

Research Paper

Home office: solução para aumento de produtividade no INPI

Submitted in 11, April 2018

Accepted in 29, September 2018

Evaluated by a double blind review system

**ALESSANDRO BUNN BERGAMASCHI¹,
WANILDA R. NETTO FILHA²
ANTONIO RODRIGUES DE ANDRADE³**

Resumo

Objetivo: O objetivo deste artigo foi identificar os resultados obtidos, especificamente com relação à produtividade e qualidade de vida, com a implantação do teletrabalho, na modalidade de Home Office em tempo integral, no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, autarquia federal do governo brasileiro, responsável pela concessão de direitos de propriedade industrial.

Metodologia: A pesquisa, quanto à sua finalidade, foi explicativa e, quanto aos meios, bibliográfica, documental e de campo. Para a avaliação dos resultados de produtividade, foi utilizada a análise comparativa simples da média da produção realizada pelos participantes em relação à meta contratada no período estudado. Para a avaliação dos resultados relativos à qualidade de vida, foram aplicados 110 questionários para avaliar a percepção dos participantes relativa aos fatores biopsicossociais.

Descobertas: Os resultados mostraram que o teletrabalho, na modalidade de Home Office em tempo integral, aumentou significativamente a produtividade e a qualidade de vida das pessoas no período avaliado, e que a implantação do Home Office como medida de gestão contribuiu para a melhoria dos serviços aos usuários da Instituição.

Originalidade e valor: Ainda que muitas pesquisas tenham sido conduzidas sobre o teletrabalho nas empresas, em especial as do setor privado, carecem estudos específicos sobre o tema no âmbito da Administração Pública. Para diminuir as lacunas na literatura, o presente estudo apresentou resultados práticos e objetivos sobre os efeitos do Home Office em uma instituição pública do governo brasileiro. A contribuição prática do artigo é fornecer subsídios aos tomadores de decisão para a implantação desse modelo nas demais organizações públicas.

Palavras-chave: Home-office; teletrabalho; produtividade; qualidade de vida.

1. Introdução

Atualmente, na chamada era do conhecimento e da informação, em que a tecnologia da informação e conectividade cumpre papel principal nas relações organizacionais, a inovação nos processos e organização do trabalho para o aumento de competitividade e

¹Instituto Nacional da Propriedade Industrial. E-mail: alessandro.bergamaschi@inpi.gov.br

²Instituto Nacional da Propriedade Industrial. E-mail: wnetto@inpi.gov.br

³Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. E-mail: antonio.andrade@unirio.br

produtividade passou a ser imperativo. As transformações ocorridas no ambiente empresarial com as revoluções industriais e tecnológicas geram como consequência novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas.

Especificamente na Administração Pública brasileira, o desafio a ser superado é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas, em organizações flexíveis e empreendedoras (Guimarães, 2000). Considerando o princípio da eficiência, as tentativas de inovação no setor público visam, em geral, ao aumento da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, conforme afirma Guimarães (2000), é necessário o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

Embora nas duas últimas décadas muitos estudos tenham sido realizados com foco em inovação e novos modelos de gestão na Administração Pública, conforme os estudos de Stoner e Freeman (1995), Pimenta (1998), Tenório (1998), Guimarães (2000), Souza (2001), Oliveira (2005), Pacheco (2009), Pinho (2009), Rocha (2011), Monteiro (2016), Castro (2006), Tatagiba (2005), Gaiger (2008, 2012), Milani (2008), Cunha (2014), Silva (2017), ainda permanecem incertos as vantagens e os ganhos de qualidade na prestação de serviços públicos, oriundos das inovações nos processos de trabalho e dos novos modelos de gestão implantados na Administração Pública brasileira.

Ainda que muitas pesquisas tenham sido conduzidas para identificar as vantagens, desvantagens e desafios do teletrabalho como nova forma de organização do trabalho nas empresas, em especial as do setor privado, conforme os trabalhos realizados por Costa (2007), Nohara (2010), Nogueira (2012), Ambrosio (2013), Rocha (2013), Luna (2014), carecem estudos específicos sobre o tema no âmbito da Administração Pública. Para diminuir as lacunas na literatura, portanto, a motivação do presente estudo é apresentar resultados práticos e objetivos sobre os efeitos do Home Office em uma instituição pública do governo brasileiro. A contribuição prática do artigo é fornecer subsídios aos tomadores de decisão para a implantação desse modelo nas demais organizações públicas.

