeiro.

R18 - Sim, porque melhora muito a qualidade de vida.

R19 - Sim. Pois é um dos fatores que podem ser levados em consideração, além do salário.

R20 - Não, vários fatores que implicam (salário, benefícios, etc.); o Home office seria apenas um desses fatores.

R21 - Não. Existem outras empresas com salários melhores e com acesso ao home office.

R22 - Tudo pode acontecer, afinal, quando cada pessoa tem autonomia para escolher como e onde trabalhar, tende a seguir suas escolhas na vida.

R23 - O home office acaba gerando o sentimento de "remuneração indireta" dos trabalhadores, porque reduz o custo do deslocamento ao trabalho, que é parcela descontada do salário, elimina o tempo de deslocamento para o trabalho e no retorno, que em alguns casos pode chegar a uma média de duas horas diárias de deslocamento em Fortaleza. Além disso, o bem-estar do lar torna o trabalho mais atrativo para o colaborador.

R24 - Sim. Funcionários que têm flexibilidade sentem que têm mais respeito por sua vida pessoal, o que fortalece a lealdade à empresa.

R25 - Não acredito nessa possibilidade, infelizmente o nível de salário não garante essa permanência.

R26 - Porque a empresa teria um diferencial em relação às outras.

Abaixo, é apresentado o Quadro 4, que sistematiza as diferentes perspectivas sobre o papel do home office como ferramenta estratégica para a retenção de colaboradores.

Quadro 4 - Quadro Analítico: O Home Office como Estratégia de Retenção

Categoria	Descrição	Respostas Relacionadas
Retenção via Qualidade de Vida e Lealdade	Defendem que a flexibilidade gera satisfação, respeito à vida pessoal e, conseqüentemente, maior fidelidade à empresa.	R5, R7, R9, R11, R13, R14, R18, R19, R22, R24, R26
Primazia da Remuneração (Financeiro)	Argumentam que o salário e benefícios financeiros diretos são os únicos fatores que realmente seguram o funcionário.	R6, R8, R15, R16, R17, R21, R25
Remuneração Indireta e Ganho de Tempo	Veem o home office como uma economia real (combustível, tempo de deslocamento) que "aumenta" o salário líquido.	R17, R23
Desenvolvimento Profissional e Foco	Destacam que o modelo permite ao colaborador investir mais tempo em estudos e ter mais liberdade/autonomia produtiva.	R1, R10, R12
Multifatorialidade e Pertencimento	O home office é visto como importante, mas apenas se houver também cultura de pertencimento e plano de carreira.	R10, R20
Condicionalidade Operacional	Reforçam que a retenção via HO só é possível se a logística e a natureza da atividade permitirem.	R1, R4, R14

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A falas dos colaboradores em relação ao home office revelam alinhamento com os achados de pesquisas e estudos sobre a gestão do trabalho remoto, mas também expõe pontos de tensão, especialmente quanto à hierarquia dos fatores de

retenção. As falas demonstram convergência significativa com autores como Pendell (2025) e Half (2022):

1) Qualidade de Vida e Bem-Estar: Os autores apontam a flexibilidade e a melhoria da qualidade de vida como os principais atrativos do home office. As respostas dos colaboradores, ao mencionarem a redução do estresse com o deslocamento, o maior tempo para a família, a liberdade de exercer atividades e o maior respeito à vida pessoal, replicam diretamente os achados de pesquisas globais Pendell (2025) e Half (2022), que consideram a anulação do tempo de deslocamento o benefício mais relevante do modelo.

2) Produtividade e Eficiência Operacional: Os colaboradores citam o aumento de produtividade e a redução de custos operacionais para a empresa. Isso é corroborado pelo estudo de Vaillant et al. (2025), que indicam que o trabalho remoto, sob condições adequadas, pode elevar a produtividade (com aumentos reportados entre 13% e 30%) e gerar economia substancial em despesas gerais e imobiliárias.

3) Risco de Perda de Talentos e Competitividade: Há um reconhecimento generalizado de que o home office é um diferencial competitivo e um fator de retenção, com muitos colaboradores afirmando que sua ausência incentiva a busca por outras oportunidades. Este ponto está em total sintonia com a visão de mercado, onde a flexibilidade é vista como determinante. Apesar das convergências, a análise revela tensões importantes que devem ser endereçadas pela gestão:

1) O Salário como Fator Dominante: Um grupo de colaboradores minimiza o impacto do home office na retenção, argumentando que o salário e os benefícios financeiros falam mais alto. Essa tensão sugere que, embora a flexibilidade seja um excelente atrativo e "remuneração indireta", ela pode não ser suficiente para compensar um salário abaixo do valor de mercado, permanecendo o fator financeiro o decisivo para a saída de talentos (Medeiros e Nascimento, 2022).

2) Barreiras Operacionais e a Realidade da Filial: A tensão entre a necessidade operacional da filial (presença física) e o desejo de flexibilidade dos colaboradores é um ponto relevante (Vaillant et al., 2025).

O reconhecimento de que funções como a de "técnico de campo" ou a dinâmica do Centro de Assistência Técnica (CAT) exigem presença física impõe limites logísticos.

A divergência reside no fato de que, enquanto a área administrativa também anseia pela flexibilidade, a logística da unidade limita a implementação. Isso

implica que a adoção do home office deve ser estratégica e adaptada à natureza da atividade, evitando a frustração do corpo administrativo com um modelo 100% presencial

3) Produtividade Baseada em Expectativa: Embora os colaboradores cite o aumento da produtividade (Ferreira; Molon, 2023), o perfil da amostra (com 76,9% sem experiência prévia em home office) sugere que essa visão é mais uma expectativa do que uma experiência prática.

É fundamental que, em uma eventual implementação, a empresa monitore ativamente a produtividade para validar essa expectativa e mitigar os riscos conhecidos na literatura, como o excesso de trabalho ou o isolamento.

#### 4.2.2 Unidade 2 - Percepção de prós e contras sobre o home office

Esta unidade se aprofunda na análise subjetiva e objetiva do trabalho remoto. Exploraremos o que os profissionais consideram como principais vantagens, como a melhoria da qualidade de vida e a autonomia, e os principais desafios (os contras), que podem incluir o isolamento, a dificuldade de desconexão e os entraves logísticos e de comunicação. O objetivo é mapear a perspectiva interna da organização, equilibrando os ganhos individuais e operacionais com as potenciais fragilidades do modelo.

##### Categoria 1: As principais vantagens do home office para o dia a dia profissional e pessoal

A totalidade das respostas se concentrou nos Benefícios (Prós) do home office, não havendo menções explícitas a contras, exceto por falas que apontam barreiras para a própria implementação (funções de campo).

R1 - Como exerço atividade de campo, não teria condições de trabalhar em home office.

R2 - É uma forma de estar mais próximo da família.

R3 - Na minha função, não é possível o regime de home office.

R4 - Excelente iniciativa.

R5 - O home office apresenta vários benefícios, como a otimização do tempo, economia com transporte e mais tempo para cuidar da saúde física, melhorando assim a saúde mental.

R6 - Pelo lado profissional, evita distrações e fadiga devido ao transporte até o local de trabalho. Pelo lado pessoal, permite ficar mais perto da família.

R7 - Melhora na qualidade de vida, evitando os engarrafamentos durante o trajeto ao trabalho e proporcionando mais tempo perto da família.

R8 - Economia de tempo e comodidade.

R9 - Maior disponibilidade, mais conforto, maior economia, melhores resultados, mais qualidade de vida e maior possibilidade de autodesenvolvimento.

R10 - Menor imprevisibilidade com problemas de locomoção, maior capacidade operacional, economia de custos, maior conforto, maior disponibilidade, maior produtividade.

R11 - A principal seria a economia de tempo, visto que não teria que perder duas horas do meu dia em deslocamento. Outras vantagens: flexibilidade de horários, conforto do seu lar, economia de custos, entre outras.

R12 - Vantagens diversas, como menor gasto com transporte, apresenta-se pontual aos horários estabelecidos, melhor qualidade de vida ao funcionário e, conseqüentemente, melhor produtividade quanto à entrega dos resultados almejados.

R13 - Tempo de trabalho, criatividade, performance.

R14 - Na minha visão, o regime de home office traz diversas vantagens, tanto para o meu dia a dia profissional quanto pessoal. No aspecto profissional, destaco a redução do tempo gasto com deslocamentos, o que me permite iniciar e encerrar as atividades com mais agilidade e foco. Isso contribui diretamente para o aumento da produtividade e para uma melhor gestão do tempo. Além disso, o ambiente remoto favorece a concentração em tarefas que exigem maior atenção e autonomia. No âmbito pessoal, o home office proporciona mais equilíbrio entre vida profissional e familiar, permitindo que eu esteja mais presente em casa e consiga organizar melhor minha rotina. Essa flexibilidade tem um impacto positivo na qualidade de vida e no bem-estar geral. Apesar dessas vantagens, reconheço que a dinâmica do Centro de Assistência Técnica de Fortaleza exige atuação presencial, o que agiliza os trâmites internos e o despacho das atividades de rotina. Ainda assim, acredito que, sempre que possível, o uso do home office pode ser uma alternativa viável e benéfica, especialmente em atividades que não dependem diretamente da presença física.

R15 - Organização do tempo.

R16 - Estresse do deslocamento de ida e volta. 2. Economia de combustível. 3. Não se afastar do lar, etc.

R17 - Acredito que a razão primordial é a segurança, economia, concentração, entre outros motivos.

R18 - Economia.

R19 - O tempo de deslocamento, pois moro longe do meu trabalho e perco 3 horas do meu dia indo e vindo de ônibus. Além de não poder estar em casa e almoçar com meus filhos todos os dias.

R20 - Economia de tempo e bem-estar pessoal.

R21 - Não seria necessário fazer o deslocamento: economia de tempo e do valor de transporte. Melhor qualidade e menos gasto na alimentação diária com restaurantes e com vestuário. Melhor organização antes e depois do expediente para conciliar atividades domésticas e a rotina da família. Menos tempo gasto com distrações.

R22 - É fundamental manter rígido controle de produtividade, check-ins constantes com a liderança e métricas claras de desempenho, preservando a estrutura de comando da organização.

R23 - Melhoria do foco, proximidade com o ambiente familiar, entregas que se tornam mais importantes que a presença, comunicação essencial e assertiva, flexibilidade de horários, melhoria da qualidade de vida.

R24 - Flexibilidade de horário, redução no custo e tempo com deslocamentos, melhora da qualidade de vida e saúde mental.

R25 - Com a flexibilização do tempo, possivelmente conseguiremos uma maior profissionalização pessoal.

R26 - Você trabalha em um ambiente mais tranquilo, tendo uma melhor produção.

O Quadro 5 aprofunda a análise sobre a relação entre o home office e a fidelização de talentos, destacando inclusive riscos estratégicos em setores específicos.

Quadro 5 - O Home Office como Fator de Retenção e Lealdade

Categoria	Descrição	Respostas Relacionadas
Retenção via Qualidade de Vida	Defendem que a flexibilidade gera satisfação e equilíbrio pessoal, sendo um diferencial para manter o colaborador.	R5, R7, R9, R11, R13, R14, R18, R19, R22, R24, R26
Primazia da Remuneração Financeira	Argumentam que o salário e os benefícios diretos são os básicos fatores que garantem a permanência, sobrepondo-se ao regime de trabalho.	R6, R8, R15, R16, R17, R21, R25
Conceito de Remuneração Indireta	Destacam a economia real de tempo e dinheiro (transporte/combustível) como um ganho financeiro percebido.	R17, R23
Risco Estratégico em Áreas Técnicas	Alertam para a perda iminente de talentos em nichos específicos (Cibersegurança/Sistemas) devido à falta de flexibilidade.	R3
Fatores de Pertencimento e Carreira	O home office é visto como secundário perante a necessidade de planos de carreira, reconhecimento e investimento no capital humano.	R10, R12, R20
Limitações Operacionais e Administrativas	Diferenciam a retenção possível para cargos de escritório versus a impossibilidade técnica em áreas de campo.	R1, R4, R14

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Esta é a categoria de maior peso emocional e quantitativo nas respostas. O alívio logístico (Categoria B) é percebido imediatamente como um ganho de qualidade de vida, traduzido em tempo de convívio familiar. A possibilidade de estar próximo do lar e reduzir o estresse de locomoção aparece como o principal motivador. Há uma clara valorização da saúde mental e da presença no núcleo familiar, algo que o ambiente de trabalho presencial, com seus longos deslocamentos, impede.

Os estudos de Sedlacek et al. (2022) e Nascimento, Lima e Tonácio (2025) fundamentam esta concepção por trazer como resultados a ideia de que o home office oferece diversos benefícios ao trabalhador, incluindo a flexibilidade de horários, a melhoria da qualidade de vida em família e a otimização do tempo livre. Estes fatores contribuem para o aumento da produtividade e maior autonomia na organização das tarefas. Soma-se a isso a economia de tempo e a redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento, facilitando até mesmo a expansão geográfica.

A economia de tempo é a principal vantagem operacional mencionada, sendo citada de forma quantificada. Essa redução no tempo de deslocamento é um benefício imediato mais tangível. O home office é visto como um meio de contenção contra a imprevisibilidade e o estresse do trânsito, fatores que impactam negativamente o início e o fim da jornada. O benefício financeiro é focado exclusivamente na economia para o colaborador, principalmente com transporte e alimentação. Isso reforça a visão do home office como uma remuneração indireta, melhorando o poder de compra e a qualidade da alimentação diária, evitando restaurantes e mais gastos.

O grupo tem uma percepção otimista sobre a produtividade em home office. O foco recai na melhoria da concentração e autonomia. A crença é que o ambiente de casa, sendo mais tranquilo e livre das distrações do escritório (e da fadiga do transporte), leva a uma melhor performance e a melhores resultados, uma vez que as entregas se tornam mais importantes que a presença.

A flexibilidade, no contexto dos dados coletados, deixa de ser vista meramente como um benefício voltado ao lazer para ser ressignificada como um ativo estratégico de otimização do tempo e de autodesenvolvimento.

