

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

HOME-OFFICE: UMA NOVA TENDÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

LISIANE KATER BLEYER

FLORIANÓPOLIS, MARÇO DE 1999

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

HOME-OFFICE: UMA NOVA TENDÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

LISIANE KATER BLEYER

**ORIENTADO POR:
PROF. DANTE MARCIANO GIRARDI**

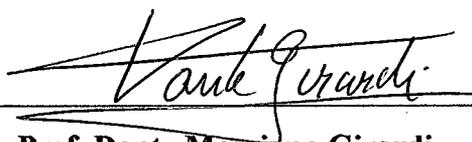
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

FLORIANÓPOLIS, MARÇO DE 1999

TERMO DE AVALIAÇÃO

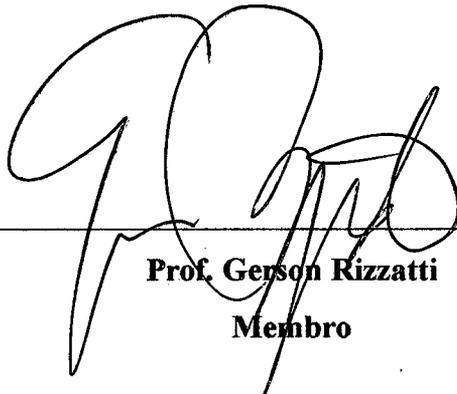
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu nota 10. à acadêmica Lisiane Kater Bleyer, na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.

Banca Examinadora



Prof. Dante Marciano Girardi

Presidente



Prof. Gerson Rizzatti

Membro



Prof. Pedro Antônio de Melo

Membro

“ Todo Homem
carrega em si
a forma inteira
da condição humana.”

(Michel de Montaigne)

Este trabalho é dedicado a:

Minha família, meu orgulho e meu exemplo, companheira de todas as horas e apoiadora incondicional.

Meu tio Hamilton (in memoriam), pelo exemplo de vida e por toda a saudade que deixou.

Meu namorado, pelo companheirismo e pelo incentivo que me deu em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Os anos se passaram e uma importante jornada foi cumprida. Este é, com certeza, o momento mais gratificante. É imensamente valioso para mim, registrar aqui as pessoas pelas quais terei gratidão eterna.

Agradeço a Deus, por ter me concedido a inteligência, o dom e a oportunidade de seguir o caminho da Administração de Empresas.

Agradeço aos meus pais e aos meus três irmãos, que com a sua simplicidade e grandeza de caráter, me proporcionaram a alegria do saber. Por todo o apoio e incentivo e pela compreensão nos momentos em que estive ausente.

Agradeço a um tio muitíssimo especial pela força que me deu.

Agradeço ao meu namorado pelo amor, pela paciência e por tudo o que me ajudou no decorrer deste trabalho.

E por fim, o meu Muito Obrigada aos meus orientadores Dante e Gerson pela dedicação que tiveram comigo durante a faculdade e ao longo deste trabalho. A todos os meus professores, aos servidores da UFSC, aos meus amigos e colegas de turma, pelos anos de convivência e pelo que me ensinaram. E a todos os profissionais das empresas pelas quais passei, por me mostrarem a realidade do mundo do trabalho e da minha profissão.

SUMÁRIO

SINOPSE	09
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema problema	10
1.2 Justificativa	12
1.2.1 Importância	12
1.2.2 Oportunidade	13
1.2.3 Viabilidade	13
2 OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo geral	14
2.2 Objetivos específicos	14
3 METODOLOGIA	15
3.1 Caracterização da pesquisa	15
3.1.1 Abordagem	15
3.1.2 Perspectiva do estudo	15
3.2 Delineamento da pesquisa	15
3.2.1 Quanto aos fins	15
3.2.2 Quanto aos meios	16
3.3 Técnica de coleta de dados	16
3.4 Técnica de análise dos dados	17
3.5 Limitações do método	17
4 A EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	19
5 AS TRANSFORMAÇÕES CULTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES E NO MERCADO DE TRABALHO	21
6 HOME-OFFICE: ORIGEM E EVOLUÇÃO	24
6.1 Origem	24
6.2 Evolução	27
7 CONCEITOS E MODALIDADES DO HOME-OFFICE	29
7.1 Conceitos	29
7.2 Modalidades do Home-Office	31

7.3 Profissões que se destacam	33
8 O HOME-OFFICE PARA EMPRESAS, EMPREGADOS E AUTÔNOMOS	38
8.1 Empresas	38
8.2 Empregados	41
8.3 Autônomos	44
9 PERFIL DO HOME-OFFICER	48
9.1 Características e aptidões do “Novo Líder”	48
9.2 Características próprias do Home-Officer	50
10 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA HOME-OFFICE	60
10.1 Vantagens do sistema Home-Office	60
10.1.1 Empresas	60
10.1.2 Profissionais com vínculo empregatício	61
10.1.3 Autoempregados	62
10.1.4 Benefícios comuns a autônomos, profissionais liberais e a empregados	63
10.2 Desvantagens do sistema Home-Office	66
11 ASPECTOS ENVOLVIDOS NA MONTAGEM DE UM HOME-OFFICE	69
11.1 Aspectos mercadológicos	69
11.2 Aspectos financeiros	71
11.3 Aspectos legais	73
11.4 Aspectos materiais	75
11.5 Aspectos humanos	79
12 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SISTEMA HOME-OFFICE	82
13 TENDÊNCIAS ATUAIS E DO PRÓXIMO MILÊNIO	88
14 AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS	100
15 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	101
16 BIBLIOGRAFIA	106

SINOPSE

Este trabalho abordou uma das novas tendências no meio empresarial e no mercado de trabalho – O Home-Office – consequência principalmente dos processos de Globalização da Economia, Revolução Tecnológica, Terceirização de produtos e serviços, dos programas de Qualidade Total implantados nas organizações e da nova consciência das pessoas, que buscam o aumento da qualidade de vida no trabalho e alternativas práticas e inteligentes para driblarem a atual crise mundial de empregos.

Sendo assim, o presente estudo a seu respeito tratou das novas necessidades e expectativas das empresas e dos indivíduos em relação ao alcance da excelência na produtividade e qualidade, à sobrevivência e boa posição no mercado, à atualização e à maior integração dos seus membros através de novos métodos para a sua motivação, tais como a liberdade criativa no trabalho, a recomposição da ética e do valor do trabalhador.

Descreveu a sua origem, as marcas da sua evolução e destacou as profissões e áreas em maior evidência.

Expôs sua conceituação, suas modalidades básicas e a postura dos órgãos de cúpula das organizações, dos empregados e dos autônomos.

Definiu o perfil necessário aos seus adeptos atuais e futuros e as características inerentes ao Novo Líder.

Ressaltou as novas atitudes interligadas ao seu desenvolvimento, aliadas a essa nova tendência, entre elas a Economia Informal, o Capital Intelectual e a Inteligência Emocional.

Apresentou as suas principais vantagens e desvantagens na esfera empresarial, dos profissionais com vínculo empregatício e dos autoempregados, os aspectos envolvidos na sua implementação (mercadológicos, financeiros, legais, materiais e humanos), os meios de avaliação do desempenho dos seus praticantes e por fim, as últimas tendências que emergem no cenário da gestão das empresas e da situação-trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações vêm sofrendo uma série de transformações no que diz respeito às suas formas de gestão, especialmente na gestão de seus Recursos Humanos, acompanhando as rápidas mudanças sociais, econômicas e culturais do contexto em que operam.

Assim como as organizações, o mercado de trabalho também vem sendo fortemente afetado pela Globalização da Economia, pelas inovações tecnológicas e culturais. As próprias pessoas retomaram a consciência de seus valores e expectativas no campo profissional. As empresas buscam cada vez mais maior qualidade e competitividade para sobreviverem no mercado, exigindo melhores profissionais. Em consequência disso, reduziu-se o número de empregos, onde muitos optam por se tornarem pequenos empreendedores, trabalhando por conta própria.

Em vista disso, este trabalho teve como finalidade o estudo de mais uma megatendência da Administração de Recursos Humanos – O Home-Office, onde foram abordados os seus principais conceitos, formas de aplicação, implicações, consequências (positivas e negativas) e resultados, do ponto de vista do número limitado de teóricos que discorrem sobre o tema, bem como, verificou-se o que vem sendo adotado acerca dessa nova perspectiva de trabalho.

1.1 Tema problema

A administração vem evoluindo de forma acelerada nas organizações, assim como a Gestão de Recursos Humanos, sobre a qual pode-se dizer que é marcada por uma série de fases, com características que acompanham a realidade de cada época.

Num primeiro momento, quando o mundo iniciava o seu processo de industrialização, ou simplesmente quando haviam as pequenas “fábricas artesanais”, as pessoas que participavam do processo produtivo eram tidas apenas como mais uma peça auxiliar na produção. Nas primeiras grandes indústrias, quando eclodiu a produção em

série (Ford), os empregados eram robôs que apertavam parafusos durante todo o tempo de trabalho, mergulhados em tarefas repetitivas e cansativas, altamente mecânicas, sem ter nenhum reconhecimento.

Anos depois, com o surgimento dos primeiros teóricos na área de Recursos Humanos (Follet, Mayo, entre outros), iniciou-se o processo de estudo do lado humano nas relações de trabalho, com a preocupação de verificar os aspectos psicológicos do trabalhador (relações sociais no trabalho).

As leis trabalhistas, criadas pelos governos mais democráticos, também conferiram muitos direitos e valor aos empregados com a flexibilização das relações de trabalho (descanso semanal remunerado, férias remuneradas, 13º salário, pagamento de hora-extra e outros).

De maneira geral, ainda hoje em muitas empresas são utilizados métodos de controle “externo” como o cartão de ponto, para confirmar a participação dos funcionários nas suas tarefas e responsabilidades diárias.

Hoje, com um grande número de fatores sócio-econômicos em transformação (a Globalização, a 3ª Revolução Industrial – era da informática, a evolução tecnológica e a quebra de paradigmas comportamentais e culturais), a administração de Recursos Humanos vem reformulando as suas ações, dando espaço a novas tendências de controle e tratamento (valorização) das pessoas nas empresas.

Segundo MALVEZZI (1996), “... ao invés de articular mecanismos externos como o cartão de ponto, tabela de salários, hierarquia ou a própria relação empregatícia, a empresa está transferindo a responsabilidade sobre o trabalho para o próprio funcionário”. Estas empresas são aquelas que buscam “a flexibilidade de processos”. Ainda, conforme cita ASSIS (1997), procuram dar origem a novos perfis de trabalhadores e líderes, apostando que a melhor qualidade de vida resulta em melhor desempenho profissional.

Também as pessoas, conduzidas pela atual situação econômica mundial, pelo crescente desenvolvimento tecnológico, pela crise no mercado de trabalho e pela busca

de um maior e melhor aproveitamento do seu tempo, devido a fatores como o caos do trânsito nas grandes cidades entre outros, começam a adotar o Home-Office como uma nova perspectiva de empreendimento, trabalhando em casa, por conta própria.

É a partir disso que surge e começa a ser questionado e implantado nas organizações e adotado pelas pessoas o Home-Office.

Sendo assim, a preocupação deste trabalho foi realizar um estudo sobre o Home-Office, suas diversas formas, sua importância e influência nas empresas e nas pessoas, dentro de uma nova filosofia de administração.

Portanto, definiu-se como problema de pesquisa:

“Qual o significado e a importância do Home-Office para as organizações e para as pessoas nessa nova era da administração ?”

1.2 Justificativa

1.2.1 Importância

Este trabalho justificou-se pela importância do tema como tendência universal na Administração de Empresas. Conforme cita ASSIS (1997), “... esta é uma tendência irreversível, parte das inúmeras transformações que vêm ocorrendo nas relações entre Capital & Trabalho”. Por esta razão, é extremamente importante a atenção de todos os estudiosos da área de Recursos Humanos, pois trata-se de um tema ainda pouco explorado pela literatura e crescentemente adotado por organizações e pessoas como uma nova forma de trabalho.

Hoje, torna-se fundamental aos empresários o conhecimento dos impactos trazidos pelo Home-Office, pois através dele surgem profissionais com maiores habilidades e novos perfis, o que requer novas formas de gestão.

Para os executivos e funcionários das empresas, é de grande valor que tenham consciência da repercussão do Home-Office no que diz respeito às mudanças na cultura

das suas organizações e às exigências de maior responsabilidade no cumprimento das suas tarefas.

Finalmente, para todos aqueles que vêm se tornando pequenos empreendedores, montando sua própria empresa em casa, faz-se necessária a compreensão do Home-Office, esta nova forma de fazer de negócios.

1.2.2 Oportunidade

Apesar de ser ainda uma perspectiva de trabalho recentemente adotada pelas organizações e pelas pessoas, o tema deste trabalho propiciou a construção de um breve diagnóstico através do seu impacto atual e futuro no meio empresarial e no mercado de trabalho e até mesmo, das próximas tendências no processo de flexibilização do trabalho.

Foi possível também avaliar o potencial desse processo de trabalho como fator motivador e responsável pelo aumento da produtividade e pela melhoria da qualidade de vida das pessoas.

1.2.3 Viabilidade

Neste trabalho de caráter teórico, explorou-se o acervo bibliográfico disponível a respeito do tema, que apesar de recente e limitado, apresentou idéias valiosas em termos de qualidade e produtividade quando da adoção do Home-Office como processo de trabalho.

Em suma, o objetivo deste trabalho foi oferecer um maior número de informações a respeito do tema, o que se tornou viável pelo fato de já existirem alguns autores que o abordam e relatam seus principais aspectos e tendências.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral:

Com base no problema proposto, o objetivo geral deste trabalho foi realizar um estudo sobre o Home-Office no processo de flexibilização das organizações e do mercado de trabalho.

2.2 Objetivos específicos:

Em termos específicos, pretendeu-se atingir os seguintes objetivos:

- Identificar a bibliografia existente a respeito do tema;
- Analisar o referencial teórico;
- Contextualizar os principais autores;
- Descrever o processo de desenvolvimento do trabalho, bem como as transformações culturais no âmbito empresarial e do mercado de trabalho;
- Justificar a origem, expor a evolução, os conceitos e as modalidades do sistema Home-Office;
- Delinear a postura das empresas e o perfil necessário aos profissionais na implementação e manutenção deste sistema;
- Levantar os pontos positivos e negativos na adoção do Home-Office;
- Apresentar os aspectos relacionados ao Home-Office com ou sem vínculo empregatício;
- Verificar os métodos de avaliação de desempenho dos profissionais adeptos do Home-Office;
- Destacar as principais tendências atuais e futuras no contexto econômico, cultural e tecnológico, em nível organizacional e individual;
- Representar o contexto atual e ter utilidade auxiliar como material de pesquisa em estudos posteriores, a acadêmicos, professores e até mesmo a pequenos empreendedores que tenham interesse e busquem informações sobre este tema.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

3.1.1 Abordagem

A abordagem utilizada neste trabalho foi do tipo qualitativa, já que esta preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, como motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Segundo CAMPOMAR (1991), “... nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse”.

A pesquisa qualitativa, portanto, não tem como base critérios numéricos para garantir sua representatividade, trata de confrontar os dados obtidos com a realidade, buscando expressar perspectivas e tendências.

3.1.2 Perspectiva do estudo

O presente trabalho seguiu uma dimensão transversal, pois trabalhou com os fatos e o contexto do momento atual, não delineando de forma histórica o tema por ela abordado.

A análise em torno do tema foi orientada para o presente e para o futuro, por este se tratar de um assunto relativamente novo, de uma nova tendência a ser adotada gradualmente pelo meio empresarial e pelas pessoas.

3.2 Delineamento da pesquisa

3.2.1 Quanto aos fins

Em relação aos fins a que se propôs, este trabalho foi de cunho exploratório e descritivo. Exploratório porque, apesar de haver vários estudos a respeito das tendências

da administração de empresas, não se verificou a existência de uma abordagem detalhada do Home-Office, com o ponto de vista pelo qual esta pesquisa tem a intenção de abordá-lo. Descritivo porque visou descrever o impacto do Home-Office nas organizações e nas pessoas nessa nova era da administração, bem como as suas percepções e expectativas em relação à sua adoção como nova forma de negócios e de trabalho.

Segundo SELTZ (apud GIL, 1989), a pesquisa exploratória "... tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, ... o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico, (...) e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão".

A pesquisa descritiva, segundo VERGARA (1997), "expõe características (...) de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

3.2.2 Quanto aos meios

No que diz respeito aos meios de investigação, esta pesquisa foi bibliográfica e telematizada.

"A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Boa parte dos estudos pode ser definida como pesquisas bibliográficas." (GIL, 1989).

Para VERGARA (1997), "a pesquisa telematizada busca informações em meios que combinam o uso do computador e de telecomunicações".

Em suma, os dados deste trabalho foram coletados no acervo bibliográfico existente a respeito do tema e na *Internet*, onde foram selecionadas todas as informações relevantes do assunto.

3.3 Técnica de coleta de dados

Para os fins a que se destinou este trabalho, foram coletados dados secundários, que se constituem em dados já existentes, registrados e trabalhados.

Segundo MATTAR (1996), os “levantamentos em fontes secundárias compreendem: levantamentos bibliográficos, (...) documentais, (...) de estatísticas e (...) de pesquisas realizadas”.

Os dados coletados nesta pesquisa (secundários), tiveram como fontes livros, periódicos, revistas, artigos científicos e informações provenientes da *Internet*.

3.4 Técnica de análise dos dados

De acordo com os objetivos estabelecidos para este trabalho, os dados levantados foram tratados de forma qualitativa.

O tratamento dos dados refere-se à exposição da forma como se pretende tratar os dados a coletar e à justificativa de tal tratamento como adequado aos propósitos do estudo. (VERGARA, 1997).

Neste trabalho de caráter teórico, foram abordadas as características atuais do ambiente de negócios (aspectos culturais, tecnológicos, econômicos e humanos), apontadas as oscilações da empregabilidade enfrentadas hoje pelas pessoas, destacados alguns conceitos do Home-Office e relatados os resultados decorrentes da sua implantação nas empresas e adoção pelas pessoas.

Ressaltados todos estes pontos, foi feita sua confrontação com o contexto sócio-econômico atual, buscando explicitar os acordos e desacordos entre este e o Home-Office como nova forma de trabalho e de negócios.

A questão cultural igualmente foi analisada, visando obter uma interpretação subjetiva em relação às mudanças dos paradigmas organizacionais e comportamentais.

Os dados com os quais se trabalhou nesta pesquisa, levantados por autores e observadores (livros, revistas, artigos científicos, entre outros) foram tratados de modo a trazerem reflexões, argumentações, interpretações, análises e conclusões, para o maior conhecimento de todos aqueles que os julguem de valor e interesse.

3.5 Limitações do método

A metodologia utilizada neste trabalho apresentou as seguintes dificuldades e

limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados:

- Com relação à coleta dos dados, a maior fragilidade referiu-se à qualidade dos dados disponíveis. Apesar de o Home-Office fazer parte do universo das novas tendências da administração e de vir sendo adotado de forma crescente por organizações e por profissionais autônomos, a bibliografia a seu respeito ainda deixa a desejar. A maioria das obras ainda o tratam de forma genérica e pouco discutida, assim, muitos dos dados foram extraídos de revistas científicas (artigos) e de jornais diversos;
- Outro fator limitante quanto à coleta dos dados encontrou-se nas pesquisas realizadas na *Internet*. Há um número satisfatório de informações a respeito do Home-Office, porém, na sua maioria comerciais (propagandas de empresas prestadoras de serviços instaladas em casa e outras). Existem nela poucas informações de valor teórico e técnico a respeito desse tema;
- Sobre o tratamento dos dados, as limitações situaram-se na análise acerca dos autores que abordam este tema, pois por tratar-se de uma pesquisa de cunho exploratório, não coube aqui uma análise profunda do assunto, mas apenas para fins de conhecimento e atualização acerca dessa nova realidade do trabalho.

4. A EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Acompanhando o processo natural de evolução e transformação do mundo, no contexto cultural, social, político e econômico, o trabalho passa por modificações marcantes e inovadoras em relação às suas formas e métodos. Portanto, cabe aqui destacar algumas opiniões e reflexões a seu respeito.

Vários são os autores que descrevem e discutem o significado do termo trabalho desde que este passou a ser o elo de ligação entre o homem e a sociedade.

Para FRIEDMANN (1973), o trabalho tem como finalidade essencial servir às necessidades humanas. Este mesmo autor o conceitua como sendo "... o conjunto das ações que o homem, com uma finalidade prática, com a ajuda do cérebro, das mãos, de instrumentos ou de máquinas, exerce sobre a matéria, ações que, por sua vez, reagindo sobre o homem, modificam-no".

Não se pode esquecer porém, da função econômica do trabalho para o homem, pois desde a sua legitimação, sempre objetivou a sobrevivência humana, por meio da satisfação gradual das necessidades individuais. Cabe aqui complementar que estas necessidades se constituem de um conjunto, iniciando pelas mais simples (fisiológicas), tais como a alimentação, o vestuário e a moradia e finalmente, aquelas que somente a algum tempo atrás, com as mudanças nas relações de trabalho, se tornaram possíveis de serem atendidas, como o reconhecimento, a auto-estima e a realização profissional.

Sabe-se que o trabalho já apresentou-se, ao longo do tempo, sob diversas formas. Nos tempos tayloristas e fordystas, as pequenas e iniciantes fábricas e as primeiras grandes indústrias o concebiam como uma atividade meramente mecânica, onde o trabalhador tinha funções rotineiras e cansativas, dentro de um processo extremamente autoritário de supervisão, tarefas estas distantes de atribuir ao trabalhador o seu devido valor social e individual.

Com o passar dos anos e com as rápidas transformações sócio-econômicas mundiais, as organizações passaram a buscar maior produtividade e começaram a absorver a idéia da qualidade de vida no trabalho como fator motivador para a melhoria da produção.

A partir daí iniciam-se as mudanças culturais, que hoje levam um bom número de

empresas e pessoas a questionarem os seus métodos de trabalho.

Neste sentido, VALENTI & SILVA (1995) comentam que:

“Não se trata apenas de mais uma nova proposta para o futuro, mas de uma mudança para um novo paradigma; pois, se não é possível eliminar os efeitos negativos provenientes da crise do sistema em vigor, também não se eliminam expectativas de mudanças... . A eleição de propósitos qualitativos sugere uma nova forma de entendimento (...), que expresse a possibilidade de o homem abandonar o seu papel passivo e fazer as circunstâncias. E o motor desse processo ativo de ruptura não se denomina força, mas sim, criatividade”.

Nesses tempos modernos, praticamente todos os setores da vida social e econômica passam por processos de flexibilização, adotando novas tecnologias e métodos de trabalho.

Ainda segundo estes mesmos autores, “as expectativas com relação ao valor do trabalho se elevaram, criando a necessidade de uma nova visão do homem. O conceito de trabalho se distende, vai além do trabalho remunerado e, portanto, independe de qualquer explicação originária das ciências econômicas.”