Dentre as diferentes práticas de gestão adotadas pelos órgãos da Administração Pública brasileira nas últimas décadas, destaca-se a iniciativa de Home Office ou trabalho em casa, que já foi implantado por diversas instituições públicas no Brasil como uma das soluções para redução de custos e aumento de produtividade individual de seus servidores, ao proporcionar-lhes otimização do tempo e redução do estresse físico devido aos deslocamentos diários para o trabalho e de todos os impactos psicológicos dessa obrigação.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral relatar a experiência do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), órgão da Administração Pública federal no Brasil, com a implantação do teletrabalho, na modalidade de Home Office em tempo integral, como uma medida de gestão para aumento de produtividade e melhoria dos serviços aos seus usuários.

O Home Office no INPI foi implantado em agosto de 2016 e contava, até agosto de 2017, com 110 participantes, representando cerca de 10% do total de servidores da Instituição (INPI, 2017). Inicialmente a Administração do INPI não exigiu um percentual mínimo de aumento da produtividade individual para trabalhar em casa, mas a expectativa principal era obter ganhos de produção individual com a flexibilização do local e horário de trabalho. Contudo, após nove meses de experiência e ampliação do número de participantes, foi estabelecida, a partir de maio de 2017, a obrigatoriedade de 30% de aumento na produtividade individual em relação à meta contratada para cada servidor em Home-Office.

Portanto, o presente estudo teve como objetivos específicos avaliar a produção individual dos trabalhadores remotos em comparação à meta mensal acordada e o impacto dessa modalidade de trabalho na qualidade de vida do grupo pesquisado. As possíveis consequências desse novo modelo de gestão para o INPI e demais órgãos da Administração Pública também são discutidas.

2. Revisão bibliográfica

Com o advento de novos meios de comunicação e informação proporcionados com o desenvolvimento espetacular da tecnologia nos dois últimos séculos, a vida cotidiana das pessoas foi revolucionada. Hoje elas conseguem se conectar e se relacionar em qualquer lugar, a qualquer momento. Essa revolução também gerou impacto nas empresas e organizações, modificando e criando novas formas de trabalho. A desvinculação do trabalho remunerado dos espaços de escritórios tradicionais tem sido um fator crucial de transformação. O trabalho realizado em escritório, tal como é conhecido, atualmente pode ser exercido quase que em sua totalidade pela internet e pode ser executado a partir de, praticamente, qualquer local e em qualquer momento. Esse novo modelo de independência espacial transformou o papel da tecnologia no ambiente de trabalho, oferecendo novas oportunidades e desafios (Eurofound and the International Labour Office, 2017).

Como resultado dessa transformação, surge o conceito e a prática do teletrabalho, ou teleworking, termo em inglês mais popularmente conhecido, ou seja, aquele em que as atividades produtivas são realizadas fora do ambiente e das instalações físicas das organizações. Segundo Nilles (1975), um dos primeiros pesquisadores sobre o assunto, o teletrabalho existe desde os anos 70, quando passou a ser desenvolvido pela indústria de informação no Estado da Califórnia nos Estados Unidos. O autor conclui afirmando que o crescimento do número de organizações na indústria de informação, bem como o crescimento da capacidade e sofisticação das tecnologias dos computadores e da telecomunicação permitem oportunidades sem precedentes para o aumento da flexibilidade no desenvolvimento organizacional e na diversidade (Nilles, 1975).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em sua recente publicação a respeito do assunto (Eurofound and the International Labour Office, 2017), o teletrabalho pode ser definido em: a) trabalho realizado com a ajuda de tecnologia da informação fora das instalações do empregador; e b) trabalho realizado exclusivamente de casa. Ainda assim, o trabalho realizado em casa pode ser classificado como regular e parcial, quando o trabalhador monta uma estrutura de escritório exclusiva para isso, ainda que não trabalhe em casa todos os dias, ou como regular e integral. Monte (2013) afirma que o teletrabalho pode ser considerado como a prestação de serviços a qualquer título, desde que seja a distância, ou externado, com a utilização dos instrumentos de informática ou telemática, em favor de outrem.