Os colaboradores indicam que a redução do tempo ocioso em deslocamentos é diretamente reinvestida em capital intelectual e foco produtivo, sugerindo que o home office atua como um catalisador de competências.

Entretanto, um dado relevante que emerge da análise é o alto grau de realismo e consciência operacional do grupo. As principais menções a desafios ou contraindicações do modelo residem nas barreiras objetivas inerentes às funções técnicas. Colaboradores de campo ou aqueles vinculados à dinâmica do Centro de Assistência Técnica (CAT) demonstram um pragmatismo notável ao reconhecerem a inviabilidade da modalidade para atividades que exigem manipulação física, logística presencial ou intervenção imediata em equipamentos.

Essa distinção demonstra que o anseio pela flexibilidade não é utópico ou indiscriminado; o grupo possui clareza sobre as especificidades técnicas que demandam a presença física, o que valida a seriedade das respostas e afasta a percepção de que o desejo pelo trabalho remoto seria apenas uma busca por comodismo (Sedlacek et al., 2022).

Apesar de a narrativa predominante focar nos benefícios individuais e institucionais, observa-se uma transição crítica na percepção sobre o controle do trabalho. Algumas falas introduzem a necessidade premente de um monitoramento baseado em métricas de produtividade e resultados tangíveis, em substituição ao controle meramente visual.

Essa consciência sinaliza que, para que os benefícios da flexibilidade se concretizem sem prejuízo à operação, a organização deve realizar uma migração cultural profunda: é necessário abandonar a "cultura do presencialismo", que confunde presença física com engajamento e adotar uma gestão por desempenho.

Nesse novo paradigma, o estabelecimento de metas claras, indicadores de performance (KPIs) e cronogramas de entrega torna-se o elo de confiança entre a liderança e o liderado. Assim, o desafio da implementação não reside apenas na tecnologia ou na logística, mas na capacidade dos gestores em mensurar o valor gerado de forma objetiva. Ao final, essa maturidade na gestão não apenas sustenta o modelo remoto para as áreas elegíveis, mas também aumenta a transparência e a justiça nas avaliações para todos os colaboradores, inclusive aqueles que, por força da função, permanecem no regime presencial (Sedlacek et al., 2022).

O perfil das respostas revela que o home office é percebido como um benefício poderoso que atende primariamente à esfera pessoal e de bem-estar do colaborador (Qualidade de Vida e Logística/Tempo). A associação entre a redução do tempo de deslocamento e o aumento do convívio familiar é o principal argumento a favor. A percepção geral é de que, onde for logisticamente possível, o modelo não apenas melhora a vida do funcionário, mas também potencializa o foco e a entrega de resultados.

## Categoria 2: As principais desvantagens ou desafios percebidos no home office.

R1 - Exer o atividades de campo.

R2 - A convivência operacional do escritório também faz falta.

R3 - As desvantagens são o isolamento social em rela o   empresa, a falta de infraestrutura adequada, a dificuldade em ter um local reservado para trabalhar, o excesso de contato com o computador e os desafios na comunica o e colabora o com outros funcionários. Os desafios incluem separar o horário de trabalho dos afazeres domésticos, a distra o com os eletrodomésticos e a dificuldade em separar um local dedicado apenas ao trabalho.

R4 - Sempre surgem desafios, pois, dependendo dos acessos,   preciso verificar se a internet suporta o sistema que o colaborador utilizar  no home office.

R5 - Ter maturidade para lidar com esse regime   primordial, bem como preparar um ambiente adequado e trabalhar a concentra o.

R6 - Falta de alguns recursos que estariam disponíveis no local de trabalho.

R7 - O isolamento entre os colegas de trabalho.

R8 - A principal desvantagem   a falta de relacionamento interpessoal.

R9 - Desgaste físico e mental do empregado, custos maiores para a empresa e para o empregado, risco de doenças contagiosas, e baixo desempenho devido   fadiga.

R10 - Maior capacidade de distra es não relacionadas ao trabalho (filhos, animais, serviços domésticos, etc.).

R11 - Nem toda fun o/cargo se enquadra nesta modalidade, além do isolamento social, das distra es domésticas e da falta de comunica o.

R12 - Seria, por parte do funcionário, a falta de disciplina quanto aos horários; a falta de supervisão da chefia superior pode acarretar baixa produtividade.

R13 -   necessário manter uma boa rede de internet conectada para garantir alta performance e produtividade.

R14 - Embora o home office ofereça diversas vantagens, também reconheço que existem desafios importantes que precisam ser considerados. Do ponto de vista profissional, um dos principais desafios   a dificuldade de integra o com a equipe, especialmente em atividades que exigem colabora o constante ou troca rápida de informa es. A ausência do contato presencial pode gerar ruídos na comunica o, atrasos em decisões e até mesmo sensa o de isolamento em rela o ao ambiente organizacional. Além disso, percebo que o home office pode dificultar o acompanhamento de processos internos, principalmente em unidades como o Centro de Assistência Técnica de Fortaleza, cuja dinâmica operacional exige atua o presencial. A presença física nesses centros contribui significativamente para a agilidade nos trâmites internos e no despacho das atividades de rotina, o que nem sempre   possível de forma remota. No aspecto pessoal, o desafio está em manter uma rotina disciplinada, equilibrando as demandas do trabalho com as responsabilidades domésticas. A falta de separa o física entre os ambientes pode afetar a concentra o e, em alguns casos, gerar sobrecarga. Por fim, entendo que, mesmo em uma empresa de tecnologia, as oportunidades de ascensão para cargos estratégicos ainda estão centralizadas na sede em Brasília, o que exige disponibilidade para mudança de domicílio, limitando o crescimento profissional para quem atua remotamente em outras localidades.

R15 - No começo, acho que a concentração seria o maior desafio.

R16 - 1. Concentração no trabalho específico. 2. Sedentarismo e dificuldade no convívio com outras pessoas.

R17 - O home office não fornece contato direto com as pessoas, limita a geração e troca de ideias. Também limita o conhecimento da personalidade das pessoas, além de limitar a competitividade e a busca por crescimento. O desafio do home office seria romper essas barreiras e encontrar uma melhor forma de aproveitamento, como a motivação e a competitividade.

R18 - Adaptação.

R19 - A falta do contato social e a sensação de que tenho que estar demonstrando serviço o tempo todo, para não acharem que não estou realizando minhas atividades de casa.

R20 - Vai depender da atividade do colaborador. Se precisar do feedback do CAT, perder muito tempo para realizar as atividades, visto que existe um delay na comunicação CAMPO/CAT.

R21 - Podem ocorrer falhas pontuais na comunicação com a equipe. Dificuldade em lidar com o excesso de trabalho fora do horário de expediente; os horários de disponibilidade devem ser bem definidos com a equipe. Dificuldade no acesso VPN, se não for bem configurada e confiável. Falhas na segurança da informação com o uso de redes domésticas. O desafio é investir mais em políticas claras de segurança da informação, senhas fortes e atualização de softwares.

R22 - A distância dificulta o acompanhamento contínuo do trabalho, podendo impactar a disciplina, o ritmo e a entrega, o que exige maior esforço da liderança para manter o alinhamento.

R23 - É necessário dispor de um espaço tranquilo dedicado ao trabalho em home office. O home office também precisa ter um bom auxílio para custeio com conectividade e insumos de escritório para que possa se desenvolver plenamente; isso precisa ser bem mensurado. Faz-se necessário que os gestores também saibam gerir equipes e resultados por essa modalidade para que a produtividade das equipes seja corretamente mensurada. Ferramentas como Jira, Trello, Boards de DevOps e gestão de backlog seriam facilitadores neste processo.

R24 - Perda na interação informal com a equipe de trabalho, o que pode causar a sensação de isolamento, dificuldade em ter um espaço físico adequado para exercer o trabalho com foco e perda de visibilidade junto aos gestores na questão do acompanhamento do desempenho profissional.

R25 - Não acho que tenha desvantagens.

R26 - A desconfiança de algumas pessoas.

O Quadro 6 a seguir sintetiza os principais pontos e as barreiras identificadas na implementação do trabalho remoto, oferecendo um contraponto necessário aos quadros de benefícios anteriores.

Quadro 6 – Desafios e Desvantagens do Home Office

Categoria	Descrição	Respostas Relacionadas
Isolamento Social e Interpessoal	Perda do contato direto, falta de convivência, enfraquecimento das relações e dificuldade na troca informal de ideias.	R2, R3, R7, R8, R11, R14, R16, R17, R24
Barreiras de Infraestrutura e Técnica	Problemas com estabilidade de internet, VPN, segurança da informação e falta de equipamentos adequados no lar.	R3, R4, R6, R13, R21, R23
Gestão, Controle e Carreira	Dificuldade de supervisão, perda de visibilidade para promoções (vídeos de proximidade) e necessidade de novas ferramentas de gestão.	R12, R14, R17, R19, R22, R23, R24, R26
Desafios Pessoais e de Concentração	Dificuldade de manter a disciplina, distrações domésticas (família/pets) e a necessidade de alta maturidade para o trabalho.	R3, R5, R10, R11, R12, R14, R15, R16, R18
Conflito Vida-Trabalho e Bem-estar	Invasão do trabalho no horário de descanso, sedentarismo e a pressão psicológica de "provar que está trabalhando".	R3, R9, R14, R16, R19, R21

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise das opiniões dos colaboradores sobre os desafios e desvantagens do home office revela uma consciência clara dos riscos operacionais, sociais e psicológicos do modelo.

O principal obstáculo percebido é o isolamento social, que figura como a preocupação de maior peso. O grupo lamenta a perda da interação informal e a falta de relacionamento interpessoal com os colegas, reconhecendo que a ausência do contato presencial prejudica a cultura e a coesão social. Associada a isso, a comunicação é vista como um ponto de fragilidade, com receio de ruídos e falhas que geram delay e impactam a colaboração e a tomada de decisão.

Com tais pontos, concordam Ribeiro (2021), Marin (2021) e Pereira et al. (2024), cujas pesquisas apontam que o home office pode induzir à quebra na produtividade em decorrência das interferências domésticas, além disso, os autores versam que a adoção de um modelo totalmente home office pode gerar um sentimento de isolamento.

No âmbito do gerenciamento da rotina e disciplina pessoal, o grande desafio é o conflito direto entre casa e trabalho. A distração doméstica (filhos, eletrodomésticos) ameaça a concentração e a produtividade, exigindo que o colaborador tenha maturidade e disciplina para a autogestão. O risco mais citado nesse contexto é a dificuldade de separação física e temporal dos ambientes, que

pode levar à sobrecarga e ao excesso de trabalho fora do horário de expediente (hiperconexão).

Em relação às barreiras tecnológicas e logísticas, as preocupações se concentram na infraestrutura doméstica: a falta de um espaço de trabalho adequado e a necessidade de custeio para internet e insumos representam um risco de saúde (ergonomia) e um custo adicional para o trabalhador. A qualidade da internet e a confiabilidade da VPN são vistas como pontos críticos que, quando falhos, paralisam o trabalho.

Existe um desafio cultural significativo ligado à visibilidade e supervisão. O colaborador expressa a sensação de ter que demonstrar serviço a todo momento, refletindo uma percepção de desconfiança da gestão e a perda de visibilidade junto aos líderes. Isso aponta para a urgência de a liderança migrar o foco da supervisão de presença para a gestão de resultados, utilizando ferramentas adequadas.

Por fim, o grupo está atento aos riscos à segurança da informação, especialmente com o uso de redes domésticas, e aos aspectos de desgaste físico e mental, alertando para o sedentarismo e os riscos de burnout. Tal como nos benefícios, os colaboradores são pragmáticos ao reconhecer que o modelo é inviável para funções de campo ou que dependem da agilidade presencial do Centro de Assistência Técnica (CAT).

#### 4.2.3 Unidade 3 - Perspectivas dos funcionários sobre a implantação do home office

A unidade de estudo analisou as perspectivas dos funcionários da Empresa de Tecnologia e Serviços a respeito de uma possível transição para o regime de home office.

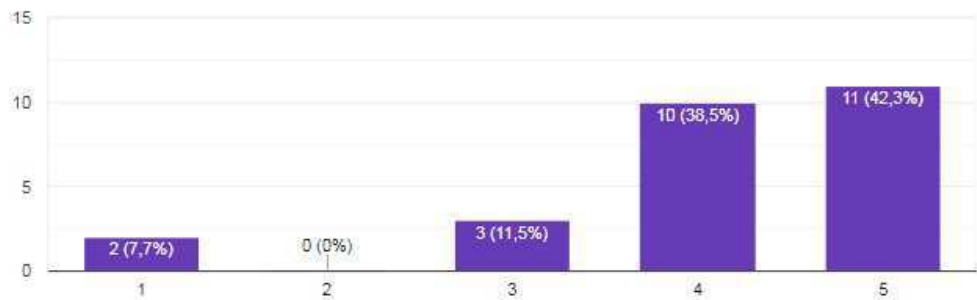
O levantamento foi estruturado para abranger as dimensões pessoal, profissional e tecnológica, oferecendo um panorama completo das expectativas e preocupações da equipe. Na primeira categoria, o foco esteve na avaliação do impacto da mudança na vida profissional e pessoal dos colaboradores.

A segunda categoria se concentrou nas ferramentas tecnológicas essenciais. Finalmente, a terceira categoria reuniu os aspectos críticos para o sucesso da implementação. Os colaboradores ressaltaram que a empresa deveria focar em uma política de comunicação clara e bem definida, oferecendo suporte técnico ágil e contínuo e a importância de estabelecer estratégias para manter a cultura organizacional e o senso de equipe.

Categoria 1: Avaliação do home office, em caso de implantação, e seus reflexos na vida profissional e pessoal.

#### a) Gestão do Tempo

Figura 4 - Distribuição das opiniões sobre gestão do tempo.



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A distribuição das respostas foi concentrada nas notas mais altas: 42,3% (11 respondentes) atribuíram nota 5 (máxima) e 38,5% (10 respondentes) atribuíram nota 4. Juntas, essas duas categorias representam 80,8% dos participantes, indicando que a grande maioria percebe uma melhora significativa e fundamental na capacidade de gerenciar seus horários graças ao home office.