Dessa forma, surgiu o que se denomina como “trabalho criativo”, que “... aparece como alternativa que contempla os aspectos objetivos e subjetivos, fundados numa ética que leva à realização pessoal”.

Diante disso, entre algumas das novas tendências do trabalho, ganha espaço o sistema Home-Office, que motivado pelo turbilhão de mudanças no ambiente social, econômico e cultural, surge nas organizações mais modernas e conscientes da crescente competitividade e agilidade do mercado e passa também a fazer parte da vida das pessoas, já que a crise mundial de empregos, os contratempos geográficos (trânsito, poluição), entre outros problemas, assolam quase todos os locais. Este sistema surge como um grande marco na evolução dos processos de trabalho.

5. AS TRANSFORMAÇÕES CULTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES E NO MERCADO DE TRABALHO

Sabe-se que fazemos parte de um mundo capitalista, onde há uma troca cotidiana entre produção e consumo. Existem pessoas interessadas em utilizar produtos ou serviços e instituições que os produzem.

Segundo MARIOTTI (1995), uma instituição é “o conjunto de idéias que regulam a vida humana com base em valores, que se traduzem em normas, regras e leis. Estas designam o que pode e o que não pode, o que deve e o que não deve ser feito”.

Com base nisto, conceitua portanto, a organização como sendo “... a instituição em funcionamento”.

CHIAVENATO (1995), denomina empresa como “... uma organização destinada a produção de alguma coisa”; e ainda como “... um conjunto de pessoas que trabalham juntas, no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros”.

As empresas sempre estiveram voltadas à satisfação das necessidades das pessoas do seu meio (consumidores/clientes), oferecendo produtos ou serviços que surgem de suas estratégias de gestão e de produção. Para produzir algo de valor ao consumidor, é necessária uma cultura bem definida, compreendida e respeitada por todos os seus membros.

Entenda-se por cultura organizacional um sistema de crenças e valores compartilhados, que determinam o comportamento dos seus integrantes. (MARIOTTI, 1995).

A cultura é portanto, o ponto vital para a eficácia da produção.

Pode-se relacionar diversos perfis culturais de inúmeras organizações, que se delinearam ao longo do tempo. Vale ressaltar aqui uma das mais sólidas, e que apresenta ainda resquícios na indústria moderna. Para CHIAVENATO (1996), o fordismo e o taylorismo são até hoje considerados como símbolos da moderna idade industrial.

Porém, uma organização não objetiva nos dias de hoje somente uma produção em massa, nem mesmo métodos para organizá-la. Chegaram os tempos de mudança; não

só os tempos, mas as necessidades de mudança.

Ainda segundo este mesmo autor, a mudança é "... a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, (...) interrupção ...".

As empresas passam hoje, de uma gestão autoritária e estática para uma bastante flexível e dinâmica. Impulsionadas por vários fatores externos do seu ambiente, muitas empresas, em meio a inúmeras de cultura ainda clássica, iniciaram um processo de busca de novos paradigmas, de reavaliação dos seus valores e métodos de gestão e trabalho, passando a investir na motivação humana, como fator gerador de ganhos de produtividade e de maior comprometimento dos seus funcionários.

LÉVY-LEBOYER (1994), concebe a motivação como "um processo que implica a vontade de efetuar uma tarefa ou um objetivo a ser atingido", compreendendo, "ao mesmo tempo, a direção, a amplitude de condutas, que comportamentos são escolhidos, com que vigor e que intensidade".

Tendo como ponto de orientação a motivação dos seus colaboradores, as empresas passam a remodelar a sua cultura, adotando formas flexíveis de trabalho, que segundo KUGELMASS (1996), não apresentam restrições ou dificuldades, se houver um bom planejamento. Este coloca que "o trabalho flexível é basicamente uma estratégia para organizações de qualquer setor, independentemente do tipo de produto, nível de tecnologia ou tipo de força de trabalho".

De fato, pode-se afirmar que:

"Locais de trabalho onde se encontram excluídas a variedade, a iniciativa, a responsabilidade, a participação conjunta e mesmo a significação, tornam-se ambientes destituídos de possibilidades de o trabalhador encontrar um interesse renovado e com menor probabilidade de ter satisfação e qualidade de vida." (VALENTI & SILVA, 1995).

Um dos fatores externos que também vem atingindo tanto as empresas quanto as pessoas é a crise do mercado de trabalho, onde organizações que optam ou obrigam-se a reduzir os seus custos (em virtude da instabilidade da economia), enxugam os seus quadros e deixam milhares de pessoas desempregadas.

O mercado de trabalho por sua vez, se constitui desse conjunto de pessoas sem ocupação, que vêm retomando a consciência dos seus valores, expectativas e redescobrimo os seus talentos, mergulhando em formas alternativas de trabalho, não só

para a obtenção de renda, mas também para o alcance de sua satisfação e realização pessoal e profissional.

Neste sentido, MINARELLI (1998), afirma que:

“Vivemos noutra atmosfera, com um novo mercado de trabalho e novas regras. Os negócios e as empresas se transformaram.... O mercado pede a substituição da idéia de emprego pelo conceito de trabalho. Diante dessa necessidade, surgem no mundo inteiro novas modalidades, com destaque para o trabalho auto-empresariado.... Surgem daí oportunidades (...) e também novas exigências. E talvez a mais importante de todas elas seja a capacidade de perceber a informação como condição de assumir novos papéis num mercado cheio de ocupações recém-delineadas, surgidas a partir do desenvolvimento de novas tecnologias e novos métodos.”

Em suma, as pessoas e as organizações estão se conscientizando de que fazem parte de um sistema dinâmico, em progressiva mutação, e vêm procurando tornarem-se tão ágeis quanto este.

Para a obtenção de resultados positivos neste sentido, MATTOS (1985), ressalta que, as organizações devem transformar-se numa comunidade de aprendizagem e desenvolvimento, e ainda que, aprender continuamente é necessário para adequar-se às situações hoje emergentes.

6. HOME-OFFICE: ORIGEM E EVOLUÇÃO

6.1 Origem

Considerando os fatos históricos mais distantes dos dias de hoje, como o desenvolvimento das civilizações e a Revolução Industrial, e relacionando-os com os atuais acontecimentos do mundo dos negócios, pode-se compreender as razões que desencadearam o processo de Home-Office.

De acordo com CORREIA (1997), inicialmente o Homem trabalhava fora de casa, até porque não tinha casa. Era nômade. Saía para caçar e assim sobreviver. Os anos se passaram. Desde que deixou de ser nômade até a Revolução Industrial, trabalhava então na própria morada, no local da habitação. Na casa, na fazenda, na plantação. A partir da Revolução Industrial a idéia de trabalhar fora de casa tornou-se aceitável, normal.

Nessa época, muitas novas ações e estratégias foram aplicadas, com destaque para a Produção em Massa e a Administração Científica (Taylor e Fayol). O Homem fazia parte desse processo como força de trabalho, uma peça necessária para acelerar a produção. Não era reconhecido o seu valor, seu papel social e individual, por outro lado, não havia desemprego, concorrência no mercado, nem nada que comprometesse o seu emprego, bastava-lhe apenas trabalhar direito na sua rotina sufocante rigidamente supervisionada.

O que se pretende destacar aqui é a sua capacidade adaptativa às inúmeras situações ao longo de sua vida.

Hoje, muitas pessoas estão voltando a realizar o seu trabalho em casa. Por que ?

CHIAVENATO (1996), ressalta que o mundo tem dado muitas voltas e a cada volta as coisas se tornam diferentes. É preciso se adaptar às mudanças.

O Homem retorna então ao trabalho doméstico, que noutra época já garantiu a sua sobrevivência e que hoje vai além disso, proporcionando também a sua realização pessoal e profissional.

Nos dias de hoje, as mudanças ocorrem num ritmo frenético, o que nos obriga a absorver rapidamente as inúmeras novas tendências do mercado, assim como a adquirir

nova postura e novos hábitos em relação a ele, a fim de que possamos sobreviver e crescer.

Esse atual turbilhão de “novidades”, em nível econômico e cultural, dita as regras para as empresas, de todos os tipos e tamanhos, e para as pessoas, de forma individual, trazendo novas filosofias e estratégias de gestão e novas formas e perspectivas de trabalho, colocando-se aqui o Home-Office como uma nova alternativa.

Neste sentido, MINARELLI (1998) comenta que o futuro chegou, trazendo a crise mundial de empregos, a redefinição das relações de trabalho, os benefícios da informática e a formação de várias pequenas e médias empresas. Ressalta ainda que a globalização do mercado trouxe alterações estruturais nas empresas, que buscam reduzir seus custos, extinguindo postos de trabalho. Está chegando ao fim o “velho sistema operacional do emprego”.

Os fatores presentes responsáveis pelo surgimento do Home-Office são a Globalização da Economia, a Revolução Tecnológica (externos às empresas), os processos de Reengenharia, Downsizing, a Terceirização e Quarteirização (internos às empresas). Como fator pessoal e motivacional, aponta-se a nova consciência das pessoas, que buscam uma maior qualidade de vida e preparam-se para viver a nova era do Capital e Trabalho.

Em relação à Globalização, que nos trouxe a abertura à economia global e a integração dos mercados de todo o mundo, fica claro que a partir desse contexto surge uma competição acirrada, na busca de espaço para produzir, vender, conquistar e manter os clientes.

“Depois da Globalização, o escritório doméstico (...) é a expressão da moda nos meios empresariais e econômicos em todo o mundo.” (CASTILHO, 1997)

As estruturas organizacionais foram se moldando para recebê-la, primando pela qualidade dos seus produtos e serviços, reduzindo seus custos, seja através do enxugamento dos seus quadros de funcionários e redução dos níveis hierárquicos (Downsizing), buscando agilidade na tomada de decisões, seja pelo aprimoramento dos recursos materiais e físicos e dos processos tecnológicos de produção e gestão (Reengenharia), tudo com metas voltadas à sua eficiência no mercado.

A reorganização das empresas trouxe à tona a onda da Terceirização, onde estas ao transferirem suas atividades-meio para terceiros e concentrando-se na essência do seu negócio, forçaram uma especialização fundamental tanto dos seus funcionários quanto dos seus “fornecedores” de produtos ou serviços. Da Quarteirização surgem ainda mais especialidades, já que as pequenas empresas terceirizadas procuram serviços de apoio.

A respeito da Terceirização, ASSIS (1997), complementa, estabelecendo as diferenças entre a tendência do Home-Office e a Terceirização Pura. Embora estejam longe dos “olhos dos chefes”, mantêm todos os vínculos empregatícios com a empresa: estão incluídos na folha de pagamentos, têm carteira assinada e todos os demais benefícios internos por ela oferecidos. Poderá até haver o pagamento de horas-extras se o funcionário comprovar a necessidade.

“Os processos de Reengenharia e Downsizing acabaram com diversos postos de trabalho e geraram a onda da Terceirização e Quarteirização das atividades. Com isso, buscava-se reduzir o espaço físico ocupado pela empresa, concentrar as atividades em seu *core business*, além de permitir a redução dos gastos com encargos sociais.” (ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS, 1997)

Se por um lado, todos esses fatores provocaram a redução dos empregos, por outro, abriram-se as portas para as micro empresas e para os negócios próprios, o que dá lugar ao Home-Office.

Dentre esta ampla gama de novos rumos no meio empresarial, atribui-se grande peso à explosão tecnológica que vem ocorrendo nas últimas décadas em todo o mundo, sem a qual não seria possível a prática do Home-Office, já que este surge também em decorrência da atual “era da informação e da comunicação”.

De acordo com o GUIA SEBRAE (1997), o acesso cada vez maior a grande variedade de produtos tecnológicos vem facilitando a comunicação entre as pessoas e traz junto mudanças significativas tanto no estilo de vida quanto nas relações de trabalho. Uma das fortes tendências do mercado atual é o Home-Office.

A revolução nas comunicações tornou possível eliminar ou reduzir drasticamente despesas como aluguel de escritórios, transporte, estacionamento e alimentação. (CASTILHO, 1998)

O avanço tecnológico, especialmente da tecnologia de comunicação, forneceu o

impulso que faltava à prática do Home-Office. (ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS, 1997)

Concluindo, CASTILHO (1998) comenta que:

“O trabalho independente é um subproduto da era da Globalização e da grande Revolução Tecnológica. Ele é uma consequência direta dos traumáticos projetos de Reengenharia e Downsizing (...) postos em prática por quase todas as empresas contemporâneas e que acabaram gerando multidões de desempregados e subempregados.”

Não se pode afirmar exatamente onde se iniciou o processo do Home-Office, mas tudo leva a crer que teve origem nos Estados Unidos, e expande-se hoje pelo resto do mundo.

CHIAVENATO (1996) comenta que “fazer da própria casa o escritório (...) constitui uma meta nada irreal para as pessoas no final do século XX”.

6.2 Evolução

Em números, “uma pesquisa realizada em 1994 identificou 11 milhões de norte-americanos trabalhando em casa”. (COZZA, 1998)

Atualmente, “...a febre do S.O.H.O (Small Office, Home-Office) já contaminou pelo menos 35 milhões de pessoas nos E.U.A, ou seja, uma em cada três casas norte-americanas tem pelo menos um quarto dedicado a uma atividade produtiva”... (CASTILHO, 1997)

Ainda segundo este mesmo autor, “aproximadamente 25 milhões de profissionais norte-americanos abandonaram empregos bem remunerados para trabalhar por conta própria... Aqui no Brasil, este tipo de empreendedor ainda é visto como uma exceção”... (1998)

“Nos E.U.A, 25% da mão-de-obra ativa do país trabalha em casa. No Brasil, apesar de o crescimento maior dos S.O.H.O ser por profissionais autônomos, algumas empresas já estão adotando o sistema... Os escritórios domésticos crescem no Brasil cerca de 30% ao ano.” (GUIA SEBRAE, 1997)

COZZA (1998) observa que, no caso do Brasil, um dos motivos para o crescimento desse mercado é a maré de desemprego que tem mandado profissionais dos

escritórios para suas casas, os problemas de trânsito nos grandes centros urbanos, a economia em aluguel, energia elétrica, transporte, entre outras despesas além das facilidades oferecidas pela tecnologia da comunicação.

“Nos E.U.A existe até o apoio formal do governo para as pessoas se estabelecerem em casa, economizando infra-estrutura nas cidades.” (VARELLA, 1996)

O Brasil vai lentamente aderindo a prática do Home-Office, com algum incentivo de entidades ligadas às micro e pequenas empresas, que serão abordadas no decorrer deste trabalho, e impulsionado pela busca de maior conforto das pessoas.

De acordo com uma pesquisa desenvolvida na área de Home-Offices no Brasil, existem hoje 3,7 milhões de trabalhadores autônomos atuando em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife e Salvador. O percentual de ocupados que trabalham em casa em São Paulo era de 4,2% da população em 1989. Em 1996 pulou para 4,9%, sendo que desses, 80% eram autônomos. (COZZA, 1998)

Ainda segundo o SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados), 6% das mulheres empresárias no Estado de São Paulo atuam como autônomas na própria residência. As mulheres, que hoje ocupam quase a metade da força de trabalho no Brasil, foram as primeiras a lucrar com uma atividade no lar.

Conforme dados obtidos no SEBRAE/SC, na região da grande Florianópolis, o bairro Jurerê Internacional é uma das áreas mais numerosas em termos de Home-Offices. Para uma população de 200 famílias, há pelo menos 18 profissionais trabalhando em casa, ou seja, uma em cada onze residências. Outro local com grande expansão de escritórios domésticos é o bairro Ingleses. (CASTILHO, 1997)

7. CONCEITOS E MODALIDADES DO HOME-OFFICE

7.1 Conceitos

Denominado mais comumente como Home-Office, a prática recente de trabalhar em casa é tratada com inúmeras expressões, porém, seu significado não varia.

O Home-Office é também chamado de Trabalho Fisicamente Descentralizado, Trabalho à Distância ou *Home Based Business*. Ganhou nos E.U.A a sigla S.O.H.O (Small Office, Home-Office). CHIAVENATO (1996) o trata por Trabalho Remoto, Trabalho Móvel ou *Teleworking*. No Brasil, usa-se a expressão “escritório doméstico”.

Para ASSIS (1997), significa “trabalhar em casa, sem horário determinado, com ou sem ajuda da família, livre do olhar do chefe e do cartão de ponto”.

Segundo BERNARDI (1997), Home-Office se traduz na “...oportunidade de cumprir parte da jornada do trabalho em casa”.

“Trabalho em casa agora é chamado de *Home Based Business* e ganhou charme de ser empreendido por pessoas bem sucedidas, que preferem trabalhar com independência intelectual e melhor qualidade de vida.” (VARELLA, 1996)

“Uma das fortes tendências do mercado atual são os Small Office/Home-Office, os chamados S.O.H.O – que são, como o próprio nome já diz, pequenos escritórios em casa.” (GUIA SEBRAE, 1997)

Segundo CASTILHO (1998), Home-Office é o escritório doméstico, no caso do autônomo, ou quando alguém passa a trabalhar em casa.

É importante ressaltar que o Home-Office apresenta-se em duas dimensões básicas, a primeira, já comentada, onde há vínculo empregatício, ou seja, o funcionário da empresa trabalha na sua casa, “... mantendo sua carteira assinada e benefícios como convênios médicos, dentários, seguros de vida e até vales refeição e horas-extras”. (ASSIS, 1997).

Já a segunda perspectiva, também em discussão hoje, diz respeito ao trabalho por conta própria. Segundo MINARELLI (1998) “é basicamente uma forma de ocupação e renda sem ter emprego nem empregador”. Significa ainda uma saída para a crise de empregos, uma nova maneira de encarar o trabalho, novas chances de sucesso e uma

alternativa para utilizar o próprio talento.

Tomando por base as definições de Home-Office expostas por estes autores, adotou-se como seu conceito básico neste trabalho:

Home-Office é o trabalho realizado em casa, com ou sem vínculo empregatício.

CORREIA (1997), observa que a tendência recente de as pessoas estarem mais em casa (*cocooning*) é consequência da difusão dos meios tecnológicos, inclusive da *Internet*.

O dia-a-dia das pessoas vem sendo enormemente facilitado pelos recursos da tecnologia, que se desenvolve com uma rapidez impressionante, de modo a permitir que compras sejam feitas em casa, pela Internet, negócios sejam feitos, via computador, fax, entre outros aparelhos.

Há também expressões designadas às pessoas que praticam o Home-Office:

“Trabalhador Doméstico (*Homeworker*) – (...) contingente de pessoas que estão encontrando maneiras de trabalhar e ganhar sustento a partir de suas próprias casas.” (XAVIER, 1998)

“*Houser* - tipo humano que desenvolve a característica de ir aparelhando seu habitat, de forma que não necessite sair de casa para trabalhar...” (CATARINENSE ADMINISTRADOR, 1997)

“*Free Agent* (Agente Livre) – (...) categoria que reúne pessoas como os profissionais liberais autônomos, intermediários (...), consultores independentes e técnicos qualificados.” (CASTILHO, 1998)

Uma outra forma de referência ao Home-Office seria “Escritório Virtual” ou “Empresa Virtual”, que destacam visivelmente o “boom” tecnológico dos últimos anos.

Somente com um microcomputador por exemplo, tanto os autônomos como as empresas lucram, aqueles trabalhando com maior praticidade e flexibilidade, estas divulgando e vendendo os seus produtos e serviços e até mesmo comprando de seus fornecedores. Hoje, cada dia mais, bancos, supermercados, agências de viagens,

revendedoras de carros, lojas, *shopping centers*, hotéis, prestadoras de serviços em geral e vários outros tipos de empresas, têm na Internet uma aliada nos seus negócios.

7.2 Modalidades de Home-Office

Entre as formas de Home-Office, mapeando-se esse mercado pode-se identificar algumas modalidades.

CORREIA (1997), destaca três áreas de trabalho dentro do Home-Office:

- “• *Entrepreneur* – estar à frente do próprio negócio;
- Terceirização de Serviços – trabalhar para os outros em casa;
- Realizar o trabalho da empresa ou parte dele em casa (conectado ao escritório por rede).”

Já COZZA (1998), considera as seguintes formas de atuação no Home-Office:

- “• Autônomos – trabalhos informais;
- Prestadores de Serviços – terceirizados;
- Pessoas que mantêm “vínculo empregatício” com a empresa e têm garantidos todos os seus direitos trabalhistas.”

Ainda segundo CORREIA (1997), dos 39 milhões de pessoas que praticam o Home-Office nos Estados Unidos:

- “• 23,8 milhões trabalham em casa conduzindo (...) seu próprio negócio;
- 8,6 milhões trabalham em escritórios (empresas) durante o horário comercial (carga horária do expediente tradicional), mas levam trabalho para casa, para ser concluído depois do horário regular. A jornada para atender à demanda do emprego é (...) a soma dos dois “expedientes”;
- 6,6 milhões trabalham em casa para seus empregadores (mercado privado ou agências do governo), durante o horário comercial. São os chamados *telecommuters*. Passam ainda pouco tempo por semana no escritório. São 3,5 milhões de homens e 3,1 milhões de mulheres.”

COZZA (1998), acrescenta ainda que “a prestação de serviços é a que mais cresce por não estabelecer vínculos empregatícios”.

Para este autor, o trabalho autônomo está à frente das demais alternativas do trabalho em casa. Além de ser o seu próprio “patrão”, dribla-se a atual crise de empregos, presente em todos os lugares do mundo.

Em cada uma das modalidades do Home-Office encontram-se as mais variadas profissões, tipos de comércio e de prestação de serviços.

Com relação aos autônomos, estes podem estar ligados às áreas da educação, professores particulares; de comunicação (visual e escrita), como designers gráficos, digitadores, entre outros; de consultoria, para empresas comerciais e industriais, advogados, administradores, engenheiros, arquitetos, técnicos em informática; de artes, pintura e artesanato; de estética, massagistas, cabeleireiros, manicures; da alimentação, congelados, doces e salgados; do vestuário, corte e costura, bordado, tricô e crochê; e outras profissões mais simples, como técnicos em mecânica de automóveis e lavadores de carros.

Os terceirizados podem atuar, principalmente, nas áreas de limpeza, para empresas ou para particulares; vestuário, malhas, confecção de uniformes e roupas específicas; comunicação, agências de publicidade (campanhas de divulgação de empresas, produtos, serviços, marcas), produção gráfica; contabilidade, assessoria financeira, auditoria, consultoria; informática, instalação e manutenção de *hardwares* e *softwares*; eletroeletrônica, produção de peças destinadas à empresas industriais ou comerciais.

O trabalho em casa com vínculo empregatício cabe mais a executivos, advogados, engenheiros, arquitetos, professores e outros.

Pertencem à categoria de trabalho temporário, principalmente, os profissionais que atuam nas áreas de comunicação, vestuário, alimentação, informática, engenharia e arquitetura, que executam projetos, produzem ou prestam serviços somente em determinado período.