A literatura sobre o assunto aponta diferentes modalidades de teletrabalho. Tomando como base resumos feitos por Nohara (2010) e Nogueira (2012), os modelos de teletrabalho mais comuns são: trabalho em casa ou Home Office, sendo os equipamentos de tecnologia da informação e toda infraestrutura local, incluindo telefone, mesa e cadeira, disponibilizados na casa do teletrabalhador, fornecidos pelas organizações às quais estão vinculados ou não; teletrabalho realizado em telecentros comunitários ou locais, constituindo-se em centros com equipamentos de informática e telecomunicações que ficam próximos às residências e à disposição dos funcionários de várias empresas

para executarem suas atividades profissionais; em telecentros satélites ou centros compartilhados, prática em que se realizam atividades de forma constante ou periódica, junto aos chamados “centros satélites”, locais disponibilizados pelas empresas, de forma compartilhada ou não, com toda infraestrutura necessária; e, móveis, quando o trabalho é realizado de qualquer local diferente das instalações físicas da empresa por equipamentos específicos que permitem ao funcionário fazer e enviar o seu trabalho em trânsito por meio da tecnologia da informação.

Estudando o tipo de perfil para seleção de trabalhadores remotos, Nogueira (2012) informa que as características específicas variam de acordo com a atividade exercida, a serem observadas no momento da seleção. Algumas das principais é que sejam pessoas focadas em resultado, metas e objetivos; com excelente comunicação; que não requeiram muita supervisão; adaptáveis e muito organizadas; que tenham sólido conhecimento da atividade exercida e dos objetivos da organização; que sejam capazes de estabelecer prioridades e bom gerenciamento do próprio tempo.

Sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, pesquisas relataram possíveis benefícios e custos em diferentes perspectivas. Importante estudo realizado por Daniels (2001) indicou algumas hipóteses. Na perspectiva dos teletrabalhadores, os benefícios seriam: a possibilidade de continuar trabalhando mesmo estando indispostos ou cuidando de assuntos familiares; mais tempo para o lar e família; redução de locomoção; maior autonomia no trabalho; menos distúrbios e interrupções enquanto trabalham; e horários de trabalho mais flexíveis. As desvantagens para eles podem ser: menores chances de serem promovidos; aumento de conflito entre trabalho e casa; menos contato pessoal com colegas de trabalho e isolamento social; rotinização de tarefas; mais tempo gasto com trabalho; menor segurança na empregabilidade; e enfraquecimento da representação coletiva.

Na perspectiva organizacional, o autor aponta as seguintes vantagens: aumento de produtividade; melhor retenção dos empregados; custos de escritório reduzidos; e maior resiliência a perturbações de climas extremos ou terremotos. Já as desvantagens seriam: dificuldade de supervisão e motivação de seus empregados; aumento dos custos com seleção, treinamento e suporte às pessoas; dificuldade em socializar novos empregados na organização; custos associados ao desenvolvimento de novos planejamentos e medidas de desempenho; e custos adicionais com equipamentos de tecnologia da informação e telecomunicação.

Por fim, Daniels (2001) propõe que os benefícios do teletrabalho para a sociedade seriam a redução da poluição e congestionamento urbano; provisão de oportunidades de emprego em áreas rurais; e aumento da atividade empreendedora. Em complementação, Nohara (2010) afirma que as vantagens para a sociedade podem ser a redução de problemas regionais de desemprego, o desenvolvimento regional; e a inclusão social dos deficientes físicos no mercado de trabalho.