Esse resultado valida a ideia central de que a eliminação do deslocamento diário é percebida como um ganho líquido de tempo, que se traduz em maior autonomia e flexibilidade para o indivíduo. As avaliações neutras (nota 3) e baixas (nota 1) são residuais, com apenas 11,5% e 7,7% das respostas, respectivamente.

A baixa incidência de notas negativas sugere que, para a maioria, os desafios inerentes à gestão do tempo em casa (como manter a disciplina e evitar distrações) são ofuscados pelo benefício estrutural de recuperar as horas perdidas no trânsito.

Assim, o gráfico atesta que o teletrabalho é visto como uma ferramenta de otimização e controle temporal. A seguir, estão elencadas as respostas coletadas, que representam as explicações dadas pelos entrevistados e, posteriormente, a análise destas falas.

R1 - Não teria como trabalhar em home office.

R2 - De certa forma, estaria mais disposto com sua carga de trabalho, estando na comodidade do seu lar.

R3 - Quem trabalha por demanda diária pode aproveitar e organizar melhor o tempo.

R4 - Acredito que depende da atividade que o colaborador irá exercer, se o acesso home office com internet externa comportar o acesso aos sistemas.

R5 - Ter mais tempo para conciliar outras atividades, pois muitas vezes perdemos aproximadamente duas horas com trânsito para ir e voltar do trabalho.

R6 - Não perderia tempo com transporte e evitaria atrasos.

R7 - Há as vantagens de o trabalho ser mais tranquilo e a desvantagem pelo isolamento.

R8 - Não ter que sair de casa, alimentado e mais saudável seria melhor trabalhar em casa.

R9 - Maior disponibilidade, mais conforto, maior economia, melhores resultados, mais qualidade de vida e maior possibilidade de autodesenvolvimento.

R10 - Otimizaria o tempo de operação, reduzindo o tempo necessário de locomoção para a empresa e aumentando a disponibilidade com horário flexível.

R11 - Teria mais tempo para ficar com a família, levando em consideração o tempo gasto em deslocamento.

R12 - Permitiria a algum funcionário que tivesse problemas de locomoção trabalhar sem a perda da força de trabalho.

R13 - Um grande exemplo que posso citar é o servidor não perder tempo de deslocamento (ônibus, Uber, táxi) para chegar ao trabalho.

R14 - Caso o home office fosse implementado, acredito que haveria um impacto positivo na minha gestão do tempo, motivo pelo qual atribuí a nota 4. A possibilidade de trabalhar remotamente reduziria significativamente o tempo gasto com deslocamentos diários, permitindo que eu iniciasse e encerrasse as atividades com mais agilidade. Isso contribuiria para uma rotina mais eficiente, com melhor aproveitamento das horas produtivas. Além disso, o ambiente remoto favorece a concentração em tarefas que exigem foco, o que pode melhorar a qualidade das entregas. No entanto, reconheço que ainda existem demandas que exigem presença física, especialmente considerando a dinâmica operacional dos centros de Fortaleza, que se beneficia da atuação presencial para agilizar trâmites internos e o despacho de atividades de rotina. Por isso, embora veja vantagens claras, mantenho uma avaliação equilibrada, reconhecendo que o home office não substitui completamente a importância da presença física em determinados contextos operacionais.

R15 - A responsabilidade é maior.

R16 - Mais tempo para realizar tarefas particulares.

R17 - Por haver flexibilidade, há uma satisfação em seguir tarefas, pois a essência do home office é a entrega do resultado sem ter uma vigilância do que se está fazendo em certos momentos.

R18 - Otimização do tempo.

R19 - Hoje eu passo mais tempo com meus colegas de trabalho do que com minha família.

R20 - No meu caso, sem muita influência.

R21 - Economia de tempo em deslocamento.

R22 - Embora o home office possa oferecer certa flexibilidade, ele também traz desafios no controle do ritmo de trabalho, na separação entre vida pessoal e profissional, e na manutenção da disciplina, especialmente sem supervisão direta.

R23 - O deslocamento até o escritório reduz o tempo de trabalho útil do trabalhador e aumenta o cansaço acumulado. Também em home office, considero mais fácil me concentrar.

R24 - A eliminação do tempo de deslocamento já permitiria mais tempo disponível para outras atividades.

R25 - Na minha atual função não acredito em trabalho home office, é uma função operacional.

R26 - Melhora no meu desempenho.

O Quadro 7 apresenta a categorização das percepções dos colaboradores quanto ao impacto do trabalho remoto na gestão do tempo e na dinâmica operacional. A análise revela que o principal benefício percebido reside na otimização da mobilidade, com um volume expressivo de respostas destacando a eliminação do deslocamento como fator de ganho de produtividade e redução de atrasos.

Quadro 7 - Categorização da Percepção de Impacto e Gestão do Tempo

Categoria	Descrição	Respostas Relacionadas
Otimização do Tempo e Mobilidade	Focam na eliminação do deslocamento (trânsito), redução de atrasos e ganho de horas úteis.	R5, R6, R10, R11, R13, R14, R18, R21, R23, R24
Qualidade de Vida e Bem-estar	Enfatizam o convívio familiar, alimentação saudável, conforto do lar e redução do cansaço.	R2, R8, R9, R11, R16, R19
Desempenho, Foco e Autonomia	Destacam o aumento da concentração, a entrega por resultados e a gestão autônoma das tarefas.	R3, R9, R14, R17, R23, R26
Inviabilidade Operacional/Técnica	Respostas de colaboradores cujas funções exigem presença física ou dependem de infraestrutura externa.	R1, R4, R25
Desafios de Disciplina e Adaptação	Apontam a necessidade de maior responsabilidade, autocontrole e a dificuldade de separar vida pessoal/profissional.	R14, R15, R22

Neutralidade ou Inclus <sup>2</sup> o	Casos onde n <sup>2</sup> o h <sup>2</sup> influ, ncia percebida ou onde o foco $\nabla$ a acessibilidade para pessoas com limita- 'pes.	R 12, R 20
---------------------------------------	---	------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os pontos de converg, ncia s<sup>2</sup>o o principal motor da alta aprova<sup>2</sup>o do home office na gest<sup>2</sup>o do tempo. A vantagem mais citada  $\nabla$  a Otimiza<sup>2</sup>o Log<sup>2</sup>stica e a Recupera<sup>2</sup>o do Tempo  $\Omega$ til. Os colaboradores concordam unanimemente que a elimina<sup>2</sup>o do tempo de deslocamento (com transporte ou no tr<sup>2</sup>nsito)  $\nabla$  um ganho l<sup>2</sup>quido, transformando horas perdidas em tempo  $\beta$ til que pode ser revertido para a produtividade ou para a vida pessoal, conforme corroboram Ribeiro e Antunes (2021).

Em seguida, h<sup>2</sup>um forte acordo sobre o aumento da Autonomia e Flexibilidade. O modelo de teletrabalho, ao permitir hor<sup>2</sup>rio flex<sup>2</sup>vel e focar na entrega do resultado (em vez da vigil<sup>2</sup>ncia), confere ao profissional maior controle sobre sua rotina, o que  $\nabla$  percebido como uma melhora na gest<sup>2</sup>o do tempo. Essa autonomia se alia  $\bar{}$  categoria Foco e Melhoria de Desempenho, onde muitos convergem na ideia de que o ambiente dom $\nabla$ stico favorece a concentra<sup>2</sup>o e o melhor aproveitamento das horas produtivas.

Por fim, todos os benef<sup>2</sup>cios convergem para o Ganho Pessoal e Familiar, com o tempo economizado sendo traduzido em mais tempo para a fam<sup>2</sup>lia e para tarefas particulares (Vaillant, 2025).

As diverg, ncias apontam para os custos ocultos e os limites pr<sup>2</sup>cticos do modelo. O principal ponto de fric<sup>2</sup>o est<sup>2</sup>na dificuldade de Separa<sup>2</sup>o entre Vida Pessoal e Profissional. Enquanto a maioria ganha tempo, alguns alertam para o risco de invas<sup>2</sup>o, citando "desafios no controle do ritmo de trabalho" e a necessidade de maior disciplina e responsabilidade. Essa dificuldade pode anular o benef<sup>2</sup>cio da gest<sup>2</sup>o do tempo e contribuir para o sentimento de isolamento, citado como uma desvantagem social do modelo.

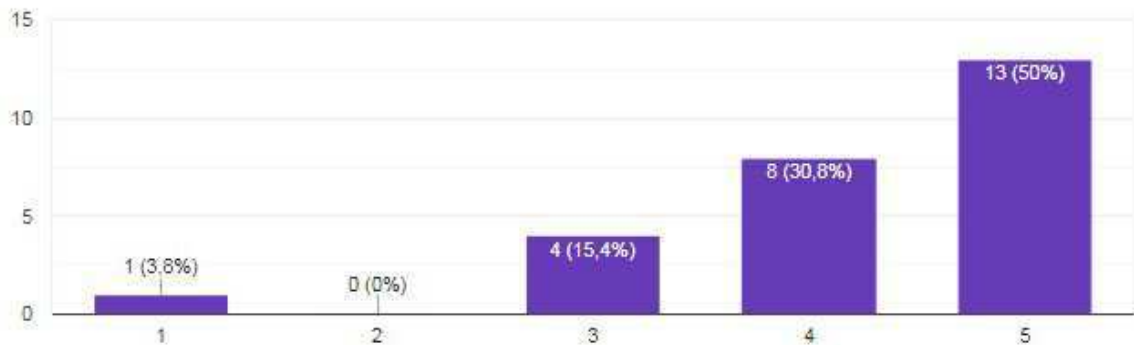
A diverg, ncia mais concreta est<sup>2</sup>na Viabilidade Operacional e Tecnol<sup>2</sup>gica. Um grupo de respondentes n<sup>2</sup>o percebe benef<sup>2</sup>cio na gest<sup>2</sup>o do tempo porque sua fun<sup>2</sup>o  $\nabla$  operacional, exigindo presen<sup>2</sup>a f<sup>2</sup>sica e, portanto,  $\nabla$  incompat<sup>2</sup>vel com o teletrabalho. Al $\nabla$ im disso, a gest<sup>2</sup>o eficaz do tempo depende da tecnologia, havendo preocupa<sup>2</sup>o se os acessos e sistemas comportar<sup>2</sup>o o trabalho remoto.

Em resumo, o home office  $\nabla$  amplamente validado como uma ferramenta de gest<sup>2</sup>o do tempo por sua capacidade de resolver o problema log<sup>2</sup>stico e conceder

autonomia, mas seu sucesso exige do colaborador uma disciplina rígida para lidar com a ausência de barreiras entre o lar e o trabalho, além de ser inviável para cargos que demandam atuação física.

## b) Qualidade de vida

Figura 5 - Percepção de qualidade de vida com o home office.



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

O dado mais significativo é que 50% dos respondentes (13 pessoas) atribuíram a nota máxima (5), indicando que metade da amostra percebe um benefício máximo do teletrabalho em sua qualidade de vida.

Somando-se a isso, 8 respondentes (30,8%) deram nota 4, resultando em um total de mais de 80% dos participantes com uma avaliação alta ou máxima. Essa concentração de respostas nas notas mais elevadas sugere um forte consenso de que o modelo de trabalho remoto cumpre sua promessa de equilibrar a vida pessoal e profissional.

Em contraste, as avaliações neutras ou negativas são marginais. Apenas 4 respondentes (15,4%) optaram pela nota 3 (neutra), e a percepção negativa (nota 1) é quase irrelevante, com apenas 1 respondente (3,8%). O fato de não haver nenhuma resposta na nota 2 reforça que os desafios do teletrabalho, como o possível isolamento mencionado na introdução da pesquisa, não são suficientes para impactar negativamente a percepção geral de bem-estar.

O score máximo é diretamente impulsionado pela eliminação do estresse do deslocamento e pela recuperação de tempo, o que permite aos indivíduos investir em sua saúde (sono, alimentação controlada) e fortalecer o convívio familiar, atingindo o desejado equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O conforto e a comodidade do lar também reforçam a percepção de satisfação no trabalho.

Em contrapartida, as poucas notas neutras (3) ou baixas (1) no gráfico tendem a refletir as ressalvas e os impedimentos encontrados nas categorias de Produtividade e Desafios e Impedimentos Atividade.

Os respondentes que não deram nota máxima podem estar ponderando os riscos de desconexão corporativa ou a necessidade de disciplina extrema, enquanto a nota mínima é compreensível para aqueles cuja atividade laboral não permite o teletrabalho. Em conclusão, o gráfico quantifica o que a análise de conteúdo detalha: o teletrabalho é valorizado como uma estratégia eficaz de autonomia pessoal e melhoria da saúde, justificando amplamente a percepção de alta qualidade de vida. Sobre essa percepção, seguem as respostas abertas fornecidas pelos respondentes.

R1 - Não teria como trabalhar em home office.

R2 - Conforme já dito, convívio familiar.

R3 - Diminui o estresse de algum ambiente de trabalho, desgastes no trajeto para o trabalho.

R4 - Depende muito do ambiente no qual o colaborador irá exercer sua atividade externa, visto a qualidade de vida e também observa se seu trabalho com o sistema externo e internet será produtivo.

R5 - Ter mais tempo para conciliar outras atividades.

R6 - Refeições mais saudáveis, mais horas de sono.

R7 - A convivência com a família.

R8 - Conforto e hábitos mais saudáveis.

R9 - Menor desgaste mental e físico. Alimentação controlada. Saúde preservada sem compartilhamento de ambiente.

R10 - Redução de estresse, maior conforto e a possibilidade do horário flexível.

R11 - Ficaria próximo da família administrando bem o tempo e a rotina.

R12 - O funcionário, sem ter que se deslocar horas a fio de casa para o trabalho e vice-versa, teria mais tempo para, antes ou depois do expediente, se dedicar à sua vida cotidiana, aproveitando melhor seu tempo em benefício próprio e de sua família.

R13 - O servidor foge do estresse de estar preso no trânsito diariamente.