Como se pode perceber, existem hoje diversas áreas em que é possível atuar trabalhando em casa. Estas serão tratadas com maior ênfase em seguida.

7.3 Profissões que se destacam

Longe de ser mais um modismo no meio empresarial e no mercado de trabalho, o sistema Home-Office veio para ficar e beneficia profissionais dos mais diversos setores da economia. Existem muitas profissões hoje em evidência, que seguem e apostam nessa nova tendência de trabalho, e certamente muitas outras virão. Sem dúvida, o trabalho em casa torna-se viável graças à facilidade das novas tecnologias e à crescente preocupação dos empresários e das pessoas em geral com a qualidade de vida.

Informações importantes a esse respeito podem ser observadas em pesquisa realizada, ainda em 1994, nos Estados Unidos, pelo consultor americano em *telecommuting* Jack Nilles.

De acordo com esta pesquisa, os adeptos do teletrabalho desempenham as seguintes atividades, expostas aqui em ordem decrescente do percentual de profissionais envolvidos:

- raciocinar ou planejar;
- ler;
- processar textos;
- escrever (sem computador);
- pesquisar;
- coordenar via telefone;
- trabalhar com banco de dados;
- programar computadores;
- outras;
- manter registros;
- lidar com gráficos ou lay-out;
- coordenar via computador;
- participar de reuniões.

A maioria – cerca de 69% dos trabalhadores – executa a tarefa de raciocinar ou planejar, tais como jornalistas, escritores e cientistas. (COZZA, 1997)

Ainda são destacadas por este autor as áreas de :

- arquitetura – atuando em casa como profissional vinculado a uma empresa ou como autônomo, um arquiteto elabora os mais variados projetos, de acordo com as necessidades da chefia ou dos seus clientes, ou presta consultoria a pessoas físicas e jurídicas. Os materiais e equipamentos de trabalho são fornecidos pela empresa (se for empregado) ou adquiridos por ele mesmo (autônomo);
- artes plásticas – uma área bastante criativa e inovadora. Também podem atuar os Home-Officers vinculados ou autônomos. Aqueles exercendo parte de suas funções em casa, estes com muitas opções de trabalho, desde um estúdio de pinturas, esculturas e molduras até a produção de artigos mais simples, como brindes de geladeira, para ajudar no orçamento doméstico.

Vale salientar que tanto no País como no exterior, as construtoras, imobiliárias, fabricantes de móveis, grupos empresariais e empresas de prestação de serviços de utilidade pública como as de telecomunicações estão de olho nesta nova tendência. (TENDÊNCIAS DO TRABALHO, 1998)

Existem muitas oportunidades para o trabalho doméstico. Cabe às empresas adaptarem-se às novas tecnologias e à rápida mobilidade do mercado e oferecerem essa alternativa aos seus executivos e funcionários e, àqueles que são ou pretendem ser autônomos avaliá-las e aproveitá-las.

Algumas delas são expostas pelo GUIA SEBRAE (1997):

- consultoria – engenheiros, arquitetos, administradores, economistas, contadores, analistas de sistemas;
- *design* – estilistas, designers gráficos, decoradores, ramo de embalagens;
- contabilidade – controle financeiro de pessoas físicas ou jurídicas, auditoria, consultoria;
- criação de arte – jornalistas, desenhistas, artistas plásticos;
- marketing – publicitários, jornalistas, consultores na área;

- projetos de comunicação – publicitários, jornalistas, educadores, psicólogos, designers gráficos;
- programação visual – profissionais ligados às áreas de marketing e comunicação que elaborem material visual para cursos, seminários (*folders, outdoors*, apostilas) treinamentos, teses e apresentações (*slides*);
- pesquisa – escritores, jornalistas, cientistas, professores;
- escritório gráfico – desenhistas, arquitetos e engenheiros agrônomos (paisagismo), analistas de sistemas (desenvolvimento de *softwares*).

As profissões relacionadas à comunicação, ao marketing e à informática têm evoluído amplamente no sistema Home-Office.

Um tradutor por exemplo, monta o seu escritório doméstico com um computador, *Internet*, fax e telefone. Recebe e envia grande parte do seu trabalho via *Internet* ou fax e também compra livros e dicionários técnicos pela *Internet*.

Um jornalista com os equipamentos básicos (computador e impressora), depois de coletar os dados para fazer a sua matéria, pode redigi-la em casa, enviando-a à redação do jornal por fax ou modem.

Um designer gráfico que dispõe de um computador, *softwares* específicos, impressora e livros para referência, pode perfeitamente desenvolver todo o seu trabalho em casa.

O sistema Home-Office oferece também inúmeras alternativas de trabalho e renda para os profissionais de nível técnico. Atividades nos ramos de manutenção de computadores, assistência eletroeletrônica (oficinas de conserto de eletrodomésticos, carros e instalação elétrica), vidraçaria, gráfica, serigrafia, lavanderia, tinturaria, segurança e limpeza (pequenas empresas que oferecem esses prestadores de serviços e outros como telefonistas), educação (aulas particulares), saúde (academias de ginástica ou natação), estética (cabeleireiros, manicures, massagistas), digitação de trabalhos, corte e costura, alimentação, decoração (artesanatos, pinturas) e muitas outras que podem ser transformadas em Home-Offices, inclusive a terceirização de produtos/serviços que atendam a antiga empresa, em caso de um funcionário resolver

montar o seu próprio negócio, já que se torna um especialista no que faz, através de um contrato informal (é ainda mais vantajoso quando esta custeia todos os equipamentos e o transporte da produção) e sem exclusividade, atendendo também a outras empresas).

ASSIS (1997), destaca ainda algumas das áreas mais promissoras frente ao novo perfil dos profissionais idealizado pelo mercado:

- consultoria em informática – além de ser uma das profissões que garantirão a sobrevivência no futuro e de estar presente na vida de todas as pessoas, esta área recebe um forte apoio da Terceirização. Esse profissional, que pode passar de empregado a autônomo, desenvolve programas de acordo com as exigências do cliente e dá treinamento aos funcionários que irão lidar com ele. É mais barato para as empresas recorrer a um consultor que preste serviços nessa área do que manter uma equipe interna para desempenhar a mesma função. Entender os problemas, descobrir as necessidades e saber adequá-las ao mercado são os requisitos principais a essa profissão;
- entretenimento – atividades ligadas ao turismo, lazer e entretenimento, onde já atuam 70% dos trabalhadores mundiais. Tendo em vista o aumento da média de vida da população e o maior tempo disponível para o lazer dos adeptos do trabalho em casa (o que gerará muitos empregos), essas áreas crescem de modo acelerado no mercado, com destaque para a área hoteleira. Além de outras características inerentes ao ramo, a fluência em idiomas também é um ponto forte;
- educação – muitos especialistas afirmam que a revalorização do ensino é o passaporte do Brasil rumo ao Primeiro Mundo. Apesar de hoje já terem ocorrido muitos avanços nesse sentido, as mudanças na educação precisam acompanhar os movimentos bruscos e rápidos do mundo. A médio prazo, o mercado de trabalho voltado à educação será um bom negócio. As escolas têm a obrigação de qualificar adequadamente crianças e jovens para o futuro;
- direito internacional – ganha força com os processos de importação-exportação incorporados na rotina até mesmo das microempresas. Este profissional atua em

empresas, bancos ou escritórios particulares e tem as funções de viabilizar contratos e acordos entre pessoas físicas e jurídicas de países diferentes. Deve ter profundo conhecimento das legislações que regem o mercado internacional, domínio de inglês e de outros idiomas e atualizar-se constantemente dentro das sub-áreas de transferência de tecnologia, direito marítimo e direito tributário.

Enfim, dentro de cada profissão existem muitas opções de trabalho. Um Home-Officer deve explorar todas as suas potencialidades e atuar no ramo que lhe é mais adequado, pessoal e profissionalmente, numa atividade que lhe traz desafios e realizações. Ainda se tratando do autônomo, as chances de êxito são maiores, já que além de planejar pessoalmente o seu negócio e tornar-se um exímio especialista no que faz, oferecendo produtos/serviços de qualidade ao mercado, este pode “escolher” o caminho a seguir, descobrindo o que falta no mercado, quais são as necessidades não atendidas (ainda há muito para ser feito) ou atuar em nichos comuns, mas construindo a sua “marca” com importantes diferenciais.

O Home-Office vem sendo uma excelente opção para os jovens que, no início da carreira, normalmente sofrem com as limitações de vagas no mercado de trabalho. O número de empresas domésticas (nas áreas de engenharia, arquitetura, computação, comunicação entre outras) geridas por jovens autônomos cresce significativamente.

O trabalhador doméstico vinculado, que atua mais comumente nas áreas de administração, marketing, direito, engenharia, vendas e produção, exerce suas funções com maior tranquilidade, o que rende a sua empresa economia e bons resultados.

Hoje, a grande maioria das profissões pode ser exercida ao menos parcialmente em casa, o Home-Office oferece inúmeras oportunidades para quem usa a sua criatividade e atua como um *free-lancer* no mercado, seja como dono do seu próprio negócio ou ligado a uma empresa e exercendo outras atividades fora do seu horário de trabalho.

8. O HOME-OFFICE PARA EMPRESAS, EMPREGADOS E AUTÔNOMOS

O Home-Office apresenta aspectos importantes que merecem destaque, quando se torna uma opção de trabalho para as empresas e para aqueles que são ou pretendem ser autônomos. Existem inúmeras vantagens, como também algumas desvantagens decorrentes da sua adoção.

Neste capítulo serão abordados os seus principais pontos positivos; os demais serão ressaltados ao longo do trabalho.

A respeito da adoção do Home-Office, o GUIA SEBRAE (1997) observa que:

“O que leva as pessoas e empresas a optarem por este sistema é a facilidade, economia e a possibilidade de proporcionar maior satisfação aos seus funcionários, que podem permanecer mais tempo com a família.”

8.1 Empresas

Em relação às empresas, o Home-Office trás benefícios evidentes como a redução de custos, maior motivação dos seus funcionários e conseqüente melhoria na qualidade dos seus produtos e serviços, agilidade e praticidade na tomada de decisões e mesmo nos processos de produção, devido ao valioso universo tecnológico de nossos dias, que se desenvolve a perder de vista.

Neste sentido, cabe observar que “cada vez mais, será menos necessário manter os funcionários da empresa concentrados em um mesmo escritório.” (ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS, 1997)

Obviamente, tudo isto resulta num maior poder competitivo diante da economia globalizada.

As empresas de hoje, preocupadas com o amanhã, trabalham sob novos paradigmas de gestão, justamente para garantir o seu espaço no mercado.

“As mudanças atuais dizem respeito direto à sobrevivência das organizações, e a boa gestão (...) é fator essencial nesse conceito.” (NETO & NEVES, 1998)

Como consequência direta da Globalização, dos recentes processos de Downsizing, Reengenharia, Terceirização e da revolução da Informática, muitas empresas passam por uma total flexibilização das suas atividades, onde minimizar custos para maximizar ou manter as suas receitas é a tônica dessa nova era.

Para elas, reduzir custos significa poder, graças a tecnologia, permitir que seus executivos e funcionários trabalhem na sua própria casa, conectados à empresa 24 horas por dia, elaborando relatórios no seu *notebook*, remetendo-os via *Internet*, *e-mail*, fax, modem e outros meios, tomando decisões, comunicando-se com clientes e fornecedores e comparecendo à empresa somente para reuniões em prazos determinados, a fim de verificar e avaliar o seu plano de trabalho, expôr os resultados, tomar decisões conjuntas, para receber treinamento quando necessário e até mesmo para encontrar-se com os colegas da empresa. Esta é a tendência do próximo milênio.

Com isto, o espaço físico nas organizações pode ser reduzido, são necessários menor número de móveis, de equipamentos eletrônicos (computadores, impressoras), já que as pessoas estão instaladas nas suas residências com tudo o que precisam. Reduz-se também despesas com aluguel, energia elétrica, estacionamento, transporte e alimentação e pode-se reaproveitar este mesmo espaço para outras necessidades da empresa.

CASTILHO (1997), confirma:

“Muitas empresas estão descobrindo que é mais barato ter o empregado em casa do que pagar aluguel por grandes escritórios no centro da cidade.”

Outra das atuais grandes preocupações é com a questão social – a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Neste ponto, o Home-Office coloca-se como uma “corrente de boas ações”, já que para qualquer pessoa a família vem sempre antes do trabalho, então trabalhar junto a ela torna-se um benefício mútuo. A empresa vê seus índices de produtividade e qualidade aumentarem, e o funcionário recebe um forte “impulso” para trabalhar, sentindo-se mais tranquilo e motivado a pensar e a produzir, já que o direito de trabalhar em casa lhe inspira a confiança pelo investimento e pela credibilidade da empresa na sua responsabilidade, criatividade e capacidade de inovar seus métodos de trabalho, e lhe concede certo grau de autonomia.

Fala-se aqui em autonomia pelo fato de que o funcionário pode determinar o seu

próprio horário de trabalho, acompanhando a família, tendo momentos de lazer, levando os filhos à escola, estando presente no almoço, entre muitos outros pontos positivos que sem dúvida, pesam enormemente para o trabalho “fluir”.

A respeito da motivação, MALVEZZI (1996) destaca questões fundamentais:

“Uma pessoa só se compromete com um objetivo quando há uma relação de reciprocidade. A empresa não controla mais o “como fazer”, mas quer ver resultados. ... Há melhores chances de o profissional desenvolver sua carreira, pois ela é administrada por ele próprio e não mais pela empresa. Há (...) uma valorização da iniciativa e a possibilidade de participar de diferentes missões a cada dia. Esses fatores geram reciprocidade, o que incentiva o profissional a se “comprometer” com o objetivo da empresa”.

Não se pode esquecer que por trás de todas essas vantagens existem algumas desvantagens em relação ao trabalho em casa; estas serão vistas em capítulo posterior.

Já existem aqueles que pensam em solucionar os problemas mais comuns do trabalho em casa.

Uma das coisas interessantes que vêm surgindo nesse meio é comentada por CASTILHO (1997):

“O negócio do negócio em casa está se transformando numa coisa tão séria que já existem revistas especializadas, (...), com matérias sobre tudo o que está relacionado ao trabalho doméstico. Desde como conciliar crianças com negócios, como educar o “bulldog” da família para não atacar clientes e visitantes, até orientação especializada sobre como levar mulheres e filhos a participar das responsabilidades e lucros do escritório.”

Isto vale tanto para empregados quanto para os autônomos.

Diante de todos esses fatos, é conclusivo que por meio da praticidade tecnológica e do trabalho em casa, tudo de torna mais rápido e fácil, inclusive tomar decisões, que teriam de esperar o dia seguinte por exemplo, podem ser avaliadas, tomadas e comunicadas a qualquer hora do dia e da noite à empresa através dos meios já citados.

WAHLSTRÖM (1993), a respeito do futuro dos locais de trabalho prevê:

“No ano 2002 muitos locais de trabalho serão dominados por tecnologias que hoje desconhecemos (...). Além do mais, todos os locais de trabalho serão influenciados pelas exigências e objetivos dos funcionários da empresa... . Conceitos como lazer, qualidade de vida e contratos serão fatores determinantes na vida diária, incluindo os locais onde as pessoas trabalham... O escritório como local de trabalho enfrenta mudanças tão amplas como os demais ambientes tradicionais do trabalho.”

O Home-Office também é influenciado pela “Empresa dos anos 90”, quando a palavra de ordem hoje é investir na especialização, voltar-se para o seu objetivo essencial, ou seja, ajustar o seu foco, sabendo exatamente quais os produtos e serviços querem, podem e devem oferecer e para quais clientes.

As empresas inteligentes de hoje são especialistas, estão “reenfocando os seus negócios.” (RIES, 1995)

Com isto, “não só a organização do trabalho está mudando, mas também a sua natureza. Os próprios funcionários estão mais focados em tarefas específicas, sendo responsáveis por determinadas atividades.” (ASSIS, 1997)

E como as próprias empresas e especialistas em Recursos Humanos defendem, é crescente o número de executivos e funcionários que procuram por maior qualidade de vida. Cresce então, o número de pessoas que trabalham em casa.

O autor acima complementa ainda que, “melhor qualidade de vida, melhor desempenho profissional.”

Este é um fato comum a empregados e a autônomos, aqueles executando suas funções e atendendo a clientes em casa, estes desenvolvendo projetos específicos e temporários para as empresas. Está chegando ao fim o emprego vitalício, a ordem é especializar-se.

Em entrevista recente na TV SENAC, Minarelli enfocou este assunto, de grande interesse para o empresariado e para todos os profissionais. Comentou que “o empregado do futuro atenderá a mais de uma empresa.” Será responsável por determinadas tarefas e projetos (temporários), mas generalista ao ponto de buscar novos clientes e mercados. Será um prestador de serviços.

8.2 Empregados

No que diz respeito aos empregados, há semelhança dos pontos fortes do Home-Office para estes e para as empresas, acrescidos da continuidade do vínculo empregatício, do benefício de poderem trabalhar sob nova forma, junto da família, ganhando mais tempo, poupando-se do caos do trânsito, desfrutarem de autonomia e livrarem-se do cartão de ponto.

Quando se fala em vínculo empregatício, quer-se dizer que o funcionário continua a desfrutar dos seus direitos na empresa, com carteira assinada, 13º salário, convênio médico e odontológico e outros.

Evidentemente, o Home-Office como nova alternativa de trabalho oferece às pessoas o desafio de assumir com maior responsabilidade as suas funções e explorar a sua capacidade criativa e inovadora; só precisa cumprir com o seu trabalho, os riscos ficam por conta da empresa.

No que tange a qualidade de vida, vale ressaltar aqui a redução do nível de *stress*, causado pelo tempo perdido no trânsito das grandes cidades.

Nesse sentido, ASSIS (1997), comenta que:

“O fato é que a inviabilidade das estruturas viárias das grandes cidades está contribuindo para a criação de novos modos de comportamento social. ... O funcionário que perde uma hora e meia no trânsito já chega irritado e desmotivado para iniciar suas tarefas diárias. ... São três horas (ida e volta) que poderão ser melhor aproveitadas, seja em benefício do trabalho ou da vida pessoal”.

Além do que, em casa trabalha-se com maior descontração, menor tensão, longe da rotina do escritório, do cartão de ponto (horário fixo), integrado à família. É lógico que se deve impor limites à interferência do lar e horários disciplinados de trabalho, aí está o segredo do sucesso na prática do Home-Office; existem outros detalhes a observar, que serão expostos na sequência.

A autonomia que se conquista trabalhando em casa deve satisfazer os padrões da empresa, em relação a responsabilidade pelo trabalho, aos prazos e normas, e também permitir que o funcionário concilie trabalho e família.

Existem dados bastante valiosos a respeito do perfil do funcionário que trabalha em casa, resultantes de recente pesquisa em 1005 empresas dos E.U.A. Para se ter uma idéia de como se sentem estes profissionais – que vão de técnicos a gerentes e diretores, já que as suas funções não exigem sua presença diária na empresa – coloca-se aqui alguns números.

“Dos *telecommuters*, adeptos do teletrabalho:

- 25% ganham US\$ 5.000 ou mais por mês, mas apenas um em cada dez ganha mais;

- 58% dizem que a maior vantagem é a melhor qualidade de vida em família;
- 89% dizem que passam mais tempo com os filhos;
- 54% não pretendem retornar à rotina do escritório;
- 53% média de horas trabalhadas por semana: mais de dez horas por dia;
- 66% têm computador, impressora e telefone sem fio;
- 40% têm copiadora, telefone celular e *e-mail*;
- 75% lêem jornal;
- 50% escutam rádio enquanto trabalham;
- 83% se sentem mais produtivos trabalhando em casa;
- 63% fazem exercícios regularmente;
- 61% dizem que ficaram menos doentes do que seus colegas que trabalham na empresa;
- 79% usam roupas casuais;
- 15% usam roupas formais”. (TENDÊNCIAS DO TRABALHO, 1998)

Ainda sobre o assunto, destaca-se recente reportagem, que informa que empresários e técnicos de férias em Florianópolis mantêm-se trabalhando conectados às suas bases utilizando as instalações do *Business Center*.

“... A cidade começa a explorar o turismo de negócios. ... *Business Center – Virtual Office*, o primeiro e único escritório virtual em Santa Catarina, (...) possui (...) salas equipadas com telefone, fax, *scanner*, computador conectado à *Internet*, mini-auditório e serviços de secretariado bilingue, *office-boy*, impressões de documentos, recepcionista e copeira. Os escritórios são alugados por hora ou por período, de acordo com a necessidade do usuário. O escritório funciona desde junho do ano passado, de segunda a sexta-feira, das 8h às 19h, como base operacional para quem está de passagem ou até para os que moram na Ilha e não dispõem de espaço físico comercial”.

O aluguel das salas tem valor acessível. Esta reportagem destaca também outros dois hotéis com estrutura para atender a quem trabalha dessa forma. (PEREIRA, 1999)

Além de atender a empresas e seus executivos e funcionários que já têm o hábito de trabalhar em casa, este tipo de serviço atende também as necessidades de pessoas não adeptas do Home-Office, mas que precisam trabalhar mesmo longe de sua empresa ou negócio e aqueles que não possuem espaço comercial.

Como se pode perceber claramente, este é um dos novos paradigmas empresariais e comportamentais em relação aos recursos humanos que mais tende a crescer em todo o planeta.

8.3 Autônomos

Para a classe dos autônomos, o Home-Office surge como uma alternativa ao desemprego, como resultado da maior especialização – que começou com os processos de terceirização - como redutor de custos com aluguel de salas comerciais e todas as outras despesas que o acompanham – condomínio, energia elétrica, telefone e outros.

Com a “febre dos autônomos” inicia-se também uma nova fase da economia – a Economia Informal - bem como novos empreendimentos, com lucros para os fornecedores de equipamentos para escritório, arquitetos e outros profissionais envolvidos no processo de “montagem” do escritório em casa.

Ao se falar em desemprego, torna-se hoje fundamental abordar um fator que vem sendo tema central das obras de muitos autores da área: a Empregabilidade.

“Muita gente pensa que o mercado de trabalho é constituído somente de vagas a preencher. Isso não é mais verdade. O mercado de trabalho é feito de problemas para resolver que, às vezes, não estão traduzidos sob a forma de vagas. Quem procura e detecta problemas descobre oportunidades. ... acha trabalho e dinheiro”. (MINARELLI, 1995)

Sabe-se que os níveis de desemprego hoje são bastante altos em todo o mundo, principalmente no Brasil; então há duas alternativas para quem está desempregado. Uma delas é recorrer a “... um mercado que (...) explodiu em 1998: a indústria do desemprego. Esta consiste na “recolocação profissional, aconselhamento de carreira e *outplacement* (serviço pago pelas empresas para recolocar o funcionário demitido).” (D’AMBROSIO, 1999)

Esse novo ramo na prestação de serviços é liderado por especialistas em orientação profissional, geralmente grandes autores de livros sobre o assunto que prestam assistência e consultoria na área.