Considerando as inúmeras vantagens desse tipo de trabalho, o crescimento do número de teletrabalhadores nos países europeus tem sido considerável. De acordo com o relatório publicado pela OIT (Eurofound and the International Labour Office, 2017), cerca de 3% do total de trabalhadores nos 28 países da União Europeia fazem Home Office de maneira regular e 10% de modo ocasional ao final do ano de 2015. Interessante destacar que 43% do total realizam suas atividades sempre e exclusivamente nas dependências físicas no empregador, parcela inferior, portanto, ao quantitativo de pessoas que realizam algum tipo de teletrabalho. Países como Dinamarca e Holanda, por exemplo, já possuem cerca de 10% das pessoas trabalhando em casa de maneira regular. Quando se contabilizam os

empregados que realizam teletrabalho de modo ocasional, esse percentual aumenta para quase 40% do total.

No Brasil, o teletrabalho se intensifica a partir do avanço da regulamentação jurídica sobre o tema, culminando com a publicação da lei nº 12.551 em 15 de novembro de 2011, e da lei nº 13.467 em 13 de julho de 2017, equiparando os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos e adequando a legislação às novas relações de trabalho.

Em recente pesquisa patrocinada pela SOBRATT, Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SAP, 2016)¹, foi identificado que 68% é o percentual de empresas que praticam teletrabalho no Brasil, em suas diferentes modalidades. No período de dois anos, entre 2014 e 2016, houve aumento de 50% no número de empresas que estão implantando a prática; 15% de aumento no número de empresas que estão estudando a implantação da prática; e de 28% de aumento na formalização da prática. O percentual de empresas que adotam a prática no Brasil é inferior ao dos principais países, como Estados Unidos com 85%, Canadá com 85%, França e Alemanha com 77%.

Ainda de acordo com a pesquisa, os principais ganhos obtidos com a implantação da prática, identificados pelas empresas, foram produtividade (54%) e aumento da satisfação e engajamento de colaboradores (85%). Das empresas praticantes, 89% utilizam o teletrabalho como estratégica para atração e retenção de colaboradores, além de ele permitir a otimização dos processos internos, e 66% consideram a modalidade de Home Office como ferramenta para enfrentar épocas de crise econômica. Para mais de 90% das empresas que não adotam a prática no Brasil, as principais barreiras de implantação estão relacionadas à cultura da empresa, segurança das informações, aspectos legais, gestão de atividades e aspectos tecnológicos/infraestrutura.

Embora a pesquisa divulgada pela SOBRATT tenha revelado dados interessantes sobre o Home Office, o público-alvo do estudo se concentrou em organizações empresariais. Ainda que empresas públicas tenham participado da amostra, organizações governamentais que exercem atividades típicas de Estado, tal como o INPI, não estão incluídas.

Exemplos de órgãos públicos no Brasil que possuem a prática de teletrabalho na modalidade de Home Office são a Justiça Federal, Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral, Tribunal de Contas da União, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Serviço Federal de Processamento de Dados, dentre outros.

Estudando os resultados obtidos com a implantação do teletrabalho no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Goulart (2009, p. 193) afirma que “foi identificado um aumento no nível da produtividade com a nova modalidade de trabalho. Ainda que se levasse em conta a grande experiência que o SERPRO tem em sua área fim, percebeu-se um avanço com a proposta de instituir o modelo do programa teletrabalho como um recurso e uma estratégia para a empresa, não somente como forma operacional de flexibilização do trabalho, mas principalmente para obtenção de aumento de produtividade, economia de recursos de logística para a empresa e maior qualidade no produto para o cliente”.

3. Metodologia

3.1. A empresa estudada e o problema do backlog

Criado em 1970, o INPI é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Sua principal atribuição é executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica (Brasil, 1970). Essa Instituição pública, portanto, é a responsável pela gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade industrial e intelectual, destacando-se a concessão de patentes de invenção e de modelo de utilidade, e dos registros de marca e desenho industrial. Considerando a relevância do INPI no contexto das políticas de inovação e industrial do Brasil, uma análise rápida e eficiente dos pedidos é essencial para garantir segurança jurídica ao sistema nacional de propriedade industrial.