R14 - Atribuiu nota 4 ao aspecto qualidade de vida porque acredito que a implementação do home office traria benefícios significativos para minha rotina pessoal e profissional. A possibilidade de trabalhar remotamente me permitiria estar mais presente em casa, organizar melhor meus horários e reduzir o desgaste físico e emocional causado pelo deslocamento diário. Isso contribuiria diretamente para uma rotina mais equilibrada e saudável. No entanto, reconheço que o home office também exige disciplina e organização para manter a produtividade, além de poder gerar certa desconexão com o ambiente corporativo. Por isso, considero que o impacto seria bastante positivo, mas não totalmente isento de desafios, o que justifica a nota 4. Além disso, entendendo que a dinâmica dos centros de Fortaleza demanda atuação presencial,

o que favorece a agilidade nos trâmites internos e no despacho das atividades de rotina. Esse fator também influencia minha avaliação, pois nem todas as atividades podem ser plenamente realizadas de forma remota.

R15 - Não mudaria em nada.

R16 - Mais tempo para realizar tarefas que você não tem devido ao deslocamento casa-trabalho e vice-versa. Maior proximidade das situações cotidianas do lar.

R17 - A sensação de qualidade melhora no início, pois traz um relaxamento de poder estar em casa. Em contrapartida podem aparecer problemas de saúde como sobrepeso, entre outros.

R18 - Equilibra trabalho e vida pessoal.

R19 - Não tem mais que passar uma parte do meu dia andando de ônibus.

R20 - Minha atividade não permite home office.

R21 - Melhoraria a saúde com menor uso do ar condicionado durante o dia todo.

R22 - Embora o home office possa reduzir deslocamentos e permitir mais tempo em casa, ele também pode comprometer a rotina profissional, dificultar a supervisão direta e afetar a produtividade se não houver uma estrutura rígida e acompanhamento frequente.

R23 - Para a satisfação com o trabalho, o conforto, higiene, saúde psicológica, afetiva e emocional, é muito melhor a qualidade de vida no home office.

R24 - Teria mais tempo para dormir, fazer exercícios, estudar ou estar com a família.

R25 - Sobra mais tempo para o funcionário.

R26 - Com o apoio do ambiente de casa tudo funciona de maneira mais fácil.

A percepção dos colaboradores sobre o trabalho em home office é majoritariamente positiva, centrada na melhoria da qualidade de vida e na gestão do tempo pessoal. Os depoimentos revelam que o maior atrativo do teletrabalho reside na categoria Bem-Estar e Saúde, sendo a redução de estresse a ideia dominante. Há uma forte associação entre o ambiente de trabalho presencial e o desgaste físico e mental, que seria mitigado pela possibilidade de refeições mais saudáveis, mais horas de sono, menor desgaste físico e emocional, e saúde preservada pela menor exposição a ambientes compartilhados, como o ar condicionado.

Intimamente ligada ao bem-estar, a Otimização do Tempo e Logística é vista como um benefício fundamental. A eliminação do deslocamento diário e do estresse inerente ao trânsito é citada repetidamente como um fator que gera "mais tempo" livre para o funcionário. Esse tempo, por sua vez, canalizado para a Vida Pessoal e Familiar, permitindo conciliar outras atividades, administrar melhor a rotina e, sobretudo, fortalecer o convívio familiar, garantindo maior proximidade e presença

no lar. O home office é percebido, assim, como o principal mecanismo para alcançar um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

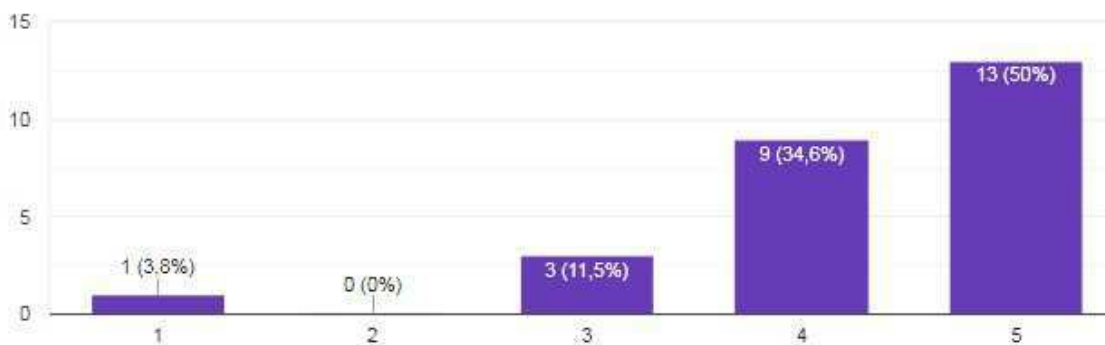
Entretanto, as respostas demonstram consciência das limitações e desafios. A categoria Produtividade e Desafios aponta para a necessidade de disciplina e organização individual para que o modelo funcione. Há também o reconhecimento de que o home office pode gerar uma desconexão com o ambiente corporativo, dificultar a supervisão direta e, em alguns casos, até comprometer a rotina profissional se não houver uma estrutura rígida de acompanhamento.

Essa cautela é reforçada pela menção a possíveis problemas de saúde, como o sobrepeso, e pela ressalva prática de que nem todas as atividades (principalmente aquelas que demandam atuação presencial e agilidade nos trâmites internos) permitem o teletrabalho, o que limita a universalidade da aplicação do modelo.

Em essência, embora traga conforto e satisfação, o home office exige uma adaptação cuidadosa para garantir que os benefícios pessoais não anulem a produtividade e a interação profissional.

### c) Autonomia para gerenciar atividades

Figura 6 - Percepção dos respondentes sobre a autonomia para gerenciamento de atividades.



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os dados demonstram forte concordância entre os participantes em relação à alta autonomia oferecida pelo teletrabalho. A escala de resposta variou de 1 (mínima autonomia) a 5 (máxima autonomia). A maioria das respostas concentrou-se nos níveis mais altos: 1) Exatamente metade dos respondentes (13 pessoas, ou 50%) marcou o Nível 5, indicando a máxima autonomia percebida; 2) Outros 9 respondentes

(34,6%) escolheram o Nível 4, o que também representa uma alta percepção de autonomia.

Somando-se os níveis 4 e 5, chega-se a 84,6% dos participantes, indicando que a grande maioria sente-se altamente ou totalmente autônoma em seu trabalho remoto. A discordância foi mínima, com apenas 1 resposta (3,8%) no Nível 1 e nenhuma no Nível 2. Assim, a análise do gráfico revelou que a elevada autonomia para gerenciar as próprias atividades é um dos benefícios mais significativos e amplamente percebidos pelos profissionais em regime de teletrabalho.

R1 - Não teria como trabalhar em home office.

R2 - Em relação às atividades, no caso administrativo, basta uma reunião virtual, assim como já aconteceu com os técnicos e outros setores.

R3 - Organizar e aproveitar melhor o tempo.

R4 - Atividades, temos autonomia, sendo que o gerente de grupo precisa saber das atividades que o colaborador do setor está realizando.

R5 - O profissional que vivencia o regime de home office precisa desenvolver essa capacidade de gerenciamento de tempo e atividades.

R6 - Esse gerenciamento depende da autonomia da chefia.

R7 - Nas atividades que não dependem de gerenciamento direto.

R8 - Melhor administração de tempo.

R9 - Possibilidade de atender às demandas com mais inteligência emocional e organização.

R10 - Melhoria da otimização e produtividade do serviço.

R11 - Teria uma maior autonomia para gerenciar as atividades que realizo.

R12 - O funcionário teria mais autonomia em executar as tarefas profissionais, desde que haja protocolos e normas que especificassem quais as rotinas e serviços a serem executados.

R13 - Há o melhor aproveitamento de tempo para produzir e ter foco.

R14 - Atribuí nota 4 ao aspecto autonomia para gerenciar atividades porque entendo que o home office favorece significativamente a organização da rotina de trabalho. A possibilidade de atuar remotamente me permite planejar melhor o dia, priorizar tarefas com mais liberdade e adaptar os horários conforme as demandas, o que contribui para uma gestão mais eficiente das atividades. No entanto, reconheço que essa autonomia exige um nível elevado de disciplina e responsabilidade. Em alguns momentos, a ausência do ambiente presencial pode dificultar o alinhamento imediato com a equipe ou o acesso rápido a informações operacionais, especialmente considerando a dinâmica dos centros de Fortaleza, que se beneficia da atuação presencial para agilizar os trâmites internos e o despacho das atividades de rotina. Por isso, embora eu veja ganhos claros em termos de autonomia, mantenho uma avaliação equilibrada, considerando que o home office exige maturidade profissional e estrutura adequada para que essa autonomia se traduza em resultados consistentes.

R15 - Acho que dá para se organizar.

R16 - Voc, n<sup>o</sup> estaria preso a uma rotina diária de ambiente fechado de trabalho.

R17 - Muito positiva, pois pode-se realizar da melhor forma possível, sem pressão constante.

R18 - Fortalecimento do senso de responsabilidade.

R19 - Acho bom por ter um tempo determinado para entregar a tarefa, sem ter que ser interrompido diretamente com pequenas solicitações no dia a dia. O que acaba me fazendo perder tempo e atrasando minhas tarefas.

R20 - Minha atividade n<sup>o</sup> permite home office.

R21 - É necessário definir as atividades a serem feitas e unir a um bom acompanhamento gerencial da comunicação da equipe e das atividades.

R22 - A autonomia até pode aumentar, mas sem um acompanhamento próximo, há o risco de queda na produtividade ou desalinhamento de prioridades.

R23 - As entregas aparecem mais que o processo. No home office, o processo pode dar ilusão de produtividade no presencial, mas o resultado pode não aparecer tanto quanto deveria.

R24 - Possibilitaria maior controle sobre a rotina e estimularia a organização e disciplina.

R25 - Voc, passa a gerenciar o seu próprio tempo.

R26 - Voc, estabelece as metas e funciona perfeitamente.

O ponto mais convergente entre as respostas é a relação direta entre autonomia e a melhoria na administração do tempo. Os respondentes afirmam que a liberdade de gerenciar a própria rotina possibilita "organizar e aproveitar melhor o tempo", "passar a gerenciar o próprio tempo" e "melhoria da otimização" do serviço.

O fim da rigidez de um ambiente fechado de trabalho é visto como libertador, também há consenso sobre a melhoria do foco e do aproveitamento de tempo para produzir. Um respondente explicitou que valoriza a autonomia por não ser interrompido diretamente com pequenas solicitações, o que impede a perda de tempo e o atraso das tarefas. Para os respondentes, a autonomia é vista como um catalisador do desenvolvimento de habilidades, como o "senso de responsabilidade" e a necessidade de o profissional "desenvolver essa capacidade de gerenciamento", transformando o trabalho remoto em um regime que estimula a maturidade e a disciplina.

Apesar dos consensos encontrados entre as falas, há também pontos de divergência e ressalvas, que partem das condições e contrapartidas necessárias para que essa autonomia seja produtiva e sustentável. Os participantes identificam limitações e riscos que precisam ser gerenciados, por exemplo, a natureza da atividade exercida, visto que a autonomia é inaplicável a todos os setores.

Algumas respostas explicitamente afirmam: "Minha atividade não o permite home office" ou "Não teria como trabalhar em home office". Isso estabelece um limite prático, onde o ganho de autonomia está restrito a atividades de natureza administrativa ou não-presencial.

Além disso, alguns dos participantes veem a autonomia como uma "faca de dois gumes" se não houver um acompanhamento gerencial adequado. A autonomia é contrastada com o risco de "queda na produtividade ou desalinhamento de prioridades" sem o acompanhamento próximo. Isso cria uma dicotomia: autonomia sim, mas não sem supervisão.

Os entrevistados também revelam em suas respostas que precisam de clareza quanto ao estabelecimento de normas e metas, mostrando que a eficácia da autonomia está condicionada à existência de regras claras. Os respondentes apontam a necessidade de "protocolos e normas" ou de "definir as atividades a serem feitas" e "estabelecer as metas". Assim, para eles a autonomia só funciona dentro de um escopo bem delimitado pela gestão.

Outro ponto observado foi o custo desta autonomia. O raciocínio de que a autonomia no teletrabalho implica um custo significativo para o profissional é um dos pontos mais críticos e relevantes da pesquisa. Assim, o benefício da liberdade gerencial não é passivo; ele exige um investimento ativo em autodisciplina e responsabilidade por parte do colaborador.

No entanto, essa percepção positiva é permeada por importantes ressalvas e condições (divergência). O sucesso da autonomia não é automático; ele depende de fatores externos (o tipo de atividade, a clareza das normas, e a continuidade do acompanhamento gerencial) e de fatores internos (a disciplina, a responsabilidade e a capacidade de autogerenciamento do profissional).

O home office, nesse sentido, é visto como um ambiente que oferece liberdade, mas que simultaneamente impõe um ônus de auto-organização e exige uma gestão híbrida que combine confiança gerencial com protocolos claros. A autonomia concedida pelo home office transforma o profissional no seu próprio supervisor. Isso elimina a pressão externa e a vigilância constante, mas, em contrapartida, impõe o que se pode chamar de custo da autogestão. Sem um ambiente de trabalho físico que impõe horários e ritmos, o indivíduo é forçado a criar e manter sua própria rotina.

§ a disciplina que garante que o tempo economizado com deslocamento seja revertido em produtividade e não o em distrações. A falha nesse aspecto leva à procrastinação, à dificuldade em separar a vida pessoal da profissional (work-life balance) e, conseqüentemente, à queda de desempenho.

A responsabilidade deixa de ser apenas pela entrega da tarefa e se estende para a gestão do processo. O profissional é responsável por definir prioridades, monitorar seu próprio desempenho e garantir a comunicação com a equipe, mesmo na ausência de interação presencial. O risco de desalinhamento ou queda de produtividade recai, primordialmente, sobre o colaborador.