A outra opção é descobrir e reunir as suas habilidades e talentos para montar o seu próprio negócio e assim passar a ser dono do seu próprio emprego e sobreviver como empreendedor.

E o fato de estar ou não empregado é o que chama-se de Empregabilidade.

“Empregabilidade é a condição de ser empregável, (...), de dar ou conseguir

emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos (...) sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho”. Hoje, mais importante do que ter emprego é ter empregabilidade. (MINARELLI, 1995)

Ainda segundo o mesmo autor, os autônomos precisam ter aptidão técnica, gerencial, intelectual, humana, social, habilidades múltiplas e principalmente saberem oferecer e vender os seus produtos ou serviços. Tendo a capacidade de gerar trabalho e renda permanentemente, atingem sua segurança profissional que nesse caso, depende exclusivamente deles.

Aliás, a segurança profissional nos dias de hoje, principalmente para quem é empregado de uma empresa, já não existe mais com em tempos passados. Empregados ou autônomos são responsáveis diretos pelo seu sucesso profissional e pelo desenvolvimento da sua carreira.

Inúmeros autores vêm fazendo uma verdadeira campanha de marketing pessoal, para conscientizar as pessoas de que a sua posição no mercado de trabalho e no mundo dos negócios é fruto do seu próprio desempenho.

PETERS (1998) observa que ninguém é nem será um título ou um cargo numa empresa, mas sim uma marca, e deve-se saber administrá-la “como um pequeno negócio”. Cada pessoa é o executivo-chefe de sua empresa e precisa ser o responsável pelo marketing da sua marca.

As pessoas precisam investir em si mesmas para gerarem trabalho e renda.

Existem diversas formas de se atuar no mercado como autoempregado:

De acordo com BUENO (1996),

“... há empresas pequenas orbitando em torno de outras tantas, buscando sinergia: como terceiros, que somam excelências e como parceiros, que atuam eticamente, operando na virtualidade, muitas vezes, e economizando em escala e agregando valor pelo seu conhecimento especial e específico... .”

Em geral, o autônomo presta serviço a várias empresas, pessoas físicas ou oferecendo algo útil, oriundo das suas habilidades e conhecimentos.

Os autônomos se tornam então – sintonizados com o mercado – especialistas em oferecer produtos ou serviços de qualidade, a custos acessíveis e que atendem exatamente as necessidades e expectativas de vários clientes. Eles descobrem os focos

mais atrativos e diversos, que vão de coisas simples até as mais sofisticadas. E assim vêm surgindo um grande número de novos empreendimentos e áreas de atuação no mundo empresarial.

Podem também trabalhar como vendedores ambulantes, produzindo em casa e comercializando nas ruas.

É o caso de artesões e pessoas que atuam no setor alimentício.

Os autônomos podem ou não ser empregadores, dependendo das suas necessidades, mas as empresas montadas em casa vêm contribuído consideravelmente na geração de novos empregos.

Trabalhar por conta própria, em casa, além de surgir como um atenuante do desemprego, ou mesmo como uma alternativa de renda extra, proporciona maior comodidade, economia, estabilidade e motivação, já que tudo resulta do potencial individual do profissional.

Outro ponto importante é que apesar de precisarem assumir todos os riscos do seu negócio, alguns tipos de autônomos livram-se dos encargos sociais, consequência da Economia Informal, da qual fala-se muito hoje em todo o mundo.

Esta é uma alternativa que as pessoas estão encontrando para superar a crescente crise do desemprego.

A grosso modo a economia informal se constitui na chamada economia de “fundo de quintal”. Ela existe de fato mas não de direito, já que não tem registro legal, não é contabilizada, não trás nenhuma informação para a economia nacional e não contribui com registros estatísticos que influenciem o PIB (Produto Interno Bruto).

É uma forma de economia própria de quem não possui vínculo empregatício e trabalha por si mesmo, pois “...um emprego formal não é a única maneira pela qual as pessoas podem ganhar a vida...” (MOCSÁNYI, 1998)

Hoje “... as grandes oportunidades consistem em tornar-se agente livre, numa economia feita de agentes livres.” (PETERS, 1997)

Autônomos que trabalham em casa como costureiras, cozinheiras (ramo de congelados) e até os comuns “sacoleiros do Paraguai” (que importam e comercializam os mais diversos itens), são exemplos básicos de agentes da economia informal.

Não sendo legalizados não pagam impostos e não prestam contribuições à Previdência Social, mas não deixam de ser empresas, e por isso estão sujeitas aos rigores da lei. Isto não quer dizer que todos aqueles que atuam em casa nestes ramos não se preocupem com a legalidade de seu negócio, há inúmeras pequenas empresas devidamente registradas. A obrigatoriedade do registro legal é do conhecimento de todos e o melhor seria que todos a respeitassem.

Especialmente no caso dos sacoleiros, há questões éticas envolvidas, já que os donos de lojas comerciais reivindicam constantemente contra a concorrência desleal que há na sua maneira de vender, sem registros, e sem encargos. Porém, este assunto não é objetivo deste trabalho, importando apenas o fato de que de qualquer modo estes são Home-Officers, que encontraram uma boa solução no combate ao desemprego e conquistaram o seu “lugar ao sol”.

9. PERFIL DO HOME-OFFICER

9.1 Características e aptidões do “Novo Líder”

O profissional adepto do Home-Office precisa ter antes de tudo o perfil de um líder, pois dele depende todo o sucesso do seu trabalho. E todos sabemos o valor que possuem as pessoas dotadas de capacidade de liderança, sejam como empregados ou empreendedores.

Algumas já nascem “prontas”, outras descobrem-se e buscam aperfeiçoar a cada dia esta marca, hoje situada entre as qualidades essenciais necessárias ao alcance do sucesso profissional.

Nos tempos atuais é preciso captar e adiantar-se às mudanças do sistema globalizado. Então, quais as verdadeiras características encontradas no “Líder do Futuro”?

Buscando o significado da palavra Líder pode-se resumir a importância de tal quesito para a carreira e até mesmo para a vida das pessoas.

Liderar envolve conduzir idéias, saber comunicar-se com o mercado e com as pessoas ao redor, negociar, motivar, comandar ações, representar pessoas, propor e encarar desafios, inovar, oferecer produtos e serviços melhores, diferenciados e mais baratos e assim mudar sistemas para melhor.

O mercado precisa hoje de um número maior de verdadeiros líderes.

Após o estudo de diversas linhas de pensamento dentro da literatura pesquisada, é possível expor características comuns citadas por grande número desses autores.

O líder de hoje e do futuro precisa apresentar estas qualidades essenciais:

- ser visionário – enxergar problemas e oportunidades, pensar globalmente;
- inspirador – ter novas idéias;
- competente – dar o melhor de si;
- flexível – adaptar-se à era das mudanças, ser facilitador;
- cooperativo – auxiliar sua equipe;
- criativo – buscar novas soluções e resultados;

- ter conhecimento – estudar e aprender sempre;
- empatia – fazer bom uso da comunicação – saber ouvir e falar;
- ser positivo – determinado a vencer;
- motivador – trazer impulsos a si e levar aos outros.
- ter capacidade administrativa – saber planejar, organizar, dirigir e controlar;
- ser ativo – trabalhar de forma dinâmica;
- acreditar no seu valor e no valor de todos;
- admitir e aprender com seus erros – evoluir sempre;
- ser confiável – agir com honestidade e cultivar bons contatos;
- ter coragem para assumir riscos e enfrentar desafios – acreditar em todo o seu potencial.

Estes são requisitos que se aplicam a todos os profissionais.

Avaliando separadamente o que pesa a empresários e a funcionários de empresas, toma-se por base o que coloca ASSIS (1997):

- o gestor do futuro terá o papel de educador, sendo ele o próprio exemplo;
 - oferecerá condições para o auto-desenvolvimento da sua equipe;
 - incentivará a sua equipe a errar, buscando por ação;
 - será proativo perante os problemas;
 - tomará decisões sistêmicas, considerando todas as variáveis do seu contexto;
 - formará parcerias com os seus subordinados na tomada de decisões.
-
- o funcionário do futuro será responsável pelo seu próprio desenvolvimento e crescimento, bem como o da sua chefia, sendo o seu avaliador;
 - será um questionador, com novas idéias e com grande influência de suas críticas e sugestões;
 - adaptar-se-á ao trabalho das organizações por projeto, com relações menos duradouras com sua equipe e chefia;

- deverá investir em si, viajar, conhecer outras culturas, falar outras línguas, dominar a informática e a *Internet*;
- usará com equilíbrio seus conhecimentos técnicos e emocionais nas relações com a chefia e com os clientes.

Fala-se de um futuro bastante próximo, que mais se parece com o momento presente. Alguns destes traços já são encontrados em diversos profissionais, outros virão com o tempo, como consequência da atual situação mundial.

Um mundo dinâmico, com número reduzido de empregos, novos paradigmas e nova consciência e novas atitudes das pessoas, que na sua absoluta totalidade precisam trabalhar, pois precisam sobreviver, e têm expectativas maiores em relação à vida.

Para quem opta por trabalhar em casa as regras não são diferentes. Todos precisam ser líderes para gerir a sua vida e o seu trabalho. A auto-estima desses profissionais, que ao acreditarem em si mesmos e na sua capacidade de conciliar família e trabalho no mesmo espaço, com certeza é o primeiro passo para a sua formação em grandes líderes.

9.2 Características próprias do Home-Officer

É lógico que além da capacidade de ser um líder, o trabalhador doméstico deve possuir alguns traços inerentes a sua situação de trabalho, pois trabalhar em casa não é a melhor opção para todos, é preciso ter um determinado perfil profissional.

Após a análise dos autores pesquisados, definiu-se o perfil do Home-Officer. Este deve apresentar os seguintes requisitos pessoais e profissionais:

- São regras básicas necessárias, comuns a funcionários de empresas e a autônomos:

- planejamento das atividades (lista diária de atividades), incluindo visitas ou recebimento de clientes, normas e prazos;
- organização das suas tarefas e administração do tempo entre a família, o lazer e

o trabalho;

- responsabilidade pelos riscos e resultados do seu trabalho – condição natural de quem trabalha em casa, pois chama para si toda e qualquer questão voltada a sua atividade ;
- disposição para o trabalho – envolver-se com as suas atividades, motivar-se;
- objetividade para manter o trabalho dentro dos seus limites, com relação a objetivos e metas, foco de mercado, funções, habilidades, prazos e horários;
- profissionalismo – formação sólida, multidisciplinar, competência, habilidades múltiplas (administrativa, técnica, de vender, de lidar com dinheiro), capacidade empreendedora, de planejamento, de atender às expectativas dos chefes ou de seus próprios clientes, além de trabalhar com bons fornecedores. Este profissional deve ser também autocrítico e saber trabalhar em equipe mesmo atuando em casa, fora da sua empresa;
- qualidade – primar pela qualidade do seu trabalho impedindo que o fato de trabalhar em casa seja um fator limitante e afete-a;
- disciplina com relação a horários de trabalho, visitas a clientes, prazos de entrega de projetos, produtos ou serviços e compromissos de pagamento a fornecedores (pontualidade);
- busca de apoio familiar, de vizinhos e de amigos para alcançar melhores resultados;
- capacidade de separar os problemas pessoais dos profissionais, para que estes interajam e tragam benefícios recíprocos;
- credibilidade – ser idôneo com chefes, clientes, fornecedores e concorrentes;
- visão global das organizações – visualizá-las como processo de satisfação das necessidades do cliente, em permanente interação com o meio onde atua, saber que requerem perfeito entrosamento com fornecedores e a política da “boa vizinhança” com a comunidade.

- Para os empreendedores:

- senso de oportunidade – detectar e aproveitar todas as oportunidades e

alternativas de trabalho e renda, identificar tendências, necessidades atuais e futuras dos clientes, adiantar-se com produtos e serviços diferenciados;

- iniciativa e independência profissional para montar o seu empreendimento;
- aptidão para administrar seu próprio negócio – espírito empreendedor, liderança, capacidade de induzir pessoas, ser influente para solucionar problemas, formar uma cultura própria para a sua empresa, definir objetivos e metas, assumir riscos, enfrentar desafios, abandonar a vida de assalariado e subordinado, inovar em relação a produtos e serviços e renová-los de acordo com a dinâmica do mercado;
- opção pelo negócio que se encaixe nas suas habilidades e conhecimentos, onde se possa ser um bom profissional e ter reconhecimento;
- motivação para o negócio;
- talento e experiência para competir no mercado competitivo e cada vez mais exigente – ser flexível, agir com velocidade, cultivar novas idéias, ter “jogo de cintura” (saber reconhecer o que é melhor e mudar em busca da excelência);
- persistência no trabalho – especialmente no início de uma atividade, determinação a seguir em frente (motivação) e a enfrentar pensamentos de derrotismo e imobilismo, direcionando suas energias rumo a visão de sucesso.

O planejamento é bastante importante para o Home-Officer, pois além de permitir a organização das suas atividades possibilita que este avalie, em determinados períodos, os progressos realizados e os objetivos atingidos, o que precisa melhorar, enfim, um *auto-feedback*.

Quanto a administração do tempo - talvez o principal fator de sucesso do trabalhador doméstico - vale lembrar que estabelecer prioridades no seu cotidiano contribui para o bom andamento do trabalho; projetos, produtos e serviços dentro dos prazos previstos, clientes satisfeitos, trabalho sem “horas-extras” e maior convívio com a família.

Cabe também ressaltar outros aspectos importantes em relação ao senso de organização. Os resultados positivos só são obtidos através da aplicação racional e lógica dos recursos disponíveis, portanto o Home-Officer precisa definir metas e garantir

que tudo seja realizado de acordo com o planejamento prévio.

Os Home-Officers precisam realmente ter alto grau de iniciativa e saberem trabalhar sozinhos. Aqueles que dependem do apoio dos colegas de trabalho ou de amigos não possuem a segurança necessária para trabalharem por este meio.

Há ainda um ponto fundamental a ser comentado. O Home-Officer deve estar em perfeita sintonia com o mundo ao seu redor, atualizando-se sempre, buscando novas informações e munindo-se dos diversos recursos tecnológicos hoje existentes, utilizando os equipamentos necessários para obter melhores resultados no seu trabalho, ter conhecimento de tudo o que for relacionado ao seu trabalho ou negócio, estudar e aprender constantemente, observar o comportamento das pessoas, conviver com empresários, absorver experiências, aperfeiçoar-se.

Por ser o único responsável pela sua eficiência profissional, o Home-Officer deve buscar parcerias, utilizar-se de uma rede de contatos para multiplicar a sua produtividade, saber se comunicar com as pessoas certas nas horas certas e possuir o *know-how* de organizações. (KELLEY, 1998)

Embora não se trate de uma regra geral, um fato interessante a respeito do perfil de executivos e funcionários de empresas que trabalham em casa é destacada em pesquisa realizada nesta área. Segundo esta pesquisa, o Home-Officer deverá "...ter mais de três anos na função que executa na empresa." (TENDÊNCIAS DO TRABALHO, 1998)

Este é um bom espaço de tempo para que o profissional conheça as metas da empresa, mostre o seu potencial e conquiste a liberdade de trabalhar em casa.

Alguns autores e praticantes do Home-Office enumeram cuidados básicos a serem tomados:

- criar o hábito de ter horários, mesmo morando sozinho – isso garante um trabalho organizado em termos de disciplina e produtividade; o Home-Officer deve evitar maus hábitos como dormir até mais tarde, passear pela casa, perder tempo no telefone ou conversando com a família no seu horário de trabalho. Por outro lado, deve procurar não trabalhar demais pelo fato de estar em casa;
- debater com os familiares as modificações que ocorrerão na rotina do lar ao se

trabalhar em casa bem como as suas consequências, buscando sempre a sua colaboração e a sintonia entre ambos;

- informatizar-se e atualizar-se – prover-se de equipamentos como micro, fax, modem, telefone, secretária eletrônica ou qualquer equipamento básico necessário às suas atividades, para melhor atender aos clientes e simplificar e agilizar o seu trabalho. Porém, investir apenas na tecnologia necessária, não se deixando levar pelas atuais ofertas diversificadas de equipamentos de escritório. No caso de dúvidas, procurar por especialistas em escritórios domésticos antes de efetuar a compra. Aperfeiçoar-se sempre, no próprio conhecimento da informática, de idiomas e comunicação;

- o vestuário do Home-Officer é uma opção individual, porém, é mais conveniente que este procure usar roupas formais, vestindo-se da mesma forma que o faria se trabalhasse em outro ambiente. Essa atitude, além de ser importante nas ocasiões de visitas de clientes ou fornecedores, evita o desânimo e o descaso pelo trabalho;

- não abrir mão das horas de lazer e dos finais de semana, estes momentos de descanso são fundamentais para evitar o *stress* da rotina de trabalho e aumentam a produtividade. Fazer intervalos no dia-a-dia também é importante para relaxar e distrair. Deve-se procurar visitar clientes ou ir à empresa, no caso de empregados, nos horários mais calmos do trânsito (trabalhar em casa nos períodos de maior pique), conversar com os familiares ou até mesmo passear. Apesar de parecer um luxo, alivia a tensão e aguça a criatividade;

- evitar o isolamento, procurando lazer fora de casa para não se isolar do mundo. Ir à empresa, rever os colegas de trabalho, trocar idéias, participar de reuniões e eventos. Procurar sempre manter contato com os amigos. O contato humano é insubstituível e a sua ausência pode causar solidão e frustrações pessoais e profissionais;

- o estabelecimento de fronteiras é vital ao Home-Officer. Ele deve mostrar às pessoas que sua atividade doméstica é igualmente importante a desenvolvida em outro ambiente empresarial. A família, os amigos e os vizinhos devem ser conscientizados de que o fato de trabalhar em casa não permite ao profissional

constante disponibilidade para conversas triviais e para visitas ou programas dentro do seu horário de trabalho;

- manter sempre à mão apoio técnico, com telefones de profissionais de assistência técnica, consultores especializados na sua atividade, tradutores, empresas de transporte (para a busca e a entrega de encomendas) e apoio secretariado para confecção e impressão de documentos (senão tiver micro ou impressora em casa ou em casos de emergência). Os autônomos que não fazem a sua contabilidade devem recorrer a um contador de sua inteira confiança para que este cuide da parte financeira do seu empreendimento;
- os autônomos devem ainda participar de atividades comunitárias – apesar de não parecer ter ligação com o sistema Home-Office, é especialmente útil para quem atua em áreas como consultoria em informática, manutenção de equipamentos, tradução, seguros ou no ramo imobiliário. Ganha-se a confiança e o prestígio da vizinhança e da comunidade, o que pode resultar em novos e importantes clientes.

MINARELLI (1995) destaca outra necessidade fundamental a qualquer pessoa que deseja ser empregável: “... ter saúde física e mental...”.

No caso do Home-Officer, esta capacidade está relacionada à disposição para o trabalho, que envolve desde cuidados com a alimentação (respeitar os horários das refeições), não exagerando na quantidade de horas trabalhadas, alternar períodos de lazer e descanso no dia-a-dia de trabalho e dormir o suficiente para que o seu corpo e a sua mente tenham toda a energia necessária à disciplina nas suas atividades.

O mercado exige hoje muita energia extra das pessoas. Neste aspecto, TOFFLER (1995) comenta que devemos criar órgãos de reserva para nós mesmos – tendo por assim dizer, uma “caixa econômica” de rins, fígados, pulmões e corações sobressalentes. A mudança na estrutura econômica básica é parte da mesma onda de mudanças que agora estão golpeando a nossa energia básica, nossa tecnologia, nossos sistemas de informação, nossa família e as instituições comerciais. Estes estão relacionados com a maneira como vemos o mundo, o que nos faz sofrer uma verdadeira convulsão histórica, pois tudo está passando por uma revolução.

A saúde mental denota a capacidade de se atingir o equilíbrio emocional, tendo em vista que o maior desafio de quem trabalha em casa é obter a harmonia entre a família e o trabalho para que ambos não prejudiquem a produtividade.

Com a mente equilibrada é possível pensar e produzir mais e melhor. E sendo um dom natural de todos, o pensar vem sendo cada dia mais aperfeiçoado pelas pessoas frente ao mercado de trabalho.

Conforme já foi comentado em capítulo anterior, a prática do Home-Office é também uma consequência da nova mentalidade das pessoas, que hoje buscam o máximo de si para conquistarem uma vaga numa empresa ou para trabalharem por conta própria.

Além de um curso técnico ou superior, conhecimentos de informática e de línguas, entre outros requisitos básicos para sobreviver hoje no mundo do trabalho, as pessoas vão, aos poucos, descobrindo e explorando um “capital” que é o verdadeiro diferencial para o sucesso na economia global – o seu Capital Intelectual.

STEWART (1998), define Capital Intelectual como aquele que “... constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza...”

Ainda segundo ele, vive-se na Economia do Conhecimento e precisa-se administrá-lo, encontrando e estimulando o capital intelectual, armazenando-o, vendendo-o e compartilhando-o. Esta tornou-se a tarefa econômica mais importante das pessoas e das empresas.

Nos dias atuais o conhecimento é enormemente facilitado pela vasta gama de informações existentes em relação a tudo o que se necessita para aumentar a eficácia do trabalho. Os sistemas informacionais, enriquecidos pela alta tecnologia permitem o aproveitamento máximo de uma informação, gerando assim um conhecimento para ser aplicado no mercado de trabalho.

DRUCKER (1989) ressalta que:

“as (...) organizações não terão muita escolha se não a de tomarem por base a informação. ... os empregados (...) estão passando de trabalhadores manuais e de escritório para os trabalhadores intelectuais – que rejeitam o modelo de comando-e-controle. ... o contexto econômico também determina essa mudança, especialmente no que se refere à necessidade das (...) empresas inovarem...”

O mundo empresarial está entrando na era da Gestão do Conhecimento.

Com base no pensamento de STEWART (1998), sendo o conhecimento hoje a maior força de valor econômico, obviamente o mercado de trabalho recompensa as pessoas que trabalham com o cérebro e despreza, por assim dizer, as que não o fazem. É a substituição do trabalho físico pelo trabalho baseado no conhecimento, na criatividade, na arte de pensar. Esta é uma razão bastante significativa para o “diferencial de salário” nas empresas e para os níveis de lucratividade dos empreendedores.

É claro que ainda existem milhares de empresas altamente burocráticas, que rejeitam estes tipos de comportamentos, por serem baseadas em procedimentos padronizados e pensarem que estão bem assim. Sabe-se que a burocracia afasta qualquer tipo de trabalho criativo, contudo, com o passar do tempo estas antigas organizações acabarão por abrirem espaços para sugestões, idéias e opiniões de seus subordinados, levadas pela vital ordem de mudarem e flexibilizarem-se para sobreviverem.