A demora na concessão de patentes e no registro de marcas no Brasil é apontada como uma das principais barreiras ao investimento inovador e entraves no ambiente de negócios brasileiro. A fila de pedidos de patentes e de marcas pendentes de exame no INPI, denominada *backlog*, é crítica. Ao final de 2016, o estoque de pedidos de registro de marcas pendentes de primeiro exame foi de 421.941, gerando, como consequência, um tempo médio para concessão de registro de marca de 4 anos. Já para os pedidos de patentes, o *backlog*, em setembro de 2017, registrou a marca de 230.689 pedidos e um tempo médio de concessão de 10 anos (INPI, 2017).

Por sua natureza técnica, o exame de um pedido de patente é complexo e requer capacitação especializada do examinador do pedido, que é feito por um servidor do INPI. Dentro das atividades realizadas pelo servidor durante o exame, destacam-se as de origem intelectual e analítica, em que o examinador necessita ler muitos documentos, elaborar e emitir relatórios. Para que a patente seja concedida, ela precisa atender aos requisitos de novidade, atividade inventiva e aplicação industrial (BRASIL, 1996). Menos complexo, mas ainda assim de natureza técnica e especializada, o exame de um pedido de registro de marca requer também capacitação especializada e exige do examinador, servidor do INPI, análise de documentação e produção de pareceres técnicos.

Portanto, aumentar a produtividade individual dos examinadores de marcas e patentes não é trivial e requer soluções inovadoras. Diante desse problema, a Instituição decidiu implantar o Home Office como uma nova medida de gestão para redução do *backlog*.

3.2. Abordagem metodológica

O objetivo deste estudo foi identificar os resultados obtidos pelo INPI com a implantação do teletrabalho, na modalidade de Home Office em tempo integral. Para Vergara (2000), a pesquisa científica está dividida quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa quanto aos fins, segundo a autora, é explicativa; e quanto aos meios, bibliográfica, documental e de campo.

A pesquisa explicativa, segundo Vergara (2000), tem por objetivo esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, pois recorreu a material publicado em fontes diversas para identificação do estado da arte em torno do conhecimento necessário do objeto estudado; documental, pois procurou em documentos do INPI informações que dessem subsídio ao estudo desenvolvido; e de pesquisa de campo, porque buscou identificar de forma empírica, por meio de questionários e entrevistas complementares, informações

relacionadas com o fenômeno da busca de produtividade decorrente da implantação do Home Office na Instituição pesquisada.

O método de estudo foi quantitativo. Foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: aplicação de questionários a servidores envolvidos com o Home Office e entrevistas com chefes dos setores envolvidos na implantação do Home Office.

Os dados coletados por meio da pesquisa documental e da aplicação dos questionários foram compilados e analisados no período de realização da pesquisa. Para fazer o tratamento dos dados de produtividade, foi utilizada a análise comparativa simples da média da produção realizada pelos servidores em relação à meta contratada no período. As entrevistas, quando necessárias, tiveram por objetivo confirmar a consistência dos dados obtidos decorrente da aplicação dos questionários.

Os dados usados neste estudo foram coletados diretamente com o INPI, e o período estudado do trabalho remoto foi de agosto de 2016 a agosto de 2017 e contou com a participação da totalidade de envolvidos no estudo, ou seja, o grupo de pessoas em Home Office no INPI totalizava 110 pessoas. Considerando que até o término do estudo a força de trabalho do INPI era de 1080 servidores, o universo de pessoas trabalhando em casa representava, aproximadamente, 10% do total.

Por fim, na dimensão qualidade de vida, foram avaliados os seguintes fatores biopsicossociais dos servidores: adaptação à rotina de trabalho; desenvolvimento do trabalho em casa; contato com o chefe direto; e fatores favoráveis ao trabalho remoto. Para isso, foram enviados questionários eletrônicos para resposta dos servidores, compostos por questões mistas (perguntas abertas e fechadas), contendo 21 perguntas.

4. Resultado e discussão

Durante o período de Home-Office, as metas de produtividade individual foram superadas por todos os servidores participantes, e a média da produção auferida no período foi de 56% acima das metas contratadas, conforme relatórios divulgados e publicados pela Instituição (Brasil, 2017) e (INPI, 2017). Cento e cinco pessoas, ou 95% do total, conseguiram superar a meta de produção em 30%. O quantitativo de pessoas por faixa de produção é demonstrado na tabela 1.