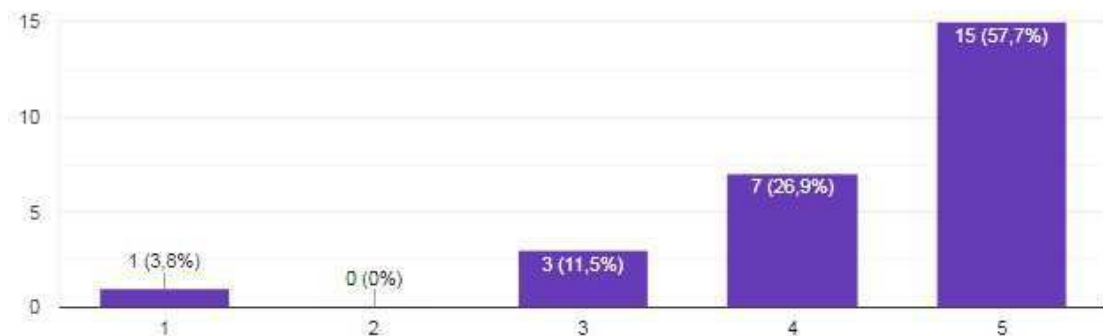
A autonomia é, na verdade, um teste de maturidade profissional. O respondente que atribuiu nota 4 toca exatamente neste ponto ao indicar que o benefício não é "fácil". Assim, a "estrutura adequada" vai além dos recursos físicos (como internet e computador).

Ela abrange a estrutura mental e emocional para trabalhar isoladamente, lidar com a solidão, e manter o foco sem a energia social do escritório. É a maturidade que permite ao profissional estabelecer limites claros para si mesmo e para os outros. A autonomia exige a capacidade de iniciar e finalizar o trabalho no tempo certo.

O indivíduo precisa ser maduro o suficiente para não se desviar durante o dia e, igualmente importante, para desconectar após o horário, evitando a hiperconexão e a sobrecarga de trabalho que o home office pode facilmente induzir.

#### d) Bem-estar físico e mental

Figura 7 - Percepção sobre bem-estar físico e mental.



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

R1 - Não teria como trabalhar em home office.

R2 - Tempo para o autocuidado.

R3 - Podendo gerenciar melhor seu tempo, poderia fazer alguma atividade física; em casa a pessoa se sente mais tranquila.

R4 - Sim, melhora, sendo que tem que ver o local onde o colaborador irá desenvolver suas atividades de home office, se atende todos os quesitos da empresa, como: ter internet boa, local da atividade. Se tudo estiver no conforme, então sim, o serviço será excelente.

R5 - Evitar engarrafamento e locomoção, que muitas das vezes podem durar duas horas; esse tempo poderia ser usado para realizar atividades físicas.

R6 - Quando se tem qualidade de vida, isso resulta nestes aspectos.

R7 - Como disse, não ter o estresse do deslocamento.

R8 - Estar no seu habitat sempre é melhor.

R9 - Evita deslocamento demorado, desconfortável e custoso. Aumenta a disposição e o desempenho.

R10 - Menos estresse e maior conforto significa mais saúde para o colaborador.

R11 - Considerando o ganho de tempo e economia, isso traria um benefício para a saúde física e mental.

R12 - Teria mais tempo para aproveitar os horários que são perdidos em deslocamento, indo e voltando da empresa.

R13 - Há menos tensão nas cobranças e nas metas.

CR14 - Considerando minha rotina atual, acredito que o home office teria um impacto bastante positivo no meu bem-estar físico e mental, por isso atribuí a nota 4. A possibilidade de trabalhar remotamente reduziria o desgaste causado pelos deslocamentos diários, permitindo uma rotina mais equilibrada e menos estressante. Além disso, estar em um ambiente familiar favorece o conforto físico e emocional, contribuindo para uma maior sensação de bem-estar ao longo do dia. Por outro lado, reconheço que o home office também pode trazer desafios, como o risco de isolamento social e a dificuldade de separar o ambiente profissional do pessoal, o que pode afetar a saúde mental se não houver uma estrutura adequada e disciplina na rotina. Ainda assim, entendo que, mesmo com esses desafios, o impacto geral seria bastante positivo, especialmente se houver suporte organizacional e flexibilidade para conciliar as demandas profissionais com o cuidado pessoal.

R15 - Tem que se preparar mentalmente, porque não é fácil, pelo menos no início, trabalhar de casa.

R16 - Mais tempo para cuidar da saúde e do físico, como também do mental.

R17 - De forma física, tem-se o descanso e, de forma mental, o relaxamento por não haver cobrança de forma direta e pessoal.

R18 - Evita desgaste físico e mental do transporte diário.

R19 - Não preciso mais acordar tão cedo para ter que sair para o trabalho.

R20 - Para quem pode exercer, seria a melhor opção.

R21 - Disponibilidade de fazer mudanças de locais para trabalhar e melhor concentração nas atividades.

R22 - O home office pode reduzir o estresse do deslocamento, mas também pode aumentar o isolamento, dificultar a separação entre vida pessoal e profissional e gerar sobrecarga mental sem supervisão direta.

R23 - Estar num ambiente familiar é muito mais saudável para trabalhar do que num escritório, porque é agradável, confortável, atrativo, além da própria memória afetiva do espaço, que é próprio do trabalhador.

R24 - Proporcionaria maior conforto físico e mental, diminuiria o estresse e aumentaria a satisfação pessoal.

R25 - Menos pressão e mais autonomia.

R26 - Tudo se torna bem leve.

O tema Saúde e Bem-Estar emergiu como o núcleo de sentido mais dominante, sendo a principal motivação para a adesão. A maioria dos funcionários associou diretamente o home office a uma melhoria na qualidade de vida, citando a redução do estresse e do desgaste físico e mental causados pelo deslocamento diário. As frases indicaram que "menos estresse e maior conforto significam mais saúde" e que a ausência de cobrança direta contribui para o relaxamento. Com este pensamento, concorda Bernades (2024).

Em estreita correlação, a categoria de Autonomia e Gestão do Tempo reforçou essa convergência. Os colaboradores enfatizaram que o tempo antes "perdido" com engarrafamentos e locomoção, que poderia durar horas, seria recuperado e direcionado ao "autocuidado", atividades físicas e possibilidade de "gerenciar melhor seu tempo".

Esta otimização da rotina e a economia de custos foram vistas como fatores que, por si só, beneficiam a saúde física e mental. Adicionalmente, o Ambiente de Trabalho e Conforto se apresentou como um valor, com funcionários destacando que "estar no seu habitat sempre é melhor" e que o ambiente familiar é mais saudável, agradável e confortável para trabalhar.

Contudo, as divergências não se manifestaram como rejeição ao modelo, mas sim como condicionalidades essenciais. O estudo apontou um paradoxo do teletrabalho, alertando para os riscos intrínsecos ao mesmo ambiente de conforto: o home office "também pode aumentar o isolamento, dificultar a separação entre vida pessoal e profissional e gerar sobrecarga mental". Assim, o sucesso da implementação é visto como não automático, dependendo da mitigação desses riscos.

Na categoria de Desafios e Requisitos, os funcionários foram pragmáticos, estabelecendo as condições para que o serviço seja "excelente". Isso envolve ter infraestrutura adequada ("internet boa" e local de trabalho apropriado) e, essencialmente, o preparo do indivíduo.

Foi ressaltada a necessidade de "se preparar mentalmente" e ter disciplina, reconhecendo que trabalhar de casa "não é fácil, pelo menos no início". Em conclusão, a análise demonstra que a equipe Empresa de Tecnologia e Serviços endossa majoritariamente o home office, percebendo-o como um caminho para a humanização do trabalho e o empoderamento pessoal.

No entanto, o estudo adverte que a empresa deve priorizar não apenas a implementação tecnológica, mas sobretudo uma Política de Suporte robusta, que inclua treinamento, comunicação clara e estratégias ativas contra o isolamento e a sobrecarga, garantindo que os benefícios de bem-estar e autonomia se concretizem de forma sustentável.

Categoria 2: Se a Empresa de Tecnologia e Serviços adotasse o home office, quais ferramentas tecnológicas (softwares de comunicação, gestão de projetos, etc.) você considera essenciais para o trabalho remoto ser eficiente?

R1 - Não sei responder.

R2 - Teams, Jira, Trello.

R3 - Hoje há várias ferramentas disponíveis no mercado, o importante é permitir o acesso com segurança aos mesmos recursos de quem estivesse presencial e com velocidade compatível também.

R4 - Tudo que for em ferramentas tecnológicas, vir trazer melhores condições para o colaborador desenvolver suas atividades.

R5 - O principal é a comunicação constante com o gestor através do Teams.

R6 - Liberação de acesso local a alguns aplicativos que atualmente estão bloqueados para uso externo.

R7 - A qualidade das transmissões.

R8 - Internet de qualidade.

R9 - VPN, Pacote 365, WhatsApp, Kanban e Scrum.

R10 - Softwares de comunicação são importantes, estar de home office não significa estar incomunicável. Os setores administrativos precisam ser capazes de acessar seus aplicativos de trabalho para realizarem suas operações. A melhor forma de realizar tais mudanças é disponibilizar para o colaborador uma estação de trabalho móvel (notebook) de forma que ele possa acessar de qualquer lugar, como sua residência, para ter acesso a todas as suas atividades laborais.

R11 - Acho essencial o uso de ferramentas como o Teams e o Meet para reuniões. Trello ou Jira para gestão de tarefas. One Drive e Google Drive para compartilhar arquivos. Também é bom ter uma boa VPN e sistemas de suporte remoto para garantir segurança e conectividade.

R12 - Necessário notebook, uma mesa e cadeira adequadas, energia elétrica e internet.

R13 - Internet de boa velocidade e qualidade, software de gestão e projetos, bom hardware para a estação de trabalho.

R14 - Acredito que alcançar um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional é fundamental para manter o bem-estar, a motivação e a eficiência no trabalho. Quando conseguimos administrar de forma harmoniosa as responsabilidades profissionais e os compromissos pessoais, temos mais energia, foco e qualidade nas entregas. Na minha perspectiva, o home office pode contribuir significativamente para esse equilíbrio. Ao eliminar o tempo gasto com deslocamentos e permitir maior flexibilidade na organização da rotina, consigo estar mais presente em casa, cuidar melhor da saúde física e mental, e distribuir melhor o tempo ao longo do dia. Por outro lado, entendo que o trabalho remoto exige disciplina e limites bem definidos para evitar que as atividades profissionais ultrapassem o tempo destinado à vida pessoal. Sem essa organização, há o risco de sobrecarga ou dificuldade de desconexão ao final do expediente.

Ainda assim, considero o home office uma alternativa positiva, que, quando bem estruturada e alinhada às necessidades da função, favorece o equilíbrio entre os dois aspectos da vida.

R15 - Não tenho ideia.

R16 - Teria que haver um planejamento maior na implementação de um sistema que pudesse satisfazer todas as necessidades de cada área de atuação.

R17 - A automatização de certas atividades, como inteligência artificial, melhoraria a forma de trabalhar em processos que exigem bastante participação humana.

R18 - VPN e Intranet.

R19 - Microsoft Teams, VPN, Microsoft Office.

R20 - Um notebook com as aplicações necessárias da atividade do colaborador com seus acessos liberados.

R21 - VPN confiável, TEAMS, softwares de gestão de atividades/projetos, softwares atualizados para a segurança.

R22 - Microsoft Teams ou Google Meet para reuniões, comunicação direta e acompanhamento em tempo real entre equipe e gestores. Outlook ou Gmail Corporativo para manter a comunicação formal, organização de tarefas e calendários. Trello, Asana ou Microsoft Planner para controle e gestão de atividades e projetos com visibilidade para a liderança. VPN Corporativa e Remote Desktop para acesso seguro aos sistemas internos da empresa. Power BI ou dashboards internos para acompanhamento de métricas, entregas e desempenho da equipe. Sistema de Ponto Digital (ex: Ahgora, Tangerino) para controle rigoroso de jornada de trabalho, pausas e horas extras. Antivírus corporativo e controle de dispositivos para garantir a segurança da informação e a integridade dos dados da empresa.

R23 - Aplicativos de mensagens: WhatsApp, Teams, Zoom, Slack ou Discord. Aplicativos de gestão de equipes e backlog como: Jira, Trello, Azure DevOps ou Planner.

R24 - Microsoft Teams, VPN Corporativa, Intranet, Antivírus, Controles de Acessos, Pacotes Office e todos os softwares que compõem a plataforma corporativa.

R25 - Não acredito em trabalho home office na minha função.

R26 - Notebook, celular.

O consenso mais forte reside na necessidade urgente de Comunicação e Colaboração sincronizada. Os colaboradores entendem que "estar de home office não significa estar incomunicável", e as ferramentas de comunicação unificada, como o Microsoft Teams (o termo mais citado), Google Meet e Zoom, são vistas como essenciais para manter o contato em tempo real, evitar o isolamento e garantir o acompanhamento gerencial.

Em segundo lugar, a Infraestrutura e Segurança são tratadas como pré-requisitos inegociáveis. A VPN Corporativa é o recurso mais citado nessa categoria, sendo o principal meio para garantir o "acesso seguro aos sistemas internos da empresa" e às aplicações que, atualmente, estariam bloqueadas para uso externo. Os funcionários reforçam a necessidade de "Internet de boa velocidade e qualidade" e "bom hardware" (como notebooks e celulares) para sustentar a operação. A segurança é completada pela menor a solução como Antivírus corporativo e acesso total aos pacotes de software (como o Office).

Um terceiro ponto de convergência é a Gestão de Projetos e Tarefas. Softwares como Trello, Jira, Asana ou Microsoft Planner são vistos como cruciais para substituir a supervisão presencial, permitindo o "controle e gestão de atividades e projetos com visibilidade para a liderança" e garantindo a transparência e o fluxo de trabalho.

As divergências não se manifestam na rejeição às ferramentas, mas sim em condicionalidades e abrangência. A principal ressalva é que a infraestrutura e os softwares atuais não são suficientes, sendo necessária a "Liberação de acesso local a alguns aplicativos que atualmente estão bloqueados". Isso aponta a uma exigência de que o ambiente remoto seja equiparado em funcionalidade ao ambiente presencial.