Apesar da invasão tecnológica em meio ao Homem no mercado de trabalho, hoje, ao contrário de tempos atrás, a máquina trabalha para ele, pois na era do Capital Intelectual, o seu verdadeiro compromisso é criar, julgar, sentir, desenvolver relacionamentos. E estas ferramentas do seu ofício, o trabalhador do conhecimento as leva consigo, no seu cérebro.

Por essa razão, os Home-Officers devem deixar a sua marca na tela do trabalho, sendo criativos e inovadores. O futuro dos negócios será daqueles que sabem pensar, pois o mundo não está pronto como ainda pressupõem alguns despreparados. Milhares de novas alternativas estão surgindo para aqueles que investem na nova inteligência dos negócios, a inteligência competitiva, empreendedora e repleta de iniciativas. No cenário atual, é condição *sine qua non* para sobreviver no mercado, traçar projetos audaciosos e ser um *expert* na profissão.

A busca do conhecimento depende do empenho individual em buscar elementos adicionais de formação, agregando diferenciais ao pensamento convencional e em apostar no pensamento compartilhado, através da dinâmica troca de informações, para que seja possível operar transformações nos planos empresariais e imprimir ações movidas à inovação.

Ainda se tratando do “pensar” como matéria-prima, a inteligência humana também vai gradativamente, apostando no aspecto emocional em relação ao trabalho, dando vazão a novas formas de agir, por meio da Inteligência Emocional.

Enquanto o Capital Intelectual diz respeito ao conhecimento, ao quociente de inteligência do trabalhador frente ao lado técnico de solucionar, inovar ações e melhorar o desempenho e os resultados do seu trabalho, a Inteligência Emocional vem ocupando lugar na mente dos profissionais, embasada no trabalho dos sentimentos e emoções, contribuindo no sentido de melhorar as relações de executivos e funcionários de empresas com a sua equipe de trabalho, com os clientes, fornecedores e com o mundo que os circunda. Da mesma forma, os autoempregados alcançam resultados mais positivos no trato com o seu mercado.

O Quociente Emocional desponta como um fator decisivo nos rumos contemporâneos das carreiras individuais e da efetividade das organizações. Na sociedade tão competitiva em que vivemos, a descoberta do emocional passou a ser um desafio para as pessoas, que buscam por meio dele um grande diferencial, já que o desenvolvimento profissional não é somente um atributo da inteligência.

Para os adeptos da Inteligência Emocional, alguém equilibrado tem mais condições de não apenas prosperar no trabalho, mas também, de enfrentar de forma menos traumática as dificuldades surgidas no dia-a-dia.

Possuir o dom da Inteligência Emocional significa saber se comunicar, lidar com conflitos, ter equilíbrio diante de fatos críticos, ser flexível para aceitar críticas e sugestões, tolerar momentos de indisposição (ansiedades, angústias e depressões) de si mesmo e dos outros, entender emoções e sentimentos das pessoas ao redor e dessa forma cultivar a harmonia no trabalho, mesmo quando se trabalha sozinho, compreender fracassos, avaliar e aproveitar bons resultados, enfim, ser provido de equilíbrio emocional para enfrentar a instabilidade do mercado e os tempos difíceis pelos quais a sociedade passa hoje.

O Home-Officer precisa ter essa capacidade e administrá-la no seu cotidiano. A busca da harmonia a sua volta é o ponto fundamental para que seja emocionalmente inteligente.

Deve ser capaz de interpretar necessidades, expectativas, impulsos, positivos ou negativos, idéias e atitudes suas e de seus clientes, e trabalhar para ter boas relações com todos do seu convívio, inclusive a sua família, um dos fatores básicos para o sucesso do trabalho doméstico. Aprender a “conviver” com o mercado e trabalhar para oferecer um produto ou serviço de máxima qualidade, transformando todo o esforço do seu trabalho em motivação, contagiando a si e aos outros.

Sendo assim, a Inteligência Emocional se resume na capacidade de saber se relacionar com pessoas e grupos diferentes e trabalhar em equipe, de enfrentar as mais variadas situações, aprendendo a avaliá-las e a tirar proveito dessa interação com o meio, canalizando todos esses esforços para melhor desenvolver o seu trabalho e permanentemente amadurecer a sua relação com o mundo, pois ela é responsável em grande parte pelo sucesso na vida pessoal e profissional.

Não cabe neste trabalho aprofundar estes dois novos aspectos da inteligência do Homem, as colocações acima objetivaram apenas demonstrar a sua evolução intelectual e também como é possível otimizar os resultados do trabalho à distância.

10 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA HOME-OFFICE

Como qualquer outra opção de trabalho, o Home-Office tem efeitos positivos e negativos na vida das pessoas. Alguns, já comentados anteriormente, são mais visíveis, outros nem tanto.

Quem trabalha em casa – seja vinculado a uma empresa ou autônomo – tem muitos benefícios, mas também precisa driblar certas dificuldades inerentes à situação. É importante colocá-los, já que se trata de uma das tônicas do próximo século.

Os prós e os contras do trabalho doméstico aqui apresentados são provenientes de ampla pesquisa e análise acerca de vários autores, bem como da leitura de relatos de experiências de organizações e pessoas que já o adotaram como forma de trabalho, o que resultou numa compilação das principais opiniões comuns a esse respeito.

10.1 Vantagens do sistema Home-Office

10.1.1 Empresas

- redução de custos com infra-estrutura para o trabalho (espaço físico interno, equipamentos de escritório, estacionamento, alimentação e aluguel de salas comerciais), a empresa que mantém alguns de seus colaboradores trabalhando em casa não tem a preocupação de abrigar tantas pessoas. Assim, economiza em relação ao seu espaço físico interno, podendo reutilizá-lo para atender a outras necessidades suas; ao grande número de móveis, equipamentos eletrônicos (computadores, impressoras e outros) e material para escritório (a empresa monta o escritório na casa do funcionário, oferecendo o necessário para o que este desenvolva as suas atividades, dispensando o excesso desses materiais na matriz); a grandes estacionamentos (as que oferecem-no aos seus funcionários podem dispor de um com menor número de vagas ou até mesmo disponibilizá-las para os clientes; há um menor capital dispendido em *tickets*-alimentação já que os Home-Officers fazem suas refeições em casa e também em aluguéis comerciais e

as demais despesas (condomínio, etc) pelo fato de que no sistema Home-Office a empresa abriga o funcionário na sua própria casa;

- redução do absenteísmo e da rotatividade de funcionários – é claro que as pessoas possuem outras preocupações e compromissos além do trabalho – a família, as contas a pagar, compras a fazer – com horário fixo e trabalhando dentro da empresa torna-se difícil conciliar esse conjunto além de gerar ansiedade e desmotivação. Desfrutando da alternativa do trabalho doméstico, que oferece um certo grau de insubordinação, não é necessário ao funcionário faltar ao trabalho ou mesmo renunciá-lo em função do bem-estar do resto de sua vida. Quem trabalha em casa tem maior liberdade de ação nesse sentido, gerindo de melhor modo a sua vida;

- maior produtividade – o Home-Office, pelo benefício que proporciona ao funcionário de trabalhar em casa menos estressado e ansioso, aumenta significativamente a motivação, melhorando a qualidade na produção e no atendimento ao cliente, havendo com este uma contato permanente e assim a maior integração empresa/cliente;

- ganho de tempo – eliminando-se o tempo gasto pelo funcionário no trajeto de sua casa até a empresa há mais tempo para trabalhar. Outro ponto favorável nesse sentido é a facilidade de acesso às informações; com os equipamentos necessários ao seu trabalho, o funcionário obtém e envia a qualquer hora e de qualquer lugar (pois trabalha em casa conectado permanentemente com a empresa, em contato contínuo com a chefia e os colegas via correio eletrônico, bip ou telefone) dados importantes à tomada de decisões e ao fechamento de negócios, agilizando o processo e, sem dúvida, tornando a empresa mais competitiva.

10.1.2 Profissionais com vínculo empregatício

- “dispensa” da presença diária do Home-Officer na empresa – o funcionário somente vai à empresa quando necessário, para participar de reuniões, receber orientação sobre estratégias de trabalho, assistir à cursos e palestras, acompanhar

clientes em almoços, visitas ou reuniões e em ocasiões de viagens para pegar as passagens (elas podem também ser entregues em sua casa por um *office-boy* da empresa);

- o funcionário pode planejar as visitas a partir de sua casa, não precisando perder tempo indo até o escritório – aqui vale novamente ressaltar que o que importa ao Home-Officer são os resultados do seu trabalho e não a maneira como ele o executa, assim, compromissos com clientes e fornecedores podem perfeitamente ser agendados em seu escritório doméstico (dentro ou fora dele, em outros locais como um almoço de negócios por exemplo). A sua agenda diária pode ser verificada pelo terminal da empresa através de conexão em rede - reuniões, cursos, visitas, almoços, prazos a cumprir, relatórios, produtos/serviços a entregar;

- os serviços burocráticos também podem ser providenciados via rede – o Home-Officer poderia ir até a empresa para entregar um relatório, mas a comodidade dos recursos tecnológicos e a própria razão de ser do sistema Home-Office lhe permitem que envie qualquer documento via fax ou *Internet*, que comunique-se com seu chefe e com os seus colegas por *e-mail* ou telefone, que conectado à rede da empresa faça o pedido de blocos de notas fiscais, adiantamentos em dinheiro, bilhetes aéreos, tenha acesso a documentos e solicite o auxílio de uma secretária ou *office-boy* para a circulação desses documentos. O grande aliado desse sistema é justamente o arsenal tecnológico atual; com um microcomputador conectado à empresa, o trabalhador à distância pode, em qualquer lugar do mundo, comprar, vender, cobrar, processar dados contábeis, consultar bancos de dados e até desenvolver novos produtos e serviços.

10.1.3 Autoempregados

- auto-gerenciamento profissional e definição dos próprios rendimentos – o autônomo que trabalha em casa comanda por si só o seu empreendimento e tem plena liberdade para escolher os nichos de mercado nos quais deseja atuar e que considere mais lucrativos, dentro das suas preferências e potencialidades;

- rendimentos acima dos níveis convencionais de empregos – pelo fato de poder “escolher” os seus clientes, os produtos/serviços que oferece e economizar com encargos sociais, o trabalhador doméstico geralmente tem um lucro maior do que se fosse empregado de uma empresa ou se montasse a sua em outro local;
- facilidades de mudança do ramo de atividade caso haja insucesso;
- facilidade de obtenção de Franquias sem ponto comercial – as Franquias são acessíveis a um bom número de profissionais, desde que sejam qualificados e sigam os seus padrões. O lucro é ainda maior quando se pode abri-la em casa, com economia de despesas com encargos e aluguel;
- melhoria da qualidade dos produtos/serviços – pela própria redução de custos e o maior tempo. O Home-Officer tem mais tempo disponível para melhor produzir e assim trabalhar com um nível de qualidade elevado;
- reforço à terceirização e profissionalização de produtos e serviços – o Home-Officer é um especialista por natureza, oferece ao mercado maior qualidade e auxilia outras empresas nas suas atividades-meio quando estas o procuram como apoio terceirizado;
- geração de empregos – já se sabe que as pequenas empresas são hoje as grandes geradoras de emprego e renda. Um autoempendedor pode optar por trabalhar sozinho ou contratar empregados auxiliares. Aqueles que o fazem abrem também as portas para outras pessoas que como eles procuram oportunidades;
- vantagens fiscais – as empresas domésticas geralmente são enquadradas como micro empresas ou empresas de pequeno porte, o que as dispensa do Imposto de Renda.

10.1.4 Benefícios comuns a autônomos, profissionais liberais e a empregados

- opção de redução da jornada de trabalho – o Home-Officer determina os seus hábitos em relação ao trabalho, sendo que o seu objetivo é atingir metas pré-definidas por ele mesmo (autônomos) ou pela empresa na qual é vinculado. Portanto pode abster-se da carga horária convencional (flexibilizá-la) e adaptá-la

conforme lhe for conveniente, desde que produza e alcance resultados. Para isto basta programar-se para um máximo aproveitamento do seu tempo disponível de trabalho, que aumenta em virtude de poupar-se do trânsito e poder atuar em sua casa;

- maior proximidade com a família;
- alimentação mais saudável – O Home-Officer garante uma boa alimentação por dispor de mais tempo para fazer suas refeições e pelo próprio fato de fazê-las em casa, eliminando os *fast-foods* e outros lanches rápidos sem valor nutritivo;
- economia com alimentação fora de casa e transporte;
- maior independência e iniciativa – autonomia para a tomada de decisões (autônomos) e definição dos métodos de trabalho (empregados), enfim, maior liberdade profissional;
- integração da família na atividade - a família se torna uma parceira de grande valor ao respeitar o trabalhador doméstico (horário, presença de clientes e fornecedores, espaço físico do escritório). Já de forma natural garante maior tranquilidade ao Home-Officer por estar presente e motiva-o a trabalhar, dando apoio e proporcionando momentos de descontração necessários ao seu melhor desempenho. Este pode também introduzi-la nos seus negócios e garantir o futuro dos seus filhos;
- investimento em melhor qualidade de vida – tendo mais tempo para trabalhar, alimentando-se em casa com economia e saúde, poupando-se dos problemas e gastos (combustível) com o trânsito, do aluguel e de outras despesas e trabalhando junto à família, o Home-Officer com certeza eleva a sua qualidade de vida;
- privacidade – desde que seja planejada, é perfeitamente possível ao Home-Officer trabalhar com a colaboração (parceria) de sua família, vizinhos, amigos, clientes e fornecedores (estes últimos com horários de visita marcados);
- redução de custos com aluguel, telefone e infra-estrutura básica - no caso dos empregados a empresa oferece tudo o que um Home-Officer precisa para executar o seu trabalho. Quem é autônomo poupa dinheiro ao instalar-se em casa, basta-lhe apenas equipar o escritório com o fundamental;

- maior produtividade e motivação – em razão clara de todos os itens descritos acima, que abrem espaço para um melhor aproveitamento e dedicação no trabalho;
- atendimento permanente ao cliente – bem equipado e de “plantão” em sua própria casa, o trabalhador doméstico tem condições de atender aos seus clientes muito melhor e com mais comodidade do que se estivesse na empresa ou em outra sala comercial e de estabelecer uma relação dinâmica de troca de idéias, conhecendo-os com mais profundidade, garantindo a sua satisfação e atingindo maior lucratividade;
- uso de vestuário informal – esta é uma questão que exige cautela do trabalhador doméstico. É claro que quem trabalha no conforto do lar pode se dar ao luxo de vestir-se com casualidade, mas nos momentos em que está sozinho. Um certo descaso na forma de se vestir pode levar à interpretações errôneas de desleixo no trabalho e de falta de profissionalismo;
- maior grau de especialização nas atividades – o Home-Officer preocupa-se mais em atender melhor e exatamente às expectativas dos seus clientes, explorando para isto todas as suas potencialidades e buscando o completo conhecimento dentro das atividades que realiza para a empresa ou no seu próprio empreendimento. Isto o torna um especialista no seu mercado, que aposta no seu talento profissional em relação aos produtos ou serviços;
- liberdade para estudar, ler, participar de cursos e atualizar-se – definindo a própria rotina de trabalho, o Home-Officer dispõe de tempo adicional para investir em si, aperfeiçoar-se e evoluir. É vital para a carreira do trabalhador doméstico estar em perfeita sintonia com o ambiente em que opera para tornar-se um profissional cada vez mais qualificado;
- realização profissional – este é um fato quase que natural para quem opta por trabalhar em casa. Ao gozar da ampla gama de benefícios oferecidos (colocando-se aqui como as principais vantagens do Home-Office a proximidade à família e o auto-gerenciamento do trabalho), a realização pessoal e profissional é parte integrante desta opção de trabalho, pois torna o trabalhador mais seguro, tranquilo, motivado e produtivo.

10.2 Desvantagens do sistema Home-Office

São alguns aspectos negativos do Home-Office:

- interferência de assuntos domésticos nos assuntos profissionais – a mescla da rotina familiar com a profissional é o ponto culminante do sistema Home-Office. É importante separá-las devidamente em relação ao ambiente físico e aos horários;
- indefinição de horários entre trabalho e lazer – as “paradas no trabalho” são fundamentais ao melhor desempenho, mas se não forem programadas com cuidado acabam prejudicando o seu andamento. O Home-Officer deve orientar a família, os vizinhos e amigos para que não receba “visitas inesperadas” e educar-se com relação a possíveis distrações com TV ou rádio;
- possibilidade de excesso de carga de trabalho – se não impor limites de horário, o trabalhador doméstico acaba indo muito além da jornada normal de trabalho;
- perda de privacidade pessoal – ao instalar o seu escritório em casa, o Home-Officer passa a receber seus clientes e fornecedores no seu ambiente doméstico, o que se não for bem planejado pode se transformar em um problema;
- tendência ao isolamento social – trabalhando em casa, o profissional tende a confinar-se e perde a oportunidade do contato social que o trabalho propicia. Manter contato com o chefe e o colegas (no caso do empregado) e com os amigos é fundamental, pois ninguém consegue viver nem produzir sozinho, sem ter contato com o mundo;
- difícil sucessão em caso de necessidade de transição – este é um fato mais comum a profissionais vinculados a empresas. Normalmente este trabalhador doméstico tem dificuldades quanto à mudança de cargo por “habituá-lo” a empresa e a si mesmo às atividades que desenvolve; o fato de tornar-se um especialista na sua função, a economia que proporciona a empresa e a própria comodidade de trabalhar em casa para si podem ser razões limitantes a sua carreira. A sua sucessão ocorre em nível horizontal ou espiral. Porém, os planos de carreira devem ser repensados, no sentido de motivar e recompensar àqueles que têm um

bom desempenho, o que nesse contexto significa um ótimo investimento para a empresa;

- preconceito no mercado formal caso a empresa não seja registrada – os autônomos que optam por não legalizar o seu negócio, muitas vezes têm dificuldades na obtenção de créditos e na aceitação dos seus produtos ou serviços pelo mercado, frente às empresas formais;
- falta de auxiliares no trabalho – este é um ponto relativo; o Home-Officer que opta por trabalhar sozinho se torna multifuncional, assumindo todas as funções no seu escritório, inclusive serviços de secretária e *office-boy* (emissão e entrega de documentos, compras, serviços de banco, correio, etc). Com o tempo, se houver necessidade, este deve contratar alguém para ajudá-lo, evitando prejuízos no trabalho pelo aumento do volume de serviço e dando um aspecto mais profissional à empresa.

Além dessas questões, um Home-Officer deve ter cuidado com:

- conflitos familiares quando não existe harmonia no lar – uma família com problemas de relacionamento é um grande obstáculo para o escritório doméstico. Caso haja realmente vontade ou necessidade de montá-lo compensa persistir, mas com muito diálogo e negociação;
- dificuldades para receber clientes – é norma básica do Home-Office a existência de espaço físico reservado ao trabalho. O escritório deve ser instalado em local próximo à porta de entrada da casa para evitar que o cliente passeie pela intimidade da família - o que pode gerar conflitos - e para preservar a imagem da empresa. A família deve ser orientada com relação ao atendimento de clientes por telefone (caso não haja uma linha exclusiva do escritório) e pessoalmente, encaminhando-os ao profissional. Ter infra-estrutura básica (espaço, bom ambiente e equipamentos) também é importante para atendê-los bem;
- impedimentos legais – um escritório doméstico deve manter-se em ordem com as leis (fiscais, trabalhistas, etc), caso não seja registrado, o *Home-Officer* deve agir com profissionalismo e ética;

- negligência no trabalho por atuar por conta própria – o trabalhador doméstico deve ficar atento para não relaxar na dedicação ao seu trabalho. O fato de atuar em casa não lhe permite que seja relapso e trate-o com descuido.

Diante dessas informações, vale observar que o Home-Office como nova forma de trabalho apresenta bem mais pontos positivos do que negativos, e que, obviamente, dá origem a profissionais com novos perfis, pois como toda mudança, exige comportamentos diferentes, incluindo uma renovação na cultura das empresas.

A consciência da responsabilidade profissional é um fator determinante ao sucesso de qualquer Home-Office.

BERNARDI (1997), ressalta que o objetivo principal das empresas ao optarem pelo Home-Office é justamente atingir o equilíbrio entre a vida doméstica e a vida profissional, o que resulta em maior produtividade. Esta é também uma das expectativas dos autoempreendedores, além da praticidade de ter o seu negócio em casa.

11 ASPECTOS ENVOLVIDOS NA MONTAGEM DE UM HOME-OFFICE

A instalação de um escritório doméstico requer planejamento minucioso como se fosse em qualquer outro local.

No caso das empresas que optam por manter alguns dos seus executivos e funcionários trabalhando em casa, toda a preocupação fica por sua conta. Cabe a empresa oferecer-lhes toda a infra-estrutura e planejar o escritório como um novo empreendimento (o que na verdade não deixa de sê-lo).

As questões relacionadas ao mercado (produtos/serviços, clientes, fornecedores, concorrência), ao capital investido (custo dos móveis e equipamentos e dos demais materiais, manutenção e atualização do Home-Office), à legalidade (registro, pagamento de encargos e direitos trabalhistas) e aos aspectos materiais (*lay-out*, ergonomia) são resolvidos pela empresa, que viabiliza e “entrega” o escritório no lar pronto aos seus colaboradores, cabendo a estes apenas administrá-lo e às suas atividades.

Já para aqueles que atuam por conta própria são suas todas essas responsabilidades e efetuar-las da melhor forma possível é o ponto de partida para o sucesso do seu negócio.

Para tanto, apresenta-se aqui, de forma genérica, todos os passos seguidos por um Home-Officer na estruturação da sua empresa, dentro dos aspectos mercadológicos, financeiros, legais, materiais e humanos, resultado do estudo de alguns autores especialistas em pequenos empreendimentos e neste tema.

11.1 Aspectos mercadológicos

Envolvem a avaliação do potencial do Home-Office, a análise do ramo de atividade escolhido, questões relativas ao local de atuação, os produtos ou serviços a serem oferecidos e o mercado (consumidor, concorrente e fornecedor).

- Avaliação do potencial do Home-Office:

- deve haver identidade entre o ramo de negócio escolhido e as oportunidades do mercado, os seus *hobbies* e a sua experiência e habilidades profissionais;
- ter profundo conhecimento dos seus produtos ou serviços;
- avaliar os fatores de sucesso do seu empreendimento;
- observar quais informações e recursos necessários para o crescimento do seu negócio.

JIMENEZ (1995), destaca outro ponto importante; “quem pensa em sair do emprego deve avaliar a alternativa com cuidado. O candidato a empresário deve fazer uma análise das características do trabalho em casa para saber se seus resultados serão iguais ou melhores do que os de onde está empregado.”

- Ramo de atividade:

- ter conhecimento no ramo do empreendimento (setor industrial, comercial ou de prestação de serviços);
- descrever as características dos seus produtos ou serviços;
- optar por negócio individual ou Franquia.