Tabela 1: Produção dos participantes em Home-Office

| Faixa de produção | Nº de pessoas | % em relação ao total |
|-------------------|---------------|-----------------------|
| Acima de 150% | 51 | 46% |
| Entre 140% e 150% | 34 | 31% |
| Entre 130% e 140% | 20 | 18% |
| Entre 100% e 130% | 5 | 5% |
| Abaixo de 100% | 0 | 0% |

Fonte: Os autores.

Sobre a organização em casa e a alocação de horas dedicadas ao trabalho, 64% dos pesquisados informaram manter uma rotina de trabalho nos dias de semana, entre segunda e sexta-feira, embora uma parcela significativa, 30%, informou trabalhar também nos fins de semana ou conforme sua melhor disposição. Nos dias de atividades profissionais, a

maioria, 60%, ainda está utilizando, em média, 8 horas por dia e 33% responderam que estão dedicando entre 4 e 6 horas por dia de trabalho.

Tabela 2: Resultados das respostas sobre a organização do trabalho em casa

| Como se organiza para trabalhar em casa: | % de respostas |
|---|-----------------------|
| Faço meu trabalho conforme minha disposição | 17% |
| Trabalho de segunda a sexta-feira, deixando meu final de semana livre para outras atividades pessoais | 64% |
| Utilizo também o sábado e domingo | 13% |
| Me organizo e trabalho 4 dias na semana | 6% |

Fonte: Os autores.

Tabela 3: Resultados das respostas sobre as horas de trabalho em Home-Office

| Horas dedicadas por dia: | % de respostas |
|---------------------------------|-----------------------|
| 4 horas | 3% |
| 6 horas | 30% |
| 8 horas | 60% |
| Mais de 8 horas por dia. | 8% |

Fonte: Os autores.

Tabela 4: Resultados das respostas sobre o período de trabalho em Home-Office

| Período: | % de respostas |
|---------------------------------|-----------------------|
| Manhã | 20% |
| Não tenho um período específico | 55% |
| Tarde | 24% |
| Noite | 1% |

Fonte: Os autores.

Tabela 5: Resultados das respostas sobre a adaptação pessoal ao Home-Office

| Percepção sobre a adaptação: | % de respostas |
|--|-----------------------|
| Percebo que ainda estou com mais dificuldades que imaginava. | 9% |
| Percebo que produzo bem minhas atividades e já estou bem organizado. | 79% |
| Percebo que produzo bem, mas preciso me organizar melhor. | 12% |

Fonte: Os autores.

Pelos resultados obtidos, verificou-se que a maioria das pessoas se adaptou bem a essa nova modalidade de trabalho e não teve maiores dificuldades em trocar o ambiente de trabalho na estrutura física da Instituição, onde existem horários e regras pré-determinados, pelo local de trabalho em seus próprios lares. Flexibilizaram sua rotina de trabalho, desenvolvendo suas atividades em diferentes períodos do dia, sem necessidade de deslocamento ao INPI. O fato de a maioria ter informado que já se encontra totalmente adaptada e organizada com a nova rotina pode explicar a diminuição da necessidade de horas diárias de trabalho. Os servidores que ainda estão se organizando ou estão com mais dificuldades do que imaginaram que teriam relataram já ter percebido a necessidade de uma mudança na estratégia e/ou adaptações à nova realidade.

É de se notar que essas respostas ajudam a entender os resultados de produção em trabalho remoto. O aumento da produtividade individual dentro do mesmo período de horas de trabalho exigidas pelo trabalho presencial, quando estavam nas instalações físicas do INPI, está diretamente associado às novas condições proporcionadas pelo Home Office.

Quanto ao processo de comunicação entre os trabalhadores remotos e suas chefias diretas, requisito fundamental para manutenção do sentimento de pertencimento por parte do trabalhador remoto e da eficácia do monitoramento por parte dos chefes, verificou-se uma frequência de contato por iniciativa dos chefes muito baixa, quando 50% dos servidores