Além disso, embora haja foco na autonomia, parte da equipe ressaltou a necessidade de controle e governança, citando sistemas de Ponto Digital para "controle rigoroso de jornada de trabalho" e a necessidade de um "planejamento

maior" que adapte o sistema às necessidades específicas de cada área, utilizando ferramentas como Power BI para acompanhamento de métricas.

Dessa forma, a análise revela que a equipe da Empresa de Tecnologia e Serviços está preparada tecnicamente e exige um "ecossistema digital" que una comunicação robusta e acesso seguro. O sucesso da implementação dependerá da capacidade da empresa de remover barreiras de acesso e de fornecer uma solução de segurança confiável e permeável, garantindo a qualidade da infraestrutura e o controle formal da jornada de trabalho.

Categoria 3: Quais seriam os aspectos mais importantes a serem considerados pela empresa ao implementar o home office para garantir que o processo seja bem-sucedido?

R1 - Ver quais áreas seriam adequadas ao home office.

R2 - Saúde mental.

R3 - Permitir o acesso com segurança aos mesmos recursos de quem estivesse presencial e com velocidade compatível também.

R4 - Com planejamento.

R5 - Primeiro passo é conscientizar os gestores sobre a importância do home office.

R6 - Em resumo, a empresa tem que oferecer condições materiais e financeiras para a realização do trabalho.

R7 - Considerar a preferência de cada pessoa.

R8 - O bem-estar do trabalhador.

R9 - Disponibilizar treinamentos e fazer avaliações dos resultados.

R10 - Tecnologia e infraestrutura, gestão e cultura organizacional, aspectos jurídicos e trabalhistas, e por fim, a saúde e bem-estar do colaborador.

R11 - A empresa precisa definir bem os horários e entregas e manter um bom canal de comunicação.

R12 - Elaborar um plano de trabalho que oriente o funcionário a realizar a atividade.

R13 - Fazer um estudo e planejamento das ações.

R14 - Para que a implementação do home office seja bem-sucedida, acredito que a empresa deve considerar uma série de fatores que vão além da simples mudança de local de trabalho. É fundamental que haja clareza nas diretrizes, com definição objetiva das responsabilidades, metas e formas de

acompanhamento das atividades. Isso garante que todos os colaboradores saibam exatamente o que se espera deles, mesmo atuando remotamente.

Também é essencial que a empresa ofereça infraestrutura adequada, como equipamentos, acesso aos sistemas corporativos e suporte técnico, para que o colaborador possa desempenhar suas funções com eficiência. A gestão das atividades precisa ser feita de forma equilibrada, com ferramentas que permitam o acompanhamento sem gerar sobrecarga ou sensação de controle excessivo. Outro ponto importante é a construção de uma cultura organizacional baseada na confiança e na autonomia. O home office exige maturidade profissional, e a empresa precisa incentivar esse comportamento, ao mesmo tempo em que oferece suporte para o desenvolvimento das equipes. Além disso, é necessário estar atento ao bem-estar físico e mental dos colaboradores, promovendo ações que estimulem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O home office pode facilitar esse equilíbrio, mas também pode gerar isolamento ou dificuldade de desconexão, se não houver limites bem definidos. Por fim, é importante reconhecer que nem todas as áreas têm a mesma viabilidade para o trabalho remoto. No caso dos centros operacionais de Fortaleza, por exemplo, a dinâmica exige atuação presencial para garantir agilidade nos trâmites internos e no despacho das atividades de rotina. Portanto, a implementação do home office deve ser feita com responsabilidade, respeitando as especificidades de cada setor e função.

R15 - Oferecer as ferramentas necessárias e apoio.

R16 - Um sistema que permitisse todos os colaboradores, dentro da sua área de atuação, desenvolverem suas atividades sem nenhum prejuízo para a empresa.

R17 - O principal aspecto é o resultado. Se for positivo, traz um equilíbrio tanto por parte da empresa quanto do empregado.

R18 - Definição de metas claras e atingíveis.

R19 - Delegar tarefas e prazos a serem cumpridos.

R20 - A necessidade de feedback do CAT (estoque, demais setores).

R21 - Melhor formação na gestão para acompanhar bem a equipe remotamente e verem as atividades serem concluídas com uso de algum painel de atividades (ex: Kanban ou Scrum). Investimentos em segurança da informação e compliance.

R22 - Clareza nas regras e políticas: Definir horários, metas, condutas e protocolos de comunicação claros, com registro formal e ciência de todos. Controle e monitoramento de produtividade: Estabelecer indicadores de desempenho (KPIs), ferramentas de gestão de tarefas e controle de ponto digital. Tecnologia e infraestrutura adequadas: Garantir que todos os colaboradores tenham acesso a equipamentos seguros, internet estável e VPN corporativa. Comunicação constante e supervisionada: Realizar reuniões diárias ou frequentes com os times e manter a liderança próxima mesmo à distância. Treinamento e capacitação: Preparar gestores e equipes para o trabalho remoto, com foco em disciplina, organização e uso das ferramentas. Segurança da informação: Implementar controles de acesso, criptografia e políticas de segurança digital para proteger dados sensíveis. Cultura de responsabilidade e entregas: Reforçar o compromisso individual com resultados, evitando a perda de foco ou quedas de performance.

R23 - Qualidade de vida dos colaboradores, retenção de talentos, desenvolvimento de competências estratégicas, modernização de operações, perspectiva de aumento de lucratividade, melhoria do senso de dono.

R24 - Organização e Processos Claros, infraestrutura tecnológica, Liderança e Gestão, Saúde Mental e Bem-Estar dos colaboradores, Segurança da Informação, Cultura e Engajamento.

R25 - Sem nenhuma dúvida que com ferramentas adequadas vai ser um grande salto na qualidade de vida dos funcionários.

R26 - Considerar que o profissional é capaz.

A análise das falas dos colaboradores da Empresa de Tecnologia e Serviços revela uma visão sistêmica e madura da equipe. O consenso é que o sucesso depende de uma transformação na governança e na cultura, e não apenas da adoção de novas tecnologias.

A convergência mais significativa aponta para a necessidade de abandonar o controle de presença em favor de uma Gestão por Objetivos e Resultados. Há uma demanda massiva por Definição de metas claras e atingíveis, Clareza nas regras e políticas e o uso de indicadores de desempenho (KPIs), indicando que o foco deve ser o resultado, e não a fiscalização da jornada. Associado a isso, o sucesso do home office é condicionado à mudança de mindset da Liderança.

Os colaboradores exigem melhor formação na gestão para o acompanhamento remoto, solicitando que a empresa conscientize os gestores sobre a importância do home office e reforce uma cultura baseada na "confiança e na autonomia", reconhecendo que o "profissional é capaz".

Por fim, a equipe é unânime em exigir o Apoio Integral – Infraestrutura, demandando que a Empresa de Tecnologia e Serviços ofereça condições materiais e financeiras e garanta a Tecnologia e infraestrutura adequadas, incluindo acesso seguro (VPN Corporativa), Segurança da informação e hardware de qualidade. A saúde mental e a Qualidade de vida dos colaboradores são vistas como resultados estratégicos que levam à "retenção de talentos". A principal divergência de escopo é o reconhecimento de que o home office não é para todos.

Há um alerta explícito para a necessidade de ver quais áreas seriam adequadas, já que a dinâmica de centros operacionais de Fortaleza, por exemplo, a dinâmica exige atuação presencial. Esta visão impõe à Empresa de Tecnologia e Serviços a responsabilidade de delimitação de escopo e planejamento setorial.

Embora a confiança seja a base da nova cultura, há uma divergência em relação ao controle fiscalizado. Há quem exija a adoção de ferramentas de controle, como o controle de ponto digital, para um controle e monitoramento de produtividade. Esta dualidade reflete o desafio de equilibrar a autonomia com a necessidade de cumprir a legislação e evitar a sobrecarga, garantindo que o home office não gere sensação de controle excessivo.

A análise dos aspectos críticos demonstra que o sucesso do home office é condicionado a uma reforma gerencial, exigindo da Empresa de Tecnologia e Serviços um Planejamento que foque em metas claras, suporte tecnológico robusto e capacitação de líderes, ao mesmo tempo em que aborda o desafio de definir limites de controle e delimitar o escopo do projeto com responsabilidade setorial.

#### 4.2.4 Unidade 4 - Influência do home office na produtividade

Categoria 1: Você acredita que a implementação do home office poderia influenciar sua produtividade no trabalho? Se sim, de que forma?

R1 - Não.

R2 - Não, exerço atividades de campo.

R3 - Sim, pois estaria próximo de uma nova rotina, que não tenho, podendo por exemplo ir à academia.

R4 - Na minha função não é possível, portanto não sei como relatar.

R5 - Sim, desde que atenda suas atividades com resultados positivos.

R6 - Entender que o home office é um benefício para o funcionário faz com que tenhamos mais senso de responsabilidade e a necessidade de entregar um trabalho mais produtivo.

R7 - Uma melhor qualidade de vida resulta em mais produtividade.

R8 - Em virtude da ausência de conversas paralelas que possam distrair das atividades.

R9 - Sim. Administração de tempo e na qualidade de vida.

R10 - Sim. Com a qualidade de vida, o empregado tem mais disponibilidade e melhor foco, refletindo na produtividade.

R11 - Sim. Aumentando a disponibilidade e a organização, você conseguiria melhorar sua capacidade produtiva significativamente.

R12 - Sim, pois aumentaria a produtividade, principalmente por eliminar o tempo gasto com deslocamento e permitir um ambiente mais tranquilo para focar em tarefas com mais concentração.

R13 - No meu caso não iria influenciar, pois executo trabalho externo.

R14 - Sim, porque teria mais foco no planejamento e execução do trabalho.

R15 - Sim, acredito que a implementação do home office poderia influenciar positivamente minha produtividade no trabalho. A possibilidade de atuar remotamente me permitiria aproveitar melhor o tempo, especialmente pela eliminação dos deslocamentos diários, o que resultaria em mais horas disponíveis para focar nas atividades profissionais. Além disso, o ambiente mais controlado e silencioso favorece a concentração, o que contribui para uma execução mais eficiente das tarefas. Com uma rotina bem estruturada e metas claras, consigo manter o foco e organizar melhor as prioridades, o que tende a aumentar a qualidade das entregas. No entanto, reconheço que algumas atividades, especialmente aquelas que envolvem interação direta com os centros operacionais de Fortaleza, ainda se beneficiam da presença física para garantir agilidade nos trâmites internos. Por isso, vejo o home office como uma alternativa que pode melhorar a produtividade, desde que seja aplicado com equilíbrio e alinhado às necessidades operacionais da unidade.

R16 - No meu caso não há essa possibilidade, mas acredito que em muitos casos, sim, melhoraria.

R17 - Sim, pois aumentaria a concentração, a análise, o resultado e diminuiria a desatenção, interrupções, entre outras situações.

R18 - Satisfação aumenta a proatividade.

R19 - Sim. Terei um pouco mais de liberdade para executar minhas tarefas sem interrupções para fazer tarefas paralelas.

R20 - Sim, pois os desvios de atividades e estresse de deslocamentos não aconteceriam.

R21 - Na atividade atual, não.

R22 - A interação presencial com a equipe e liderança contribui para uma comunicação mais rápida, alinhamento imediato e decisões mais assertivas, aspectos importantes para manter a produtividade sob controle e padrões esperados.

R23 - Muito! Quantitativamente e qualitativamente. Por meio do incentivo à autogestão, do desenvolvimento da comunicação assertiva e objetiva, da mútua confiança entre trabalhador, seus pares e seus gestores de que a entrega está sendo produzida, além das comodidades de estar em um local de trabalho que tende a ser muito agradável.

R24 - De forma positiva, reduziria o tempo perdido com deslocamentos, o que proporcionaria mais tempo para focar nas tarefas ou descansar melhor.

R25 - De forma negativa, a comunicação seria de forma mais burocrática e poderia causar a sensação de isolamento e perda de vínculo com a equipe.

R26 - Pois voc, consegue fazer tudo sem press2o e de olho no ambiente familiar.

A an@lise das falas dos colaboradores sobre a influ, ncia do home office na produtividade revela um otimismo generalizado e condicional. A equipe percebe o trabalho remoto como um poderoso catalisador de efici, ncia, mas reconhece que seu sucesso est@intrinsecamente ligado ¯ mitiga´2o de barreiras operacionais e sociais.

O principal ponto de converg, ncia ¢ que o aumento da produtividade ¢ uma consequ, ncia direta da otimizacão do tempo e do ambiente. Os colaboradores destacam que a "eliminaco dos deslocamentos di@rios" proporciona "mais horas disponíveis para focar" nas tarefas. Al¢m disso, o ambiente doméstico ¢ visto como um facilitador de foco e concentra´2o, onde ¢ possível evitar "conversas paralelas que possam distrair", o que resulta em "mais foco no planejamento e execu´2o do trabalho".

Essa produtividade ¢ vista como um subproduto do bem-estar, com forte consenso de que "Uma melhor qualidade de vida resulta em mais produtividade" e que a satisfa´2o aumenta a proatividade. Os funcion@rios reconhecem que o home office, ao ser um benefício, exige um aumento no "Senso de responsabilidade" e incentiva a "autogestão" e a "mstua confiana" com os gestores.

Entretanto, as diverg, ncias impõem limites cruciais. A principal delas ¢ a inviabilidade setorial: um grupo significativo de colaboradores alerta que o modelo não ¢ universal, citando que, em funpes de campo ou nas que exigem "intera´2o direta com os centros operacionais de Fortaleza", o trabalho remoto "não ¢ possível". Esta ¢ uma ressalva importante que contrapõe o otimismo geral com o realismo operacional.

Al¢m disso, há uma diverg, ncia interna sobre o fluxo de comunica´2o. Enquanto o home office ¢ elogiado por eliminar interruppes (isolamento positivo), há o alerta de que a comunica´2o remota pode se tornar "mais burocrática" e causar a "sensa´2o de isolamento e perda de vínculo com a equipe". Essa visão defende que a "intera´2o presencial" contribui para decisões mais assertivas e alinhamento imediato. Concluiu-se, portanto, que os colaboradores veem o home office como uma equaco de trocas vantajosas, onde o tempo ¢ trocado por foco e descanso, resultando em melhoria do desempenho.