- Local de atuação:

- providenciar o arranjo físico adequado – ambiente isolado das demais atividades domésticas, com boas condições de higiene e segurança, com facilidade de acesso, comunicação e visibilidade;
- verificar o índice de ruído ao redor, o volume de tráfego e a existência de locais para possível estacionamento;
- observar a proximidade dos seus concorrentes, as facilidades para aquisição de matéria-prima e possível recrutamento de mão-de-obra e a infra-estrutura de serviços de energia elétrica, gás e água;
- avaliar quais itens são mais importantes para o seu negócio (acesso, infra-estrutura, tamanho, parcerias com ramos similares na vizinhança).

- Conhecimento do mercado:

- pesquisar detalhadamente os seus produtos ou serviços – demanda, suas vantagens e desvantagens em relação à concorrência, a fim de poder trabalhar com menor qualidade e menor preço;
- conhecer o perfil dos seus clientes/consumidores – idade, sexo, nível de renda, tipo de trabalho, nível de escolaridade, gostos e hábitos, formas de lazer, o que os influencia na decisão de procurar o seu Home-Office (facilidade de acesso, qualidade, preço, prazo, garantia, moda, praticidade), por meio de observação informal ou pesquisas direcionadas, conforme sua criatividade e seus recursos financeiros disponíveis;
- estudar as estratégias dos seus principais concorrentes – observar ou experimentar os seus produtos e serviços e detectar os atributos oferecidos aos clientes, para verificar o que pode ser melhorado ou inovado, identificar os nichos de mercado que já são atendidos e o que ainda estão disponíveis, além do número de empresas que oferecem os mesmos produtos/serviços que os seus;
- preparar a relação dos seus fornecedores – organizar um cadastro de fornecedores de materiais e equipamentos, considerando a qualidade, quantidade, garantia, assistência técnica, preço, prazo e entrega;
- definir as estratégias de marketing, preços e comercialização dos seus produtos ou serviços;
- projetar pelo período mínimo de um mês o seu volume de produção, de vendas ou de prestação de serviços – considerar os tipos de produtos ou serviços do seu Home-Office, a sua demanda no mercado e os recursos disponíveis (materiais, financeiros e humanos, se dispõe ou não de auxiliares).

11.2 Aspectos financeiros

Dizem respeito ao planejamento do capital a ser investido no Home-Office, às fontes de financiamento (entidades financiadoras) e suas formalidades (prazos, juros e formas de pagamento).

Em termos financeiros, o Home-Officer autônomo deve tratar dos seguintes pontos:

- após a descrição do seu negócio (objetivos, mercado, produtos/serviços), calcular os investimentos necessários, o investimento fixo, o capital de giro e a reserva técnica para manter no caixa;
- estimar os seus custos e médio prazo (para os seis primeiros meses ou até um ano), incluindo custos totais, fixos e variáveis;
- planejar seu controle de caixa – caixa diário, mensal ou balancete e controle de bancos;
- calcular o ponto de equilíbrio – para manter semelhantes a demanda e a oferta dos seus produtos ou serviços (volume de produção);
- verificar os pontos críticos que podem gerar problemas no seu negócio e prever alternativas de soluções.

Outras questões importantes são:

- investir somente o necessário em infra-estrutura – a qualidade vale mais do que a quantidade de equipamentos; pode-se pagar mais para não comprometer o trabalho e a lucratividade. O Home-Officer deve acima de tudo, investir no seu aprimoramento profissional, não priorizando um escritório sofisticado, isto não faz muita diferença e reduz a sua reserva financeira;
- não fazer projetos de graça – valorizar o seu trabalho. Não convém atender a um cliente só com a intenção de “agradá-lo”. Pode ser um contrato informal, mas deve esclarecer o preço, o prazo de entrega e a qualidade oferecida. Se corresponder às expectativas do cliente vai conquistá-lo, sem “entregar o ouro” e correr o risco de ter uma idéia tomada;
- administrar com cuidado o dinheiro da empresa – não misturar o caixa “pessoal” com o do seu negócio. O Home-Officer recebe os honorários pelo seu trabalho e o capital da empresa nada tem a ver com o seu. É uma atitude disciplinada que evita certos “saques” da empresa, alheios ao seu

desenvolvimento. O faturamento deve ser rigidamente controlado (quanto entra, quanto sai, quanto esta possui de reserva, além das previsões de despesas próximas), para que possa atender aos seus compromissos (pagamentos dos fornecedores) e investimentos futuros.

Algumas entidades financiadoras de micro-empresas, empresas de pequeno porte, assim como de pessoas físicas que atuam no mercado informal são o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o Banco do Brasil (através do PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda) e os bancos estaduais, em nível nacional, o BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), o BADESC (Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina) e o BESC (Banco do Estado de Santa Catarina).

Se o empreendedor dispõe de capital próprio para montar o seu escritório doméstico tende a sair na frente, poupando-se da dependência de terceiros e das altas taxas de juros. As instituições que concedem empréstimos às pequenas empresas apesar de atenderem às suas necessidades de capital inicial, operam dentro do sistema econômico instável atual, com oscilações nas formas de pagamento dos financiamentos, além do que, estas variam conforme o tipo de negócio que se pretende implementar, inclusive as exigências (requisitos) para a concessão do capital.

11.3 Aspectos legais

Tratam do processo de registro do Home-Office (autônomos que optam por legalizá-lo). Alguns, que atuam em ramos mais simples já citados, (alimentos, corte e costura e outros), preferem trabalhar informalmente, sem submeterem-se aos trâmites legais.

Para registrar a sua empresa, o trabalhador doméstico autônomo deve providenciar basicamente:

- a consulta de viabilidade do seu empreendimento – na Prefeitura do município onde vai se estabelecer;
- o alvará de autônomo – na Secretaria de Finanças da Prefeitura;
- o cadastro no INSS (Instituto Nacional de Seguro Social);
- a autorização legal para o funcionamento do negócio em sua casa (Lei de Zoneamento Urbano) por meio da concordância dos vizinhos e do atendimento de outras exigências legais;
- o registro na Junta Comercial do Estado.

Os documentos necessários para o registro variam conforme a sua área de atuação.

Porém, há um fato agravante com relação aqueles que moram em edifícios, uma vez que não há nenhuma legislação dispendo sobre o uso de espaços comuns. É importante esclarecer que ao instalar o seu escritório em casa, nesse caso, o Home-Officer precisa prever certas situações. As visitas dos clientes podem lhe causar transtornos, já que estes farão uso dos mesmos serviços disponíveis aos demais moradores (portaria, interfones, elevadores, limpeza, iluminação), o que subirá consideravelmente o valor do condomínio, além do que, este custo adicional será dividido entre todos; sem contar os riscos na segurança dos outros condôminos (pessoas estranhas com acesso ao prédio) e a falta de preparo adequado de um edifício residencial para receber máquinas e equipamentos eletrônicos, o que pode significar riscos de incêndios. Obviamente deve-se considerar também o fato de que podem haver outros Home-Offices no edifício.

A não observância de todos esses fatores poderá transformar-se em um caos e abalar a imagem da sua empresa. Sendo assim, o Home-Officer deve estudar o ambiente ao seu redor e planejar com detalhes a estruturação e o funcionamento do seu escritório, agindo com cautela para não invadir a privacidade da sua vizinhança.

Para o setor de Home-Officers autônomos não registrados, que iniciam o seu negócio sem passar pelas formalidades da lei, vale observar que os números e os fatos

têm mostrado que os Home-Offices logo se transformam em micro ou pequenas empresas e que a proteção jurídica é imprescindível para a sua segurança. A sua formalização em qualquer país, depende de caminhos burocráticos; nesse sentido, o Governo Brasileiro vem estudando formas para reduzir esta burocracia, o que já ocorreu com a implantação do SIMPLES – a unificação de impostos, mas existem outras iniciativas em estudo. A crescente tendência do Home-Office vem também motivando a criação de uma Associação Brasileira de *Home Based Business*.

Para registrar a sua empresa o Home-Officer precisa entrar no mundo dos negócios, buscando conhecer todo o universo empresarial; ao proceder desta forma verá, com o tempo, que a formalização burocrática significa a segurança do seu investimento e a conquista de direitos, acompanhando os deveres legais.

11.4 Aspectos materiais

Abrangem todo o processo de escolha das máquinas e equipamentos, dos móveis, do *lay-out* do escritório doméstico, bem como o planejamento dos métodos de trabalho.

É claro que não existe uma regra geral, aplicável a qualquer tipo de Home-Office, isto depende diretamente do ramo de atividade e das necessidades do negócio e do profissional (seja para os Home-Officers empregados ou para os autônomos).

Para os profissionais do meio empresarial (executivos e funcionários de empresas e autônomos) que trabalham pelo sistema Home-Office, os equipamentos básicos ao seu trabalho são:

- microcomputador ou *notebook*;
- impressora;
- *hardwares e softwares* necessários - placa *modem*, *scanner*, kit *CD-ROM* para a instalação de programas e para o acesso a aplicativos de treinamento e reciclagem profissional, editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados, de computação gráfica, de comunicação, *Internet*, correio eletrônico, serviços

on-line e sistemas de auto-gerenciamento, com programas de agenda e administrativo-financeiros;

- infra-estrutura de telefone (se possível uma linha de uso exclusivo do Home-Office), fax, secretária eletrônica e bip;
- demais equipamentos e materiais referentes ao seu plano de negócio.

Para um Home-Officer que mantém outro tipo de empresa como uma mini-fábrica de alimentos congelados por exemplo, outros equipamentos são necessários, com exceção do telefone; este trabalha com as máquinas que o auxiliam na produção, empacotamento, refrigeração e em todas as outras etapas do processo. Um computador pode ser útil para eventuais pesquisas na Internet (novos equipamentos, métodos de produção, novas receitas), além do controle contábil (se este o faz por conta própria).

O projeto do arranjo físico interno do Home-Office também requer cuidados especiais por parte da empresa na qual o funcionário é vinculado ou do próprio autônomo.

Assim como no trato com as máquinas e equipamentos necessários a um escritório doméstico, também não há um modelo padrão de *lay-out*. Cada profissional tem seus hábitos, preferências e formas de trabalhar, o que resulta em diferentes projetos para os móveis e para a disposição do espaço físico do escritório.

Não é objetivo deste trabalho analisar materialmente um Home-Office, esta questão cabe a arquitetos e marceneiros. O que será focado aqui é a relação de integração entre o ambiente físico do trabalho e o trabalhador doméstico.

- o Home-Office precisa, antes de tudo, ter um espaço claramente definido, um local isolado (se possível com entrada também em separado das demais partes da casa) para a eficácia do trabalho. A partir disso busca-se montá-lo e adequá-lo da melhor forma possível ao profissional, tendo sempre em mente os fatores que influenciarão positivamente o seu desempenho;

- os móveis devem ser extremamente funcionais, comportando seus equipamentos e papéis, além de otimizarem o espaço e terem estilo agradável (*design*, material, cores);
- os equipamentos precisam ser ergonomicamente corretos (computador, tela, mouse, cadeira e outros), de modo a facilitarem o seu trabalho e a evitarem danos à sua saúde (problemas de visão, de tendinite e de outras Lesões por Esforços Repetitivos e de coluna vertebral);
- o planejamento do ambiente de um escritório doméstico também inclui a preocupação com a vista externa, com o uso adequado de cores, luz, temperatura e som. Um tratamento acústico, que isole a poluição sonora externa e possa propiciar, de acordo com os hábitos do profissional, maior tranquilidade e criatividade no trabalho (som ambiente), assim como o tratamento do ar (contra a poluição ambiental das grandes cidades), das instalações elétricas e hidráulicas.

Um Home-Office precisa ter a personalidade do trabalhador doméstico e ao mesmo tempo ser diferente da sua casa. Isto impõe seriedade no trabalho e disciplina por parte dos membros da sua família em separá-lo da rotina do lar.

Essa sofisticação, sempre visando a qualidade de vida e a valorização dos profissionais, já é a ocupação de muitos profissionais especializados que, a partir de estudos específicos, planejam ambientes adequados para cada tipo de Home-Office e atendem também as solicitações daqueles que optam por escritórios modernos (jovens Home-Officers) ou pelo *chic*.

Aliás, a qualidade de vida é um imperativo nesse contexto. A idéia é criar todas as condições para um bom desempenho no trabalho e para a redução do nível de ansiedade e *stress* do trabalhador doméstico, pois o ambiente de trabalho é um dos itens fundamentais para a eficácia de uma empresa no mercado. É preciso se ter em mente que o escritório doméstico abriga duas premissas: recursos humanos e tecnológicos, não podendo estes, de forma alguma, interferirem negativamente no processo produtivo. Para tanto, investimentos na estrutura material devem ser feitos, visando adaptar o ambiente ao trabalhador.

O bem-estar físico leva à tranquilidade espiritual, que resulta no desenvolvimento pessoal e profissional e conseqüentemente no aumento da produtividade. Esta é a razão de se criar meios e condições físicas prazerosas e práticas para que o Home-Officer se sinta à vontade no seu trabalho.

O grande desafio é humanizar o local de trabalho, aproximar o Homem cada vez mais da sua natureza, seu *habitat*, transformá-lo numa área natural da sua vida, num “lar-doce-escritório”, longe de ser um ambiente frio e impessoal, mas uma extensão da sua casa.

Em relação ao planejamento do processo operacional, que também varia conforme a área de atuação do Home-Office (empresa do tipo industrial, comercial ou de prestação de serviços), há alguns pontos básicos a tratar:

- programar a agenda diária de atividades;
- definir os horários de trabalho e de lazer;
- criar normas e horários para atender aos seus clientes e fornecedores em casa e fora dela;
- determinar as etapas de produção e a metodologia de trabalho – descrever cada uma das etapas, o processo a ser utilizado na fabricação e/ou venda dos produtos ou na prestação de serviços, definir os equipamentos e materiais necessários e atribuir funções individuais (no caso de haver auxiliares ou empregados no Home-Office);
- usar a sua experiência e conhecimento profissional no seu ramo de Home-Office para otimizar o trabalho – observar e anotar o andamento do processo de produção ou de prestação de serviços buscando sempre melhorá-lo e inová-lo de acordo com as expectativas do seu mercado; vale também analisar os métodos de produção dos seus concorrentes.

Outras duas questões importantes em relação à metodologia do trabalho:

- em caso de empresa prestadora de serviços, documentar a sua venda – um serviço a ser prestado não é exato como um produto, pois trata-se de uma área sem limites precisos. Assim, este tipo de Home-Officer precisa efetuar um contrato (formal ou não) que especifique a responsabilidade da empresa com o tomador do serviço (projeto, obra ou atividade a ser realizada e o seu conteúdo), além da extensão do trabalho, o possível prazo de sua conclusão, a data e a forma de pagamento para deixar claro o compromisso recíproco. Por ser um trabalho intangível, a prestação de serviços dá margem a variadas “flexibilizações” (na ausência de um contrato o cliente pode exigir mais do que pediu no início) e o Home-Officer pode vir a trabalhar mais do que o previsto;
- apresentar propostas objetivas e concisas – especialmente no início da carreira, quando ainda não tem muita experiência, o Home-Officer deve ficar atento para não desperdiçar as suas boas idéias e tê-las roubadas por algum concorrente ou mesmo por algum “falso cliente”, disposto a vendê-las para terceiros. Ao apresentar seus projetos de produtos, serviços ou de programas de produção e execução, deve evitar expor minúcias do conteúdo do trabalho. É importante não se deixar levar por altas quantias ou por boas oportunidades com clientes e empresas de prestígio sem antes buscar saber quais as verdadeiras intenções da sua proposta.

Ter bom senso é fundamental ao Home-Officer, pois dele depende não só a harmonia entre as suas atividades domésticas, pessoais e profissionais como também o alcance da excelência no ambiente e no seu trabalho como um todo.

11.5 Aspectos humanos

Tratam das questões referentes à contratação de empregados, seu registro, desenvolvimento e valorização.

Dependendo do andamento do seu negócio (demanda e volume de produção), o Home-Officer autônomo precisa de “mão-de-obra” adicional e recorre a pessoas que o auxiliem no seu trabalho.

Para poder desenvolver a sua empresa, pode integrar os membros da família no seu negócio, o que além da praticidade de já trabalhar em casa, lhe permite que aproveite as suas habilidades e conhecimentos, proporcione ocupação e renda conjuntas e encaminhe esposa e filhos no mercado de trabalho. Atuando com disciplina e motivação todos os resultados serão positivos.

Por outro lado, pode optar por buscar pessoas no mercado (se morar sozinho ou realmente preferir funcionários “externos”).

Para a contratação de um ou mais empregados precisa antes verificar:

- a existência de produtos/serviços que possam ser terceirizados (o sistema Home-Office também pode fazer uso da terceirização);
- quais desses produtos/serviços teriam um custo menor do que a contratação de um empregado se fossem adquiridos de terceiros;
- a real necessidade de outras pessoas no processo de produção/prestação de serviços – prever o número de pessoas, a(s) função(ões) que exercerá(ão) (produção ou serviços administrativos de rotina) e as qualificações desejáveis para o seu tipo de trabalho.

Uma empresa doméstica em expansão precisa ter critérios de seleção como qualquer outra, conhecer e avaliar o perfil do(s) candidato(s) e escolher o mais adequado aos seus objetivos. Após a seleção é necessário preocupar-se com o contrato, que formaliza o compromisso empregador/empregado.

O registro legal de empregados deve seguir as exigências do Ministério do Trabalho, além de ser autenticado pelos seus órgãos regionais. O Home-Officer empregador pode optar pela adoção de livros, fichas ou sistema informatizado para o registro. Este deve permanecer no local de trabalho sempre à disposição da fiscalização e conter as seguintes informações:

- identificação do empregado – todos os seus dados pessoais e o número e série da Carteira de Trabalho e Previdência Social ou número de identificação do trabalhador;
- data de admissão/demissão;
- cargo ou função, remuneração e forma de pagamento, local e horário de trabalho – inclusive as alterações;
- descrição da contribuição sindical;
- concessão e descrição de férias, 13º salário e dos demais direitos trabalhistas;
- identificação das contas vinculadas do FGTS e do PIS/PASEP;
- acidente de trabalho ou doença profissional, se ocorrerem.

O registro do(s) empregado(s) e a autenticidade das informações nele contidas são de inteira responsabilidade do empregador (Home-Officer).

É fundamental ressaltar que toda e qualquer ocupação quando passa a ser um meio de vida deve ter registro. Uma empresa precisa pagar o INSS, registrar os seus empregados e cumprir com os demais deveres legais. A empresa que mantém empregados sem registro está sujeita ao pagamento de multa conforme previsto na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Portanto, todo trabalhador tem direito ao registro legal – da mesma forma que o Home-Officer vinculado a uma empresa – mesmo que trabalhe num negócio doméstico não registrado ou seja empregado temporário.

O Home-Office é um sistema que mantém e que gera empregos. Pode oferecer ao empregado a oportunidade de crescer com a empresa, já que este também é responsável pelo seu sucesso. A sua valorização e motivação podem ser consequências naturais quando este constata que trabalha em uma empresa séria como qualquer outra, dentro de uma nova modalidade e pode abrir portas para si no mundo dos negócios.

12 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SISTEMA HOME-OFFICE

Despontando e expandindo-se com velocidade no meio empresarial e no mercado de trabalho (formal ou informalmente), a prática do trabalho doméstico naturalmente também requer a preocupação com meios de controle e de avaliação desses profissionais.

Tendo-se conhecimento do perfil necessário a um Home-Officer – seja ele empregado ou autônomo – onde as características básicas são o espírito empreendedor, o senso de oportunidade e a autodisciplina, pode-se traçar o plano básico seguido pela sua empresa ou por ele próprio para analisar o andamento do seu trabalho.

Os Home-Officers autônomos, por serem plenamente responsáveis pelo seu negócio, avaliam-no por si só, não somente em decorrência da lucratividade, mas em relação a sua motivação (realização pessoal e profissional no ramo em que atuam e pela praticidade da modalidade sob a qual trabalham) e produtividade no trabalho, capacidade de manutenção da satisfação dos seus clientes atuais e de conquistar novos clientes e o seu poder competitivo no mercado em geral. Ao detectar alguma deficiência ou dificuldade no seu plano de trabalho, um autônomo busca a sua correção e o aperfeiçoamento dos seus métodos de produção ou de prestação de serviços (modifica pequenas regras, hábitos e horários). O imperativo de controle é sempre a qualidade dos seus produtos/serviços e a sua qualidade de vida. Controlar o seu desempenho é caminhar em busca da excelência profissional, atualizar-se e inovar, para manter-se “ativo” no mercado.

Para o Home-Officer autônomo, a forma de treinamento é a autocapacitação e qualificação, pois ele próprio é o seu dirigente e efetua o seu controle e a sua retroação.

Em termos de crescimento, o Home-Officer autônomo determina a dimensão que quer dar ao seu empreendimento e a sua carreira, especializando-se mais e diversificando os seus produtos/serviços, ampliando assim o seu mercado e atendendo a novos nichos. Porém, este deve ter o cuidado de não perder o foco da sua empresa por expandir o seu mercado, ao contrário, na medida em que o mercado aumenta, maior deverá ser o seu nível de especialização.

O contexto atual e futuro exige das pessoas uma maior preocupação com os resultados e com a utilização dos meios como otimizadores dos fins, desprezando em parte o seu teor ou conduta.

No que tange as empresas que mantêm alguns dos seus profissionais trabalhando em casa, obviamente estas possuem uma nova mentalidade e já “assimilaram” o processo do Home-Office e a dinâmica do mercado. Diretores, gerentes e todos os órgãos de cúpula têm a consciência de que não lhes é possível, necessário e nem “saudável” controlar todos os passos dos seus funcionários Home-Officers (horários e rotina de trabalho), ainda que algumas empresas dispõem de mecanismos (via computador) que controlam as horas trabalhadas em casa.

Relações de confiança, fundadas em comunicações transparentes e que sigam um comportamento gerencial de ambas as partes devem haver para o sucesso do Home-Office. Todo o trabalhador doméstico precisa ser um empreendedor, uma vez que lhe é concedida autonomia e responsabilidade própria dentro das atividades que executa.

O sistema Home-Office vem para esclarecer que essas empresas não mais consideram a sua “mão-de-obra” como geradora de custos de produção, mas um nobre investimento, que agiliza e flexibiliza todo o seu processo, aumenta as suas receitas e envolve mais o profissional com as suas metas, por lhe propiciar maior qualidade de vida.

Dotado de capacidade decisória e de planejamento, um Home-Officer autoavalia-se parcialmente, define quais são os seus potenciais, indica o treinamento e o desenvolvimento de que necessita e até mesmo as recompensas merecidas.

Com relação a atual realidade, DRUCKER (1989), observa que esta é formada por especialistas, que dirigem e disciplinam o seu próprio desempenho mediante um *feedback* organizado de seus colegas e clientes.

COZZA (1997) coloca a questão da supervisão à distância como uma das características da nova relação empregado/empregador. A qualidade do produto final de qualquer processo sempre dependeu da supervisão direta do chefe. Esse comportamento de dependência levará as organizações ao fracasso. Ao invés de consertar os erros cometidos pelos subordinados, supervisores e gerentes devem olhar para o futuro, tornando os processos mais eficazes e buscando melhorar o que já foi conquistado. Este

é o seu trabalho, a rotina pertence a quem toca o processo. A supervisão direta bate de frente com o Home-Office e, nesse caso, deixa de ser em função da presença do funcionário na empresa ou do seu tempo de trabalho e passa a ser em função do resultado final.

Para se constatar a prática desse meio de avaliação de desempenho, são expostos aqui os procedimentos seguidos por duas grandes empresas: a Kodak – citada por mais de um dos autores pesquisados – e a Inepar.

A **Kodak**, empresa do ramo fotográfico (genericamente), pioneira no Brasil em investir em escritórios virtuais para seus vendedores e executivos trabalharem em casa (o início da implantação foi em 1984). Através dos chefes de equipe, institui cotas de vendas mensais ou trimestrais a serem atingidas pelos representantes. O próprio vendedor desenvolve, no início do ano, o seu plano de ação, especificando método, ação, envolvimento com outras áreas/pessoas e mensuração para o seu trabalho. Esse plano é revisado trimestralmente junto com a chefia. Não há controle dos horários do funcionário, já que é ele quem faz o seu próprio horário. O controle é feito na revisão do seu plano de ação e pelo volume de pedidos extraídos. O funcionário recebe prêmios se ultrapassar a cota. Suas visitas a empresa ocorrem em ocasiões de orientação, cursos, palestras e almoços com clientes.

A **Inepar**, empresa que atua no setor elétrico e de comunicação, também em forte expansão, é igualmente adepta do Home-Office. Realizou um treinamento com o seu pessoal com o objetivo de mudar a cultura de produção e o conceito do “operário-máquina”, conscientizando-os do seu trabalho, da sua aplicação e do porquê da adoção desse sistema. Para um montador de produção por exemplo, cuja função é montar e revisar registradores, a empresa estabelece um número de peças a serem entregues mensalmente. Além da liberdade com os seus horários de trabalho, este profissional garante o seu salário, os benefícios convencionais e as possíveis gratificações pela sua produtividade. Esta é uma das várias inovações introduzidas constantemente na empresa.

CHIAVENATO (1996), ressalta questões fundamentais em relação à avaliação de desempenho do sistema Home-Office. Segundo ele, o que importa no trabalho à distância é a produtividade do funcionário e o cumprimento das metas traçadas. E é por meio da utilização da sua capacidade de autodireção e de autocontrole que este obtém satisfação pessoal e lucratividade para a empresa.

Coloca também as cinco dimensões essenciais e ideais no atual e futuro desenho de cargos das empresas:

- variedade – o funcionário deve realizar trabalhos diversificados, com operações diferentes, equipamentos e habilidades variadas. Deve haver diversidade e desafio nas suas funções, além de serem criativas e inovadoras;
- autonomia – ampla liberdade do profissional no planejamento do seu trabalho, com relação aos métodos, equipamentos e escolha do local;
- significado das tarefas – o Home-Officer precisa ter profundo conhecimento da repercussão do seu trabalho sobre as demais atividades da empresa, uma visão abrangente das suas consequências e interdependências;
- identidade com as tarefas – o local e o trabalho “pertencem” ao trabalhador. Deve ser um trabalho integral, conjunto e global, significativo para este e que lhe permita identificar-se com ele;
- retroação – o Home-Officer deve ter informações claras sobre o seu desempenho e os resultados do seu trabalho. Uma noção perfeita e imediata da sua performance. E ainda, senso de autodireção, autocontrole e auto-realização.

Este autor baseia-se ainda nos fatores motivacionais propostos por Herzberg, intrínsecos ou satisfacientes no trabalho. Em relação ao Home-Office, as empresas devem assegurar que o trabalho/cargo permita:

- que o trabalhador se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou fracasso das suas tarefas, decorrentes dos seus próprios esforços e;
- que este descubra o seu próprio desempenho enquanto executa o seu trabalho.

Algumas das tendências na avaliação de desempenho são as seguintes:

- os indicadores tendem a ser selecionados como critérios distintos de avaliação, para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções, etc;
- o estabelecimento de indicadores de desempenho individual;
- a avaliação de desempenho como elemento integrador das práticas de Administração de Recursos Humanos, onde a empresa procura identificar talentos que serão cobrados somente pelo resultado final global, a integração das pessoas em seus cargos e tarefas, os pontos fortes e fracos, as potencialidades a serem desenvolvidas e as fragilidades a serem corrigidas;
- a avaliação de desempenho está se desenvolvendo em processos menos burocráticos e mais flexíveis, através de um entendimento entre o avaliador e o avaliado, de forma não superior e definitiva mas que demonstra o compromisso recíproco: de um lado, viabilizar o crescimento profissional e do outro, cumprir tarefas e atingir os objetivos e resultados planejados.

A questão do treinamento para os adeptos do Home-Office tem respaldo na capacitação das pessoas para o alcance das metas propostas, com a discussão e troca de idéias e informações entre o trabalhador, a sua equipe (unidade de negócio) e o seu chefe imediato. Como forma de retorno sobre a qualificação, incentivo e reforço pelos resultados obtidos, entram o trabalho participativo por meio da gestão participativa e a remuneração por resultados.

Conforme já foi comentado anteriormente, o sistema Home-Office limita em parte a sucessão dos seus adeptos nas empresas. O trabalhador doméstico geralmente não sobe de cargo (não há crescimento vertical), desenvolve sua carreira de modo horizontal ou espiral. Embora possa executar mais de uma atividade da empresa em casa dentro da sua especialidade (ter funções paralelas a sua), há maiores opções de trabalho. O fato de ser um especialista lhe dá a oportunidade de montar a sua própria empresa.

Por se tratar de um sistema em rápida expansão e que repercute em toda a economia, o Home-Office requer das empresas e dos profissionais de Recursos Humanos preparação para “recebê-lo”, juntamente com os novos paradigmas que regem o mercado e a cabeça das pessoas. Cabe a elas aperfeiçoarem os seus planos de carreira e adequá-los a essa modalidade de trabalho.

13 TENDÊNCIAS ATUAIS E DO PRÓXIMO MILÊNIO

O século XXI se aproxima e praticamente confunde-se com o que surge de novo no final deste século. O conjunto de mudanças que ocorrerão até o seu fim atravessa as suas fronteiras e certamente desencadeará muitas mais ao longo do próximo milênio. Nova consciência do mundo e das pessoas, novos valores e expectativas, novos paradigmas, novas tendências. Assim será daqui para a frente, como um processo natural de renovação e de adaptação.

Portanto, torna-se fundamental o conhecimento de tudo o que se passa hoje e do que está por vir, numa economia globalizada e cruelmente competitiva e num mundo deficiente de empregos, que resultam na busca incessante de qualidade por parte das empresas e de alta qualificação e maior valor por parte dos profissionais, numa árdua luta pela sobrevivência no mercado.

Em vista disso, este é um capítulo complementar, cuja finalidade é acrescentar informações valiosas a respeito dos acontecimentos atuais e futuros no ambiente empresarial e no mercado de trabalho, pelo próprio fato deste trabalho tratar de uma das novas tendências:

Tais fatos são pauta de ampla discussão de inúmeros autores, dentre os quais alguns merecem destaque e são aqui comentados.

CARACIKI (1991), aponta as seguintes forças de pressão no presente como megatendências na gestão de pessoal:

- incremento extraordinário na competitividade empresarial, centrada na qualidade total dos bens e serviços oferecidos ao cliente – esta é sentida gradativamente no Brasil. Diz respeito a necessidade de desenvolver “contratos de gerenciamento”, onde aderem cada vez mais como um grupo os supervisores, chefes, gerentes e ocupantes de cargos de nível superior, tornando-os solidários nos resultados. O espírito de equipe e a cooperação vêm sem pressão, por serem valores positivos. Chega ao fim a singularidade de poder;
- instantaneidade de atualização, riqueza de repertório e facilidade de acesso dos

sistemas informacionais, desafiando a transmissão clássica de conhecimento via escola e forçando a reformulação do seu papel – pela evolução tecnológica, informações estão disponíveis em qualquer campo, não restringindo o processamento de dados aos profissionais do ramo mas tornando-o disponível a todos os cidadãos comuns. Na esfera de Recursos Humanos, o perfil dos administradores de cúpula migra para as cabeças polivalentes e tranquilas que pensam globalmente, os intermediários são *experts* nas suas áreas mas têm suas carreiras também voltadas para a aquisição de polivalência. É impossível prever a totalidade de mudanças que o tratamento computadorizado da informação trará ao Homem, porém, pode-se adiantar que a administração será crescentemente calcada na gerência do conhecimento, o que impõe a mudança do perfil dos seus integrantes. A sua rotina será longe dos escritórios e as tarefas penosas substituídas por micros ou robôs. As decisões terão níveis impensáveis de qualidade e produtividade. A seleção de pessoal substitui o exame de currículos ou entrevistas pela verificação concreta das habilidades, conhecimentos e capacidade decisória em qualquer nível. A avaliação de potencial também segue esta linha. Adicionais de recompensas ligados ao conhecimento vêm sendo formulados. Os novos empregados, por sua alta qualificação, não necessitarão de sindicatos para defender os seus interesses;

- crescente maré de anseio participativo das pessoas, em especial na situação trabalho – trata-se de uma aspiração motivacional, que está na cabeça de todas as pessoas e vem sendo um força de pressão extrema, derrubando a gestão centralizada e abrindo caminhos para os subordinados. A atual competitividade tem forçado as empresas a formarem alianças e a atuarem conjuntamente com os seus funcionários. O próprio tempo tornou-se fator vital à produção, o que exige economias rápidas na tomada de decisões, criação de novas idéias e a sua colocação no mercado para acelerar o fluxo de capital. Os fatores tradicionais de produção (matéria-prima e mão-de-obra) dão lugar às novas tecnologias e a novos profissionais, onde a regra é acrescentar valor à remuneração, recompensando por resultados. A autonomia e a criatividade individual hoje em desenvolvimento reajustam os planos de seleção e treinamento, o

desenvolvimento de carreiras já não é mais somente ascendente, mas também horizontal, que foge dos padrões de divisão de cargos gerenciais e técnicos e do antigo plano salarial. O anseio participativo demanda também atenção especial da área de Recursos Humanos, a qual deve atuar em prol da convergência de objetivos e interesses individuais dos funcionários com os da organização;

- revitalização da ética do trabalho como forma de realização humana e veículo para o atendimento de necessidades – a nova consciência das pessoas faz com que busquem o equilíbrio no âmbito ético dentro do seu trabalho. Ao serem providas e atendidas certas formas de sua organização, as empresas repõem, aos poucos, a ética do trabalho, já que mantê-la não é dever único dos empregados. As necessidades dos profissionais já não se resumem nas de sobrevivência, estes querem mais em termos de socialização, participação, estima, reconhecimento e realização no trabalho, e nesse ponto, é indiscutível a importância dos Recursos Humanos, que têm hoje maior qualificação e beneficiam mais as suas empresas. A modernização dos seus métodos administrativos de gestão torna-se primordial para que estas garantam a sua posição e excelência no mercado.

VALENTI & SILVA (1995), ressaltam a atual predominância dos valores pragmáticos e subjetivos, dentro dos quais as pessoas estão livres para irem em busca dos seus próprios interesses no mercado, inclusive do seu bem-estar no trabalho.

A respeito da queda dos paradigmas comportamentais tradicionais, MALVEZZI (1996), coloca que esta tem relação direta com a transferência de responsabilidade das empresas para os empregados sobre os seus resultados e metas.

Outro aspecto que caracteriza a relação entre Capital e Trabalho neste final de milênio é a substituição dos vários anos de emprego numa mesma empresa pela temporariedade de projetos e serviços. O número de profissionais autônomos cresce acentuadamente e com isso surgem trabalhadores e líderes dotados de novos perfis. (ASSIS, 1997)

Ainda são defendidos por este autor:

- relações menos paternalistas nas empresas;

- processos de ação mais planejados e;
- funcionários virtuais.

Cabe ressaltar aqui outras grandes tendências, em processo de aprendizagem e desenvolvimento, já abordadas neste trabalho:

- a gestão do conhecimento, embasada no Capital Intelectual dos profissionais;
- o uso da Inteligência Emocional no trabalho por parte de todos os indivíduos (dirigentes, supervisores, funcionários e profissionais autônomos) como meio facilitador e integrador;
- a evolução e transformação do perfil dos profissionais em busca da qualificação de “Líder do Ano 2000” e;
- a maior preocupação por parte do indivíduo com a sua empregabilidade e;
- o crescimento da economia informal.

A esse respeito, BUENO (1996), ressalta que o mundo vive na Era Pós-Capitalista, onde o segredo é o conhecimento, os produtos são customizados, de pessoas para pessoas, a arte é a técnica do serviço e a grande tendência é a empresa virtual.

Este autor coloca ainda que a empregabilidade exigirá que as pessoas saiam da zona da mediocridade, da cultura do “mais ou menos”, e se destaquem pelo seu profissionalismo, sua competência, sua tecnologia, maturidade, nível de consciência, afetividade, energia e também, pela sua lucidez em apresentar soluções factíveis, viáveis e impactantes. Sem esses requisitos, suas condições de empregabilidade “murcham”, extinguem-se.

MALVEZZI (1996), observa o início da cultura do individualismo na década de 90 em oposição a cultura da responsabilidade social dos anos 60. O menor nível de controle no trabalho por parte das empresas sobre os seus funcionários e a maior autonomia e responsabilidade sobre os resultados, inclusive dos profissionais liberais e autônomos indica a era do “cuidado de si mesmo”. Esta característica controversa ao

sistema tradicional de trabalho gera um contraste no comportamento social do indivíduo, mas é crescentemente estimulada pelas novas tecnologias existentes.

Dentro da administração de Recursos Humanos há mudanças crescentes nas relações de trabalho, no perfil de profissionais (executivos e funcionários) e nas responsabilidades com o trabalho individual e mesmo em equipe.

CHIAVENATO (1996), coloca as seguintes tendências no processo de aplicação de Recursos:

- mudanças na forma e no conteúdo dos cargos – o desenho de cargos passa a ser em linha (horizontal) e a função de Recursos Humanos passa a preocupar-se em proporcionar condições motivacionais intrínsecas às pessoas. A abordagem focalizada na tecnologia ou no processo cede lugar a abordagem humana e voltada para o ajuste do cargo às características humanas individuais. A rotina e a permanência são substituídas pela inovação, mudança e criatividade, desprezando a idéia de cargos definitivos, perfeitos e imutáveis, já que estes podem e devem ser melhorados constantemente através da iniciativa das empresas. Igualmente, as descrições de cargos estão seguindo processos mais simples e flexíveis;
- forte influência da administração participativa e do trabalho em equipe – a cultura democrática e consultiva passa a ter grande poder na estrutura e no formato dos cargos dentro das empresas. A filosofia em vigor não é administrar pessoas, mas administrar com as pessoas. Isto está provocando a redução dos níveis hierárquicos, no sentido de aproximar o topo da base organizacional. Outros aspectos desse contexto são a transferência de decisões e de ações para a média gerência e a abertura desta para baixo. Esquemas de grupos de trabalho como células de produção, unidades de negócio, *workgroups* e equipes autogeridas também estão sendo utilizados pelas empresas bem sucedidas, com o objetivo de eliminar ou reduzir o trabalho solitário e confinado e dar lugar ao trabalho aberto, com fortes contatos pessoais, intercâmbio de informações, retroação, confiança e respeito recíprocos, independência e autogestão;
- busca e melhoria da qualidade – parte da forte convicção de que tudo nas pessoas e nas empresas pode e deve ser continuamente aperfeiçoado. É um

processo dinâmico de evolução permanente, rumo a descoberta de novas idéias (processos de trabalho e de produção, produtos e serviços) e novas soluções, que partem não só da competência individual, mas de todo o grupo e da organização como um todo. É a consciência da não aceitação do êxito como algo inultrapassável;

- ênfase na qualidade de vida no trabalho – esta passa a ser quase que uma obsessão entre as metas das empresas de maior visão, no momento em que sabem que a qualidade de seus produtos/serviços é condicionada pela qualidade de vida, no trabalho ou fora dele, das pessoas que o produzem. Por esta razão, as empresas estão procurando garanti-la aos seus funcionários, fazendo com que se sintam envolvidos e estimulados a darem o melhor possível de si no trabalho. Aliás, esta é também uma preocupação dos profissionais autônomos, que vêm buscando um nível de equilíbrio ao menos satisfatório entre o seu trabalho e os demais aspectos da sua vida;

- ênfase na parceria e na capacidade empreendedora – no contexto atual, extremamente mutável e turbulento, cada pessoa é considerada como um parceiro da sua empresa e tratada como tal, pois é um elemento do qual depende o seu sucesso. Incentivos em relação ao espírito empreendedor e inovador são crescentes, visando tornar as organizações ágeis e flexíveis;

- ênfase no cliente interno e externo – sabendo-se que o trabalho é uma cadeia de interdependências, as empresas vêm estabelecendo fortes “contratos” com os seus fornecedores, responsáveis pelas entradas, e com os seus funcionários, que efetuam os processos de produção ou prestação de serviços, através dos seus cargos e funções. Dessa forma, pode-se não somente servir e atender ao cliente externo como também ultrapassar as suas necessidades e expectativas e motivar os clientes internos a conduzirem a empresa rumo ao sucesso, pois isso somente se consegue através das pessoas, que agregam valor a cada cargo, órgão e a toda organização perante o seu mercado e geram riqueza permanentemente;

- tendência a multifuncionalidade e ao generalismo – características como visão ampla, pensamentos globais e novas habilidades e conhecimentos surgem entre os profissionais especialistas para complementar a sua eficiência. Dentro da sua área

de atuação todo profissional deve entender também o funcionamento de outras áreas do mercado, outros processos e ao andamento do mundo a sua volta, para não limitar-se ao seu domínio, afinal, mesmo dedicando a um foco de mercado, estas se tornam condições básicas para desenvolver e crescer;

- avaliação de desempenho com maior destaque aos resultados, metas e objetivos alcançados do que no comportamento em si – é a busca do desempenho eficaz (fins) e não mais do desempenho eficiente (meios). Estes ficam por conta das pessoas, com liberdade de escolha dos seus processos e métodos de trabalho dentro das suas preferências e habilidades pessoais. Os fins passam a ser o parâmetro de avaliação das empresas, que procuram oferecer condições ideais para manter a alta performance dos seus profissionais. A avaliação de desempenho passa por um processo de desburocratização e torna-se mais flexível, oferecendo novos métodos. A avaliação “para cima” (dos subordinados para o seu superior) e a auto-avaliação são formas de melhorar os resultados além de direitos conquistados para recompensar o trabalho excelente;

- o trabalho móvel (Home-Office) – o próprio Home-Office está em alta no final do milênio, como forma de economia e flexibilidade às empresas, aumento da produtividade e melhoria da qualidade de vida no trabalho às pessoas. Representa uma forma de abertura e democratização do trabalho. Adotado pelas empresas mais visionárias e inovadoras, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, tem estimativas de amplo crescimento nos próximos anos.

Ainda em relação ao Home-Office, outros autores reforçam-no como tendência:

O processo de Home-Office é irreversível. Ainda será implantado em muitas empresas e transformará muitas outras profissões. Essas transformações não se limitam às relações de trabalho mas levam a uma reavaliação da qualidade de vida. (COZZA, 1997)

Sem dúvida, o Home-Office é uma tendência de mercado inevitável e para um futuro bem próximo, principalmente pela necessidade de tornar as pessoas mais satisfeitas e conseqüentemente mais produtivas e pela dificuldade de transporte crescente

nos grandes centros. Certamente o sistema Home-Office é hoje mais adaptável às grandes cidades, já que nas pequenas ainda predomina a cultura de manter a amizade entre os colegas de trabalho, o que não diminui a tendência do seu desenvolvimento nelas, pela facilidade de execução do trabalho com os bons equipamentos que a atual tecnologia oferece ao sistema. A integração tecnológica e automação das empresas possibilita que os seus funcionários trabalhem em casa e até mesmo dentro do seu próprio carro; muitos veículos estão sendo equipados para este fim. Estas facilidades tecnológicas, previstas de alguma forma há tempos atrás, estão sendo hoje experimentadas pelas pessoas como coisas comuns do dia-a-dia. (GUIA SEBRAE, 1997)

Mesmo tratando-se de uma forte tendência nos tempos modernos, o sistema Home-Office ainda encontra algumas resistências em países como o Brasil, que caminha com cautela em sua direção. A esse respeito, BERNARDI (1997), expõe os três aspectos básicos que limitam a sua prática, bem como a das demais novas políticas de gestão:

- a mentalidade brasileira – o País não tem a cultura de dar liberdade para as pessoas fazerem o que têm que fazer do seu modo, mesmo apoiadas em normas básicas. A resistência não é só por parte das empresas, os próprios funcionários não aceitam mudanças com facilidade, por comodismo ou pelo receio que geram os novos processos. Estes exigem mudanças de valores e o Brasil é lento nesse aspecto. A adoção do Home-Office requer das lideranças das empresas novo perfil, confiança nos seus subordinados, mentes voltadas para resultados e nova forma de avaliação das pessoas, sem preocupação com a quantidade de horas trabalhadas e com o horário em que trabalham. A avaliação tradicional é feita através da observação do seu comportamento no ambiente de trabalho e na relação com os colegas. Com a implantação do Home-Office, as áreas de vendas e marketing têm os resultados mais facilmente detectados, ao passo que nas administrativas tudo deve ser repensado. No que se refere aos empregados, muitos deles são ainda despreparados ou mesmo não gostam de possuir maior

autonomia e responsabilidade. Estes obrigatoriamente precisam ser criativos e independentes para encararem sozinhos os problemas diários do trabalho;

- a legislação brasileira – a maioria das empresas “evita” a adoção do Home-Office pelo fato de que as leis trabalhistas em vigor no País beneficiam muito os empregados. Assim, em casos de demissão (voluntária ou involuntária), um funcionário que trabalhava em casa alguns dias por semana pode alegar que fez horas-extras sem receber por elas e a empresa terá que pagá-lo. Por essa razão pouco ainda é feito em termos de mudança, ninguém quer ser o primeiro a fazer novas experiências, as empresas não se aventuram muito a inovar e esperam que outras o façam, para verem os resultados e;

- a instabilidade econômica brasileira – ainda que tenha atingido níveis mais altos há poucos anos atrás, é outra justificativa para o atraso dos processos de mudança nas empresas com relação aos seus recursos humanos no Brasil. Hoje, as pessoas têm e grande necessidade de manterem o seu emprego. As empresas por sua vez, precisam cada dia mais do apoio dos seus funcionários e irão, daqui para frente, adotar medidas para retê-los, priorizando questões motivacionais como a qualidade de vida.