Contudo, o sucesso da implementação depende do planejamento setorial e da adoção de estratégias para mitigar os riscos de isolamento social e burocratização da comunicação.

Categoria 2: Como você avalia a importância de ter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Você acredita que o home office facilita ou dificulta esse equilíbrio?

R1 - Facilita.

R2 - Avalio como muito importante; no meu caso não tenho como trabalhar em home office.

R3 - Com certeza, o home office facilita esse equilíbrio, pois o funcionário poderia ir a uma academia próximo de casa para se cuidar, ou a uma consulta médica.

R4 - Para se ter um bom desempenho profissional, a pessoa tem que ter equilíbrio para ser duradouro. Se a pessoa for organizada, o home office facilita.

R5 - E como eu falei nas outras respostas, tem que observar todo o contexto: internet, local, para podermos ter o equilíbrio sem dificuldades.

R6 - O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é extremamente importante e muitas das vezes acabam convergindo. O home office, principalmente, em alguns casos é um regime extremamente benéfico. Exemplo: uma funcionária que não tem com quem deixar o filho ou um funcionário que precisa cuidar de um familiar.

R7 - Facilita com certeza.

R8 - Para algumas pessoas, ele se apresenta como a melhor solução; para outras, pode não ser.

R9 - Não existe profissional saudável e com bom desempenho se a vida pessoal não estiver saudável e equilibrada. O home office facilita completamente o equilíbrio a partir do momento que eleva a qualidade de vida do trabalhador.

R10 - Muito importante. O regime de home office ajudaria a coordenar e melhorar a vida pessoal sem afetar a profissional, pois, com horários de tempo mais flexíveis, o trabalhador teria condições de passar mais tempo com sua família e lidar com suas atividades pessoais.

R11 - Ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional é essencial para manter a motivação e a saúde mental. O home office pode facilitar esse equilíbrio, desde que haja disciplina e uma boa rotina.

R12 - Certamente é importante ter o equilíbrio entre o profissional e vida pessoal, e obviamente o home office seria uma boa oportunidade para a empresa tornar o trabalho mais justo e humano.

R13 - Facilita com certeza.

R14 - Manter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional é, na minha opinião, essencial para garantir bem-estar, motivação e desempenho sustentável ao longo do tempo. Quando conseguimos conciliar as demandas do trabalho com os compromissos e necessidades pessoais, temos mais disposição, foco e qualidade nas entregas, além de uma rotina mais saudável e menos desgastante.

Acredito que o home office pode facilitar esse equilíbrio, principalmente ao eliminar o tempo gasto com deslocamentos e permitir uma maior flexibilidade na organização do dia. Isso me ajudaria a estar mais presente em casa, cuidar melhor da saúde física e mental, e adaptar a rotina conforme as necessidades pessoais, sem comprometer a produtividade. Por outro lado, reconheço que o home office também exige disciplina e limites bem definidos. Sem uma estrutura adequada e uma rotina organizada, pode haver dificuldade de desconexão ao final do expediente ou sobreposição entre as esferas pessoal e profissional. Ainda assim, vejo o home office como uma ferramenta que, se bem implementada e alinhada às características de cada função, contribui positivamente para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

R15 - Dificulta.

R16 - O equilíbrio é muito importante, mas depende muito do que você faz. Em muitas situações poder facilitar ou não, depende da sua atividade diária.

R17 - Traria um equilíbrio, pois, com a gestão do tempo, poderia ser possível certas atividades que não são possíveis no local de trabalho, como praticar algum esporte.

R18 - Eu acho que facilita, pois posso aproveitar a presença dos meus filhos, mesmo estando no meu horário de trabalho.

R19 - Facilita, se a pessoa for comprometida e, ao mesmo tempo, se não houver compromisso, vai prejudicar.

R20 - Facilita, mas é importante a definição de horários fixos para iniciar e encerrar o expediente juntamente com a equipe para não ter excesso e misturar a vida pessoal com a profissional.

R21 - A ausência de limites físicos claros entre casa e trabalho pode levar a sobreposição de responsabilidades e a diminuição da concentração nas atividades profissionais.

R22 - Se o profissional tem conduta profissional, ou seja, isso é um fator cultural, o home office facilita esse equilíbrio, porque sempre economiza tempo, produz mais tempo de trabalho útil, flexibiliza a dinâmica familiar do trabalhador, bem como a rotina profissional. Esses são fatores importantes para a saúde desse equilíbrio pessoal-profissional.

R23 - Facilita, pois, uma vez bem implementado, com definições claras das atividades a serem realizadas, permite um melhor gerenciamento do tempo a fim de trazer satisfação pessoal e profissional.

Foi revelado consenso sobre o valor do home office, percebido como uma ferramenta essencial para a saúde e a qualidade de vida. No entanto, esta facilidade é vista como altamente condicional, dependendo de requisitos organizacionais e de autodisciplina.

O principal ponto de convergência é que o home office é um catalisador de equilíbrio, elevando a qualidade de vida do trabalhador e sendo de grande relevância para "manter a motivação e a saúde mental".

Os colaboradores justificam essa facilidade pela flexibilidade e gestão do tempo, pois a eliminação do deslocamento permite que o tempo seja dedicado ao autocuidado (como "ir a uma academia" ou a consultas médicas) e à vida familiar, com a possibilidade de "aproveitar a presença dos meus filhos". Além disso, há o entendimento de que a empresa se beneficia ao focar no bem-estar, pois o home office torna o "trabalho mais justo e humano".

Contudo, o sucesso do modelo está repleto de condicionalidades. A principal divergência e alerta reside na disciplina pessoal e na necessidade de limites. O colaborador reconhece que o home office "exige disciplina e limites bem definidos" e que, se não houver organização, o risco de sobreposição de responsabilidades, dificuldade de desconexão e excesso de trabalho. Por isso, é considerada importante a "definição de horários fixos" para evitar misturar a vida pessoal com a profissional.

Outra divergência é a inviabilidade funcional. Os colaboradores apontam que o equilíbrio "depende muito do que você faz", e que a ferramenta só facilita se for "alinhada às características de cada função", com a ressalva de que para alguns setores o modelo "pode não ser" a melhor solução. Por fim, a facilidade é anulada sem a infraestrutura adequada, reforçando que "tem que observar todo o contexto: internet, local".

Em conclusão, a análise estabeleceu que o home office é uma ferramenta poderosa para a saúde e o equilíbrio na Empresa de Tecnologia e Serviços, mas o seu sucesso exige que a empresa atue de forma estruturada, definindo limites claros para a jornada de trabalho, garantindo suporte tecnológico e adotando o modelo de forma seletiva e responsável, baseada na natureza da função.

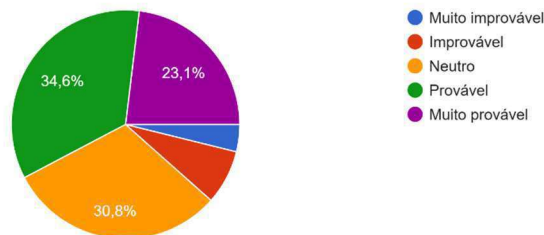
#### 4.2.5 Unidade 5 - Probabilidades de evas<sup>2</sup>o e perman<sup>2</sup>ncia na empresa a longo prazo

Ap<sup>2</sup>es mapear o perfil do colaborador, analisar as vantagens percebidas do home office e identificar os principais desafios do modelo, a Unidade 5 concentrou-se no impacto estrat<sup>2</sup>gico de todas essas vari<sup>2</sup>veis na gest<sup>2</sup>o de pessoas.

Neste m<sup>2</sup>odulo, foram traduzidas as percep<sup>2</sup>es e os dados quantitativos em probabilidades concretas de reten<sup>2</sup>o e evas<sup>2</sup>o. O foco foi quantificar o risco de perda de talentos associado <sup>2</sup>o do modelo puramente presencial e demonstrar o ganho de lealdade e estabilidade proporcionado pela flexibiliza<sup>2</sup>o.

Figura 8 - Probabilidade de perman<sup>2</sup>ncia com a continuidade do trabalho presencial

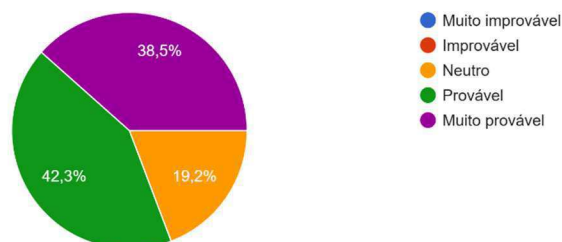
Qual a probabilidade de voc<sup>2</sup>e permanecer na BBTs Fortaleza em longo prazo no formato de trabalho presencial?  
26 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Figura 9 - Probabilidade de perman<sup>2</sup>ncia com a implanta<sup>2</sup>o do home office

Qual a probabilidade de voc<sup>2</sup>e permanecer na BBTs Fortaleza em longo prazo se a empresa implementasse o regime de home office?  
26 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

O contraste entre os cen<sup>2</sup>rios <sup>2</sup> expressivo. No formato presencial, a soma das respostas "Prov<sup>2</sup>vel" e "Muito Prov<sup>2</sup>vel" de perman<sup>2</sup>ncia alcan<sup>2</sup>a 23,1%. Embora

este seja um patamar favorável, ele indica que quase a metade dos colaboradores representa um risco potencial de evasão ou estar em estado de indiferença.

No entanto, ao simular a implementação do regime de home office, a intenção de permanência salta para impressionantes 80,8%, representando um aumento líquido de 23,1 pontos percentuais no total de colaboradores propensos a permanecer. Este crescimento é marginal, mas sim concentrado na categoria de maior engajamento: a resposta "Muito Provável" cresce de 23,1% para 38,5% (aumento de 15,4 p.p.).

Esse dado é fundamental, pois demonstra que o home office não apenas evita a saída de funcionários, mas converte um grupo significativo em colaboradores altamente satisfeitos e leais à organização.

Outro ponto de análise fundamental é o papel do home office como fator de decisão. A porcentagem de respostas "Neutro" (indecisas ou indiferentes) despica de 30,8% no cenário presencial para apenas 19,2% no cenário flexível. Esta queda de 11,6 pontos percentuais sugere que a política de home office tira os colaboradores da zona de indecisão, atuando como um elemento de desempate que direciona a maioria esmagadora para a permanência.

Em síntese, os dados gráficos traduzem de forma inequívoca o valor das percepções qualitativas coletadas: as vantagens do home office (qualidade de vida, economia de tempo e alívio do desgaste logístico) são tão significativas para os colaboradores que se tornam um fator de retenção mais potente do que o ambiente de trabalho puramente presencial.

Para a Empresa de Tecnologia e Serviços, a manutenção do formato 100% presencial representa um fator de risco que mantém quase um quarto da força de trabalho atual na mira do mercado. A implementação do home office, mesmo que em regime híbrido e estratégico, surge, portanto, não apenas como um benefício, mas como um imperativo estratégico para mitigar a rotatividade, proteger o capital intelectual maduro da empresa (conforme análise do perfil da amostra) e garantir a competitividade na retenção de talentos em longo prazo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo cumpriu seu objetivo ao mapear as visões dos colaboradores da Empresa de Tecnologia e Serviços, revelando que a potencial implementação do home office não é apenas uma tendência, mas um imperativo estratégico para a sustentabilidade da empresa no setor de Tecnologia. As respostas dos entrevistados demonstram que a aceitação do modelo seria bem-vinda, mas o sucesso da transição está condicionado ao adoção de uma abordagem de gestão mais humana e tecnologicamente estruturada.

O consenso mais forte reside no impacto positivo do home office na Saúde e no Bem-Estar do colaborador. A eliminação do tempo de deslocamento é percebida como um ganho direto na qualidade de vida, permitindo tempo para o autocuidado e para o equilíbrio familiar, elevando a satisfação.

Este fator, por sua vez, é o principal catalisador do aumento de Produtividade esperado pelos colaboradores, que associam a tranquilidade do ambiente e o maior foco à melhoria tanto quantitativa quanto qualitativa das entregas. Esta conexão é vital para a empresa, pois o regime atua como um poderoso fator de Retenção de Talentos, com os dados quantitativos indicando um aumento significativo na probabilidade de permanência dos colaboradores na Empresa de Tecnologia e Serviços, essencial para manter a competitividade no mercado.

No entanto, a implementação do home office exige a superação de quatro pilares críticos de divergência e condicionalidade. O primeiro pilar é a reforma na Governança e Liderança. Os colaboradores são unânimes em exigir o abandono da cultura de controle de presença em favor de uma Gestão por Resultados, baseada na "confiança e autonomia".

Isso implica a necessidade de capacitação gerencial e o uso de ferramentas de gestão de projetos e KPIs para garantir a clareza e a avaliação de desempenho. O segundo pilar é a Tecnologia e Segurança. O sucesso é nulo sem que a empresa assuma a responsabilidade por fornecer infraestrutura (VPN, equipamentos adequados) e garantir acesso seguro e compatível aos sistemas, eliminando os bloqueios que prejudicam a operação remota.

O terceiro pilar é a Viabilidade e Escopo. As falas demonstram que o home office não pode ser universal; ele exige a delimitação setorial e funcional da política, reconhecendo que a natureza do trabalho em centros operacionais exige a atuação presencial.

Conclui-se, portanto, que a Empresa de Tecnologia e Serviços tem o aval e a expectativa de seus colaboradores de TI para implementar o home office. O caminho, contudo, é pavimentado por uma transição estratégica que deve focar na humanização do trabalho e na governança por resultados, garantindo que os ganhos de bem-estar e produtividade sejam sustentáveis a longo prazo.

Com o fechamento deste ciclo de pesquisa, que estabeleceu um diagnóstico da percepção inicial dos colaboradores da Empresa de Tecnologia e Serviços, torna-se essencial a continuidade da investigação para validar e aprofundar os achados. A própria natureza exploratória e qualitativa do presente estudo aponta para lacunas que podem ser preenchidas por trabalhos futuros, a fim de garantir que a implementação do home office seja baseada em dados concretos e comparativos, e não apenas em percepções.