CHIAVENATO (1996), também confirma estes aspectos:

“... a adoção desse modelo de trabalho fisicamente descentralizado em nosso país esbarra com a forte cultura que impõe a presença física no emprego e com a preocupação de como controlar o trabalho de cada funcionário. ... Por outro lado, o empregado está também acostumado a ser tratado de uma forma paternalista pela empresa e tem dificuldades de administrar seu próprio tempo. Outro obstáculo é a legislação trabalhista brasileira, que impõe o registro de ponto”.

Apesar da existência desses obstáculos no processo de adoção do Home-Office, as empresas e os profissionais brasileiros não devem dispensá-lo, pois ele surge como um dos novos caminhos e soluções para a sua sobrevivência e excelência no futuro.

Todo o processo de modernização das empresas vem ocorrendo por meio da expansão das tendências acima abordadas, porém, também oferece graves perigos, os quais devem ser previstos na fase que antecede as mudanças e devidamente eliminados

caso ocorram. O conhecimento dos fatores que podem se transformar em ameaças e virem a ocasionar prejuízos a sua produtividade e qualidade e conseqüentemente a sua imagem, interna e externa, é a norma básica para a solução desses problemas organizacionais.

Neste sentido, são ressaltadas por FALCÃO (1998) algumas práticas contraditórias ainda existentes nas empresas, merecedoras de investigação e reflexão por parte dos seus dirigentes:

- falta de tempo para liberar os subordinados para treinamento;
- falta de tempo para ouvir os subordinados (sendo os superiores os primeiros a clamarem pela melhoria no sistema de comunicação);
- falta de tempo e de necessidade de treinamento (superiores);
- demissão dos empregados que “criam caso”. Há muitas pessoas querendo o seu emprego;
- não investir nas pessoas, pois ao se desenvolverem ameaçam o emprego dos seus chefes;
- gestão participativa, desde que não haja críticas ao trabalho dos superiores nem sugestões de melhoria;
- escolha de pessoas com baixa instrução, pacatas, omissas e sem vontade de crescer, para que não interfiram negativamente na empresa;
- o não conhecimento das metas da organização é importante, porque evitam críticas aos chefes quando não são atingidas;
- trabalhar em equipe, desde que ninguém interfira no trabalho/área do outro;
- nas reuniões não deve haver discussão para que não tomem muito tempo. Os comentários vêm depois. A ética é dispensada nesta ocasião;
- em caso de desavenças com terceiros, não se fala diretamente com o interessado. Um superior é o indicado para reportar (“entregar”) o desentendimento;
- quando o talento humano desperta para as mudanças necessárias, ele é rapidamente “destruído” por incompetentes, que acreditam ter eliminado uma

ameaça ao seu emprego. Estes cometem ações anti-éticas e ameaçadoras percebidas por todos, menos pelos seus superiores;

- as mudanças em uma empresa são apoiadas até o momento em que os comodistas não precisam mudar, a partir daí se tornam opositores;
- com raras exceções, os chefes de pessoal seguem os antigos paradigmas. Os empregados são contra a empresa, por isso continuam com os excessos de controle, fiscalizações, ameaças, punições e relacionamentos distantes. E são convictos de que pensam e agem certo.

Outra tendência que pode oferecer perigo às organizações modernas é exposta por RIES (1995).

O incremento vertiginoso da competitividade – consequente da Globalização - e o rápido desenvolvimento tecnológico levam a um aumento na quantidade e na variedade de produtos e serviços disponíveis para os consumidores de todo o mundo. Crescer é a palavra de ordem no mundo dos negócios. Seus líderes exigem maior faturamento e lucro, mesmo em empresas que atuam em mercados sem crescimento global. Para atingir tais metas, estas passam a diversificar os seus produtos/serviços e a atuarem em outros segmentos de mercado, no entanto, acabam perdendo o seu foco. Nesse ponto a globalização da economia é a grande responsável, apesar de o mercado exterior ser saudável a qualquer país. Contudo, a tendência no mundo hoje vai no sentido oposto ao da expansão. As empresas devem reenfocar as suas operações e voltarem-se para o que é essencial dentro do seu ramo de atuação. Do contrário, correm o risco de perderem-se no “tempo e no espaço”, desperdiçando ou utilizando de má forma os seus recursos e sendo, pouco a pouco, “excluídas” do mercado. A empresa dos anos 90 deve investir na especialização, atendendo mais e melhor o seu nicho de mercado. Boas idéias e amplo conhecimento são os passos “certeiros” para essa realização.

A análise das principais tendências que se manifestam hoje no cenário empresarial e do trabalho deve ser concluída sob a ótica do seu futuro. Ao aderirem esses novos processos, as organizações e as próprias pessoas devem planejar minuciosamente a sua absorção e o seu andamento. Mais importante do que implantá-los no seu contexto é

trabalhar para a sua manutenção, moldando valores e comportamentos, adotando nova postura e medidas que permitam a sua retroação, adaptando-os e aperfeiçoando-os conforme a situação global e individual, no que diz respeito a cultura, política e economia. De nada adianta falar-se em Qualidade Total, otimização do atendimento ao Cliente, Gestão Participativa, Talentos Humanos, Desenvolvimento das Pessoas e em muitas outras “atitudes” positivas e favoráveis à excelência empresarial e humana, sem entender perfeitamente a sua essência e adotá-las de modo integral, imparcial e “limpo”, sem pecar por cometer “desvios” e atos tradicionais de benefício individual.

14 AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS

Para os fins a que se propôs este trabalho, houve o alcance pleno dos objetivos predeterminados.

Com relação à identificação da bibliografia a respeito do tema, existe um bom número de artigos em revistas da área econômico-empresarial, reportagens em jornais disponíveis, além de informações na *Internet*. Apesar da inexistência de livros exclusivos do assunto no Brasil, há referências importantes em meio aos atuais, discutidas pelos grandes autores.

A análise e a contextualização do referencial teórico, por meio de exaustiva leitura e reflexão, permitiram o maior conhecimento do tema e viabilizaram a abordagem dos processos de evolução do trabalho, especialmente da abertura ao trabalho criativo na sua flexibilização, e das transformações ocorridas no ambiente empresarial e no mercado de trabalho.

O material bibliográfico analisado igualmente possibilitou a investigação da origem e da evolução do sistema Home-Office, inclusive das áreas e profissões onde este é mais evidente, a exposição dos seus principais conceitos e das suas modalidades, a descrição da postura das empresas e dos profissionais em geral a seu respeito, o delineamento do perfil necessário aos seus adeptos, o levantamento dos seus pontos positivos e negativos básicos, a apresentação dos aspectos relacionados a sua adoção para profissionais com ou sem vínculo empregatício, o relato das formas de avaliação de desempenho utilizadas no seu contexto e as mudanças ocorridas na sua efetivação, bem como a apresentação das demais novas tendências econômicas, tecnológicas e culturais no cenário organizacional e individual.

Em relação ao fato de representar o contexto atual e de ter a finalidade de servir como material auxiliar em pesquisas posteriores, este trabalho certamente evidenciou a nova era das organizações e será útil para dar continuidade a estudos desse teor.

15 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização deste trabalho permitiu observar fatores importantes a respeito do sistema Home-Office.

A partir dele, foi possível verificar que as mudanças tecnológicas, econômicas e culturais fundamentam a discussão sobre o papel do trabalho na vida do indivíduo e da sociedade. Nesse sentido, inúmeras reformulações estão ocorrendo nas relações entre Capital e Trabalho, as quais têm tornado possíveis novas e melhores formas do seu arranjo.

A abertura econômica do Brasil pressiona fortemente as organizações a buscarem a excelência como a única alternativa para a sobrevivência em um mundo complexo e desafiante e, em melhor grau a lucratividade. Uma das consequências é a redução dos níveis hierárquicos, que reduz acentuadamente a distância entre chefes e subordinados, tornando-os “parceiros” na sua gestão e no trabalho como um todo. Hoje, a maioria das empresas investe pesado em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, que felizmente, já não são mais vistas somente como recursos em disponibilidade, mas como talentos humanos a serem estimulados.

No mercado de trabalho, com a escassez de empregos e com as altas exigências requeridas dos profissionais, as pessoas estão mergulhadas no desafio de criarem a capacidade de gerar constantemente para si trabalho e renda, havendo dessa forma, a proliferação dos profissionais autônomos .

Diante disso, o sistema Home-Office surge como tendência mundial do trabalho, e sua força é tanta, que vem sendo aderido por organizações de todos os tipos e tamanhos e por profissionais das mais diversas áreas, desempregados e autônomos, como forma de efetivar o resgate de alguns dos seus valores e as suas novas expectativas no setor do trabalho.

Nas empresas, as razões para manter seus empregados mais graduados à distância são muitas. A redução de custos com infra-estrutura, novas filosofias de ação, inovações na sua cultura, flexibilização das normas, burocracia e horários de trabalho, ênfase nos objetivos e resultados, concessão de autocontrole aos profissionais, ênfase na qualidade

de vida das pessoas, nas recompensas, no conhecimento, na criatividade, no equilíbrio emocional, na informação, na comunicação e na orientação, além do que, a presença física do funcionário não lhes garante atividade.

Para as pessoas em geral, os motivos vão além da alternativa de trabalho e renda, estas procuram evitar os serviços urbanos como meios de transporte, o trânsito, a poluição e a movimentação de pessoas. Os Home-Officers autônomos, além de serem beneficiados com a praticidade e a simplicidade de trabalharem em casa, dão origem a novos empreendimentos, que se tornam pequenas empresas geradoras de emprego. Por outro lado, contrapõe-se à liberdade, a responsabilidade em cuidar do seu horário, sua imagem e de toda a sua carreira.

As empresas e o próprio mercado incentivam a prática do trabalho doméstico em prol de uma lógica simples: o equilíbrio entre o trabalho e a família, pois não há dúvida de que com a vida doméstica mais equilibrada, o profissional é mais produtivo. O custo da montagem de um Home-Office é acessível para os autônomos e vantajosos para as empresas. A legislação também facilita e incentiva a criação de microempresas. No Brasil, apesar de ainda haver certa resistência e atraso cultural por parte das próprias empresas e dificuldades frente à legislação trabalhista, com certeza o Home-Office se expandirá ainda mais, assim como outros novos processo de trabalho.

Características como capacidade empreendedora, de liderança, maturidade para responder pela autonomia e responsabilidade frente ao trabalho, perfeita sintonia com os recursos oferecidos pela atual “inteligência e funcionalidade tecnológica” e com o mundo dos negócios são exigidas de um Home-Officer em troca de um grande número de vantagens, dentre as principais a maior tranquilidade para trabalhar, aumento da motivação e da produtividade, maior tempo de convivência com a família e para se atualizar na sua especialidade, maior economia e qualidade de vida, realização pessoal e profissional, assim como maiores opções de trabalho. Com um bom planejamento e organização, o escritório doméstico não é abalado pela indisciplina com relação a horários ou relaxamento no trabalho, perda de privacidade pessoal e isolamento profissional, alguns dos seus pontos negativos. Aliás, o aspecto social do trabalho não pode jamais ser relegado. O comparecimento na empresa, para que se mantenha a

interação entre o profissional e a sua equipe é fundamental, assim como o tempo de lazer par o Home-Officer autônomo.

Diante de tais fatos, ressalta-se a importância do entendimento e da implantação correta do Home-Office. Não se pode cometer o equívoco de compará-lo ao processo convencional de trabalho, como se funcionasse em uma área comercial, já que este sistema tem padrões e normas exclusivas a serem seguidas para atingir as suas metas.

O Home-Office acompanha as demais tendências do novo milênio. O aumento do nível de profissionalização, o investimento individual e organizacional na criatividade, no lado emocional humano e no conhecimento. Os trabalhadores do conhecimento serão diferenciais competitivos, o ativo intangível das empresas, que agrega valor e gera riqueza, competentes e éticos.

A Humanização será o traço marcante das organizações do futuro, que verão o Homem como um ser integral, digno e responsável e serão mais leves, ágeis, flexíveis e enxutas. O imperativo das organizações será a sua reinvenção, onde buscarão um balanço próximo à perfeição. A sua desburocratização atrairá e estimulará as mentes criativas e a mudança do seu comportamento será fundamental para a manutenção dos seus talentos humanos. É preciso ouvi-los e adotar as práticas adequadas. O Home-Office é uma delas, pois se buscam maior produtividade devem atender às suas expectativas e necessidades e respeitarem o seu processo natural de evolução e de adaptação ao cenário mundial. O momento é de total reavaliação. As pessoas estão levando os seus valores a um ideal compatível ao contexto atual e irão buscá-los na sua essência, apesar de parecer utópico. Almejam não somente uma boa remuneração, mas coisas subjetivas como o direito ou a sofisticação de trabalhar em casa. De que adianta possuir um bom cargo e ganhar bem se o tempo para desfrutar seu dinheiro e estar com a sua família é curto? E se o caos do trânsito toma conta da sua vida?

Todas estas tendências, visivelmente em desenvolvimento, marcam o final do milênio e são vitais às organizações. Fazem parte do mundo moderno e não tomam conhecimento de situações adversas e limitantes para não se fazerem sentir. Ao contrário, ignorá-las ou adiá-las é um exercício de fantasia e um fator agravante da atual instabilidade do mundo dos negócios e do mercado de trabalho. Estas surgem como forma de combater a crise e tornam-se medidas para a sintonia dos administradores com

os novos rumos da cultura e da economia. Diante de tais fatos, é evidente também a transformação do conceito de segurança profissional, haja visto que este acompanha com a mesma velocidade o processo de modernização das empresas. O redesenho dos processos de produção e do perfil dos profissionais é destacado, entre outras formas, pelo sistema Home-Office, onde os profissionais buscam por si próprios a maior garantia da presença do trabalho em suas vidas, através da sua eficácia nos resultados.

Estas colocações confirmam o forte impacto do Home-Office e das outras novas tendências no setor do trabalho, em nível individual e organizacional.

Assim sendo, o estudo da dinâmica das organizações é fascinante. Nele pode-se observar e compreender as relações humanas construindo o futuro. Vale ressaltar que um Home-Officer autônomo é uma organização assim como qualquer outro conjunto de pessoas direcionadas a um objetivo. E uma das metas comuns aos dirigentes das pequenas e grandes empresas, seus colaboradores e os profissionais autônomos é a construção de modelos organizacionais eficazes sob o ponto de vista da produtividade, e geradores de bem-estar, sob a perspectiva humana.

As relações entre o Capital e o Trabalho ainda mudarão muito nos próximos anos, também as organizações serão irreconhecíveis aos olhos acomodados de hoje. O tempo é valioso, e adaptar-se e adiantar-se a ele é o ponto-chave do sucesso individual e organizacional. A alternativa do sistema Home-Office aponta o caminho da nova realidade mundial dos negócios e do trabalho.

Esta pesquisa tornou evidente a importância do Home-Office como nova modalidade de trabalho, o que conduz às seguintes recomendações:

- a busca de um maior conhecimento a seu respeito por parte das empresas e das pessoas, com o fim de constatar os benefícios decorrentes da sua implementação. Tal atitude é igualmente importante aos jovens empresários em início de carreira;
- o questionamento dos empreendedores em relação aos seus processos de trabalho em vigor e a reflexão a respeito da sua abertura à flexibilização dos mesmos;

- por fim, sugere-se, principalmente, a realização de outros estudos sobre este tema, que abordem de forma profunda áreas mais específicas como o Teletrabalho e as Empresas Virtuais e, em igual processo de aprendizagem e desenvolvimento como a Economia Informal, o Capital Intelectual, a Inteligência Emocional e as demais novas tendências na Administração de Recursos Humanos, já que os horizontes acerca do assunto são amplos e ainda há muito a ser explorado.

16 BIBLIOGRAFIA

- ASSIS, Vanusia. Para casa agora eu vou. **Ser Humano**, n. 116, p. 8-13, jan. 1997.
- BERNARDI, Maria A. Lar, doce escritório; o que as empresas estão fazendo de mais avançado em prol do equilíbrio entre trabalho e família. **Exame**, n. 2, p. 82, jan. 1997.
- _____. Seu emprego está seguro ? **Você S.A.**, São Paulo, p. 8-9, mar. 1998.
- BUENO, José H. **Autodesenvolvimento para a empregabilidade; sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos**. 1. ed. São Paulo: LTr, 1996.
- CAMPOMAR, Marcos C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul/set. 1991.
- CARACIKI, Leonel. As megatendências na gestão de pessoal; como se preparar. **Tendências do Trabalho**, set. 1991.
- CASTILHO, Carlos. (Ed.). Lar, doce lar. **Empreendedor**, Florianópolis, p. 52-53, out. 1997.
- _____. (Ed.). A tribo dos autônomos. **Empreendedor**, Florianópolis, p. 50-51, mar. 1998.
- _____. (Ed.). O decálogo do autônomo. **Empreendedor**, Florianópolis, p. 40-41, abr. 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. **Como transformar RH (de um centro de despesa) num centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. **Os novos paradigmas; como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CORREIA, Luis A. Trabalhando em casa; o movimento dos sem-terno. **Parceria em Qualidade**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 28-29, 1997.
- COZZA, Fabiana. A casa como local de trabalho. **Revista das Pequenas e Médias Empresas**, São Paulo, n. 20, p. 26-27, out. 1997.

- _____. Em casa como local de trabalho. **Economia e Tendências**. n. 20, 1998. Endereço eletrônico :<http://www.listas-amarelas.com.br/oesp/revista/rpm22097/econo.html>.
- D'AMBROSIO, Daniela. A indústria que lucra com o desemprego. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10 jan. 1999. Caderno Empresas & Carreiras, p. 1.
- DRUCKER, Peter F. **As novas realidades; no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- EATON, John & SMITHERS, Jeremy. **Tecnologia de informação; um guia para empresas, gerentes e administradores**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- FALCÃO, Paulo R. Os reais perigos da modernização de empresas (ou o seu lado oculto). **Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, v. 289, p. 7, set. 1998.
- FRIEDMANN, Georges & NAVILLE, Pierre (org.). **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix/Edusp, 1973, v. 1/2 .
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- GIRARDI, Dante M. **Administração de Recursos Humanos I (primeira parte)**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997. 110 p. (Mimeogr.).
- GONÇALVES, José L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, jan./fev. 1994.
- HOME OFFICE pode ser uma excelente alternativa. **Administração de Negócios**, [s.l.], n. 7, p. 129-131, abr. 1997.
- HOME-OFFICE. **Guia SEBRAE/Tendências e Oportunidades**. Florianópolis, n. 5, p. 1-4, jun. 1997.
- JIMENEZ, Carla. Lar, doce empresa. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, n. 78, p. 75-79, jul. 1995.
- KELLEY, Robert E. Você é uma estrela no seu trabalho ? **Você S.A.**, São Paulo, n. 2, p. 36-43, ago. 1998.
- KRAWULSKI, Edite. **Evolução do conceito de trabalho; seu significado através da história e para o trabalhador hoje**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1988. 31 p. (Dissertação, Mestrado em Administração Pública).

- KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho; novas oportunidades para o trabalho flexível; seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação.** São Paulo: Atlas, 1996.
- LESSA, Júnia F. et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas.** 3. ed. Belo Horizonte: UFMG, 1996.
- LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.
- MALVEZZI, Sigmar. Menos controle, mais responsabilidade. **Ser Humano**, p. 3-6, mai. 1996.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem; educação continuada e a empresa do futuro.** São Paulo: Atlas, 1995.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing; metodologia e planejamento.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTOS, Ruy de A. **Desenvolvimento de Recursos Humanos e mudança organizacional.** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Fundações – ANFUP, 1985.
- MINARELLI, José A. **Empregabilidade; o caminho das pedras.** 6. ed. São Paulo: Gente, 1995.
- _____. **Trabalhar por conta própria; uma opção que pode dar certo.** São Paulo: Gente, 1998.
- MOCSÁNYI, Dino. A vida num mundo sem emprego. **Você S.A.**, São Paulo, p. 12-13, mar. 1998.
- NETO, Dum de L.; NEVES, Carlos. *Workplace* e qualidade de vida. **T&D**, São Paulo, v. 66, p. 28-36, jun. 1998.
- PEREIRA, Alessandra. Escritório virtual. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 08 jan. 1999. Caderno Verão/Serviço.
- PETERS, Tom. Corra ! Bem-vindo à era do Eu S.A. **Exame**, São Paulo, v. 643, n. 18, p. 108-114, ago. 1997.
- _____. Corra ! Bem-vindo à era do Eu S.A. **Você S.A.**, São Paulo, p. 6-7, mar. 1998.
- PLANEJE seu negócio. Revisado em Abril/97. (Texto cedido pelo Prof. Pedro Paulo Brandão Bramont, professor da UFSC).

- QUALIDADES do empresário de sucesso. **Folha de São Paulo**, 03/06/95. (Texto extraído do encarte “Seu Negócio na Nova Era”. Folha de São Paulo, 03/06/95. Texto cedido pelo SEBRAE – Goiás. Revisado em Abril/97).
- REGISTRE sua empresa autônomo estabelecido. SC: **SEBRAE**, abr. 1997. (Série Candidato a Empresário).
- REGISTRO de empregados. SC: **SEBRAE**, mai. 1997. (Série Informações Gerenciais).
- RIES, Al. A empresa dos anos 90 deve investir na especialização. **Folha Management**, São Paulo, 2 out. 1995. Caderno Cultura & Desenvolvimento, p. 1-4.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos; o declínio dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ROQUE, Wagner D. Sem sair de casa. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, n. 86, p. 37-38, mar. 1996.
- SELLTIZ, Claire et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1967. apud GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SOUZA, Ana L. S. de. **A motivação dos indivíduos em organizações isonômicas; um estudo de caso**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. 26 p. (Dissertação, Mestrado em Administração de Empresas).
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual; a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TELECOMMUTING; o trabalho em casa não é ficção. **Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, v. 289, p. 8-9, set. 1998.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda; a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização**. 21. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TRABALHAR em casa exige disciplina e cumprimento de regras básicas. **Catarinense Administrador**, Florianópolis, abr. 1997, Caderno Vida Moderna, p. 4-5.

- VALENTI, Geni D. & SILVA, Regina S. Trabalho criativo e ética; o início da nova história. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 22-29, jan/fev. 1995.
- VANTAGENS e desvantagens do Home-Office, Home-Office passo a passo. **SEBRAE Nacional**. 1998. Endereço eletrônico: http://www.sebrae.org.br/novo_site/português/inf_empresariais/ie_ho_v_c.htm.
- VARELLA, Cristina. Quando a casa vira escritório. **Mulher de Negócios**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 50-53, 1996.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VIANNA, Marco A. F. Capital intelectual; um futuro que já chegou. **Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, v. 289, p. 10-13, set. 1998.
- WAHLSTRÖM, Bengt. **Europa 2002; uma visão futurista da Europa no século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- XAVIER, Mário. (Ed.). Trabalhando em casa. **Empreendedor**, Florianópolis, p. 53, ago. 1998.
- YONG, Chu S. Pesquisa bibliográfica; tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 1, jan./mar. 1992.