A primeira linha de pesquisa sugerida é o Estudo Comparativo de Desempenho. É fundamental que futuras investigações comparem, de maneira longitudinal e quantitativa, os indicadores de produtividade (Key Performance Indicators - KPIs) de equipes em regime presencial versus em regime home office na mesma organização. Tal estudo permitiria confirmar se o aumento de eficiência percebido pelos colaboradores se materializa em resultados operacionais efetivos, validando o home office como um ganho tangível para a gestão da produtividade.

Em segundo lugar, aprofundar a Análise de Gênero se mostra urgente. Uma vez que o home office funde o ambiente profissional e doméstico, é relevante investigar se as percepções sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional diferem significativamente entre homens e mulheres na Empresa de Tecnologia e Serviços. Este estudo poderia identificar se o regime, embora benéfico, impõe maior sobrecarga às mulheres, dada a potencial acumulação de tarefas domésticas e de cuidado, permitindo a empresa criar políticas de suporte mais equitativas.

Por fim, dada a complexidade do tema, a Avaliação do Modelo Híbrido representa uma terceira vertente. Futuras pesquisas devem analisar a percepção dos colaboradores sobre a implementação de um modelo híbrido específico, buscando determinar a frequência ideal de dias presenciais versus remotos para otimizar o desempenho.

Essa investigação ajudaria a encontrar o ponto de equilíbrio que maximiza os ganhos de flexibilidade e foco do trabalho remoto, ao mesmo tempo em que mitiga os riscos de isolamento social e burocratização da comunicação, que foram apontados como preocupações significativas neste estudo. Ao dar continuidade a estas linhas de investigação, Empresa de Tecnologia e Serviços poderá refinar sua política de home office, transformando uma percepção positiva em uma prática sustentável e estrategicamente comprovada.

## REFERÊNCIAS

- BAILEY, D.; KURLAND, N. Autonomy and the effects of telework on individuals. In: *The new workplace*. New York: Palgrave Macmillan, 2021. p. 193-212.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASTOS, J. Qualidade de vida e produtividade no home office: estudo exploratório sobre um (falso) dilema contemporâneo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: 2023.
- BATISTA, PAULO. Trabalho remoto. Disponível em: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7115180739238752256/>. Acesso em: março 2025.
- BERNADES, S. Home office e bem-estar: aplicações da psicologia positiva para o engajamento, autorrealização e saúde mental do empregado em domicílio. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região*, 28(1), 239-248. Disponível em: [https://www.trt10.jus.br/revista/2023/1/239-248-berna-des-s-home-office-e-bem-estar-aplicacoes-da-psicologia-positiva-para-o-engajamento-autorrealizacao-e-saude-mental-do-empregado-em-domicilio](#). Acesso em: março 2025.
- BEZERRA, M.A. Um estudo de caso sobre o teletrabalho no serviço público. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Pública). João Pessoa: 2023. 40 f.
- BRANT, R.; MOURÃO, H. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: Quando o home vira office. *Caderno de Administração [s.l.]*, v. 28, n. Edição E, p. 71- 75, 2020. Disponível em: [https://www.cadernodeadministracao.com.br/index.php/ojs/article/view/10001](#). Acesso em: 6 jan. 2024.
- BRASIL. Lei 13.979/2020 de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. 2020a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm). Acesso em: 7 março 2025.
- BRASIL. Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados – exercida por meios pessoais e diretos. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm). Acesso em: 7 março 2025.
- COOPER, C. D.; KURLAND, N. B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, p. 511-532, 2002.
- DAVIS, K. G. et al. The home-office: ergonomic Lessons From the `new normal`. *Ergonomics in Design: The Quarterly of Human Factors Applications*, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 4-10, 2020. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1177/1064804620937646>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. *International Review of Administrative*

- Sciences, [s. l.], v. 84, n. 2, p. 269-287, 2018. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1177/0020852317700985>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1177/0734371X18768244>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- DUNLEAVY, P. et al. New public management is dead: long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 467-494, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- EOM, S. J. ; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.005>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- FERNANDES-JÚNIOR, A.; SILVA, F. O teletrabalho e sua implementação no serviço público: perspectivas e desafios. Disponível em: [https://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/12-\\_o\\_teletrabalho\\_e\\_sua\\_implementacao\\_no\\_servico\\_publico\\_ananias\\_r\\_fernandes\\_junior.pdf](https://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/12-_o_teletrabalho_e_sua_implementacao_no_servico_publico_ananias_r_fernandes_junior.pdf). Acesso em: 12 jun. 2025.
- FERREIRA, P; MOLON, T. O trabalho remoto está morto, vida longa ao trabalho híbrido, 2023. Portal FGV. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/trabalho-remoto-esta-morto-vida-longa-ao-trabalho-hibrido>. Acesso em: 6 set. 2025.
- GASKELL, A. Will we return to the office after COVID-19? 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/04/28/will-we-return-to-the-office-after-covid19/#70dad34eb1f8>. Acesso em março de 2025.
- GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- HALF, R. Entenda o impacto do retorno ao trabalho x fuga de talentos. 2022. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/pesquisas/entenda-o-impacto-do-retorno-ao-trabalho-x-fuga-de-talentos>. Acesso em: 6 set. 2025.
- HAUBRICH, D. B.; FROELICH, C. Benefícios e Desafios do home office em Empresas de Tecnologia da Informação. *Gestão & Conexões*, Espírito Santo v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em março de 2025.
- HRUSCHKA, C. Home office e a Reforma Trabalhista. *Jus Navegandi*. Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/61198/home-office-e-a-reforma-trabalhista>. Acesso em março de 2025.
- LEPLETIER, E.; CRUZ, L. Gestão do Teletrabalho (home office) no Brasil: casos do SERPRO e TCU e métodos para a implantação. Fiel Editora: 2018.
- LIZOTE, S. A. et al. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. *Revista Gestão Organizacional*, Chapeco v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021. Disponível em:

<https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5753>. Acesso em: 17 jul. 2025.

MELLO, E. Brasil já conta com ao menos 12 milhões de teletrabalhadores, garante Elvaro Mello. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - SOBRATT. 2014. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/08042014-brasil-ja-conta-com-ao-menos-12-milhoes-de-teletrabalhadores-garante-alvaro-mello/>. Acesso em março de 2025.

NASCIMENTO, M. L. R.; LIMA, D. M. B.; TONACIO, C. M. S. de P. Home office e mulheres: benefícios, desafios e direito à desconexão no ambiente de trabalho remoto. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, Brasil, São Paulo, v. 8, n. 18, p. e081960, 2025. DOI: 10.55892/jrg.v8i18.1960. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/1960>. Acesso em: 7 nov. 2025.

NOGUEIRA, A.; PATINI, A. Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, vol. 9, nºm. 4, 2012, pp. 121-152. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em abril de 2025.

OLIVEIRA, C.; SANTOS, R. Impacto do teletrabalho na qualidade de vida e bem-estar de profissionais brasileiros: um estudo de caso. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 48, n. 2, e180123, 2023. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1590/2317-6369/180123>. Acesso em: 20 jul. 2025.

PENDELL, R. The Remote Work Paradox: higher engagement, lower wellbeing. 2025. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx>. Acesso em: 8 ago. 2025.

PÉREZ, M. P.; SÉNCHÉZ, A. M.; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. New Technology, Work and Employment, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>. Acesso em: 13 jul. 2025.

PEREIRA, R. et al. Home office: tendências emergentes e desafios contemporâneos no ambiente de trabalho remoto. Revista Acadêmica Online, [S. l.], v. 10, n. 54, p. e386, 2024. Disponível em: <https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/386>. Acesso em: 20 dez. 2025.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. Temas em Psicologia, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 433-441, jun. 2015. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2015000200014](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2015000200014). Acesso em: 13 jul. 2025.

RIBEIRO, M.; ANTUNES, M. Repercussões do home office nos contextos do trabalho e da família: revisão integrativa. *Nova perspectiva sist.*, São Paulo, v. 30, n. 70, p. 13-28, ago. 2021. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-78412021000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-78412021000200003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 06 jan. 2026.

SEDLACEK, A. C. G. et al. Impactos do home office na saúde do trabalhador durante a pandemia do Covid-19. *Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria*, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 122-145, 2022. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=https://revista.faculdadeindustria.com.br/inova/article/view/118>. Acesso em: 20 jul. 2025.

SENA, V. Afinal, qual será o tamanho do home office no pós-pandemia? Depende. *EXAME*. 21 dez. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/afinalqual-sera-o-tamanho-do-home-office-no-pos-pandemia-depode/>. Acesso em março de 2025.

SENA, V. Vagas com home office disparam 85% no início de 2021. *Exame*, 13 fev. 2021. Disponível em: <https://exame.com/carreira/vagas-com-home-office-disparam-85-no-inicio-de-2021/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

SILVA, A.; DUTRA, L. Estresse e burnout em tempos de home office: a realidade dos profissionais em grandes centros urbanos. *Psicologia em Estudo*, Maringá v. 27, e48967, 2022. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1590/1807-0329e48967>. Acesso em: 13 jul. 2025.

SILVA, D. C.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P.; LIZOTE, S. A.; ORO, I. M. Autonomia, multitarefas e bem-estar: Percepções no teletrabalho. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, [s.l.], v. 20, n. 1, p. 151-167, 2022. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/78275>. Acesso em março de 2025.

SINGHAL, T. A Review of Coronavirus Disease-2019 (COVID-19). *Indian Journal of Pediatrics*, [s.l.], v. 87, n. 4, p. 281-286, 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32166607/>. Acesso em março de 2025.

TOZZI, E. home office: produtividade aumentou, mas quantidade de tarefas cresceu. *Portal Vocerh*, RH, dezembro de 2020. Disponível em: [https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/produtividade\\_home\\_office](https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/produtividade_home_office). Acesso em março de 2025.

WANG, C. et al. Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. *General Psychiatry, China*, v. 33, n. 2, e100196, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/gpsych-2020-100196>. Acesso em: 13 jul. 2025.

VAILLANT, R. et al. O impacto do home office na produtividade e bem-estar dos colaboradores. *Revista de Geopolítica*, [S. l.], v. 16, n. 5, p. e893, 2025. Disponível em: <https://revistageo.com.br/revista/article/view/893>. Acesso em: 6 nov. 2025.

## APNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO

### Dados Sociodemográficos e de Caracterização Profissional

#### Idade:

- [ ] 25-34 anos
- [ ] 35-44 anos
- [ ] 45-54 anos
- [ ] 55 anos ou mais

#### Gênero:

- [ ] Feminino
- [ ] Masculino

#### Qual o seu nível de escolaridade?

- [ ] Ensino Médio Completo
- [ ] Ensino Superior Incompleto
- [ ] Ensino Superior Completo
- [ ] Pós-Graduação (Especialização/MBA)
- [ ] Mestrado
- [ ] Doutorado

#### Quanto tempo você trabalha na Empresa de Tecnologia e Serviços?

- [ ] Menos de 1 ano
- [ ] De 1 a 3 anos
- [ ] De 3 a 5 anos
- [ ] De 5 a 10 anos
- [ ] De 10 a 15 anos
- [ ] De 15 a 20 anos
- [ ] Mais de 20 anos

#### Você já teve experiência anterior com trabalho em regime de home office (em outras empresas ou de forma pontual)?

- [ ] Sim
- [ ] Não

Percepção Geral sobre o home office e o contexto da empresa

Como a ausência do home office na filial de Fortaleza impacta a atratividade e a retenção de talentos em comparação com outras empresas do setor?

[Campo de texto para resposta aberta]

Considerando o regime de home office, quais seriam as principais vantagens que você enxerga para o seu dia a dia profissional e pessoal?

[Campo de texto para resposta aberta]

E quais seriam as principais desvantagens ou desafios que você percebe no regime de home office?

[Campo de texto para resposta aberta]

Se a Empresa de Tecnologia e Serviços implementasse o home office, como você avaliaria o impacto dessa mudança em sua vida profissional e pessoal, considerando os seguintes aspectos?

a) Gestão do tempo:  1 (Muito Negativo)  2  3  4  5 (Muito Positivo) Explique:  
[Campo de texto]

b) Qualidade de vida:  1 (Muito Negativo)  2  3  4  5 (Muito Positivo) Explique:  
[Campo de texto]

c) Autonomia para gerenciar atividades:  1 (Muito Negativo)  2  3  4  5 (Muito Positivo) Explique: [Campo de texto]

d) Bem-estar físico e mental:  1 (Muito Negativo)  2  3  4  5 (Muito Positivo) Explique: [Campo de texto]

Você acredita que a implementação do home office poderia influenciar sua produtividade no trabalho? Se sim, de que forma?

[Campo de texto para resposta aberta]

Como você, avalia a importância de ter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional?  
Você, acredita que o home office facilita ou dificulta esse equilíbrio?

[Campo de texto para resposta aberta]

Se a Empresa de Tecnologia e Serviços adotasse o home office, quais ferramentas tecnológicas (softwares de comunicação, gestão de projetos, etc.) você, considera essenciais para o trabalho remoto ser eficiente?

[Campo de texto para resposta aberta]

Quais seriam os aspectos mais importantes a serem considerados pela empresa ao implementar o home office para garantir que o processo seja bem-sucedido?

[Campo de texto para resposta aberta]

Percepção sobre Retenção de Talentos e Futuro

Em sua opinião, a oferta de home office pela Empresa de Tecnologia e Serviços poderia reduzir a intenção de colegas buscarem outras oportunidades de emprego?

Por qu, ?

[Campo de texto para resposta aberta]

Qual a probabilidade de você, permanecer na Empresa de Tecnologia e Serviços em longo prazo no formato de trabalho presencial?

Muito improvável

Improvável

Neutro

Provável

Muito provável

Qual a probabilidade de você, permanecer na Empresa de Tecnologia e Serviços em longo prazo se a empresa implementasse o regime de home office?

Muito improvável

Improvável

Neutro

Provável

Muito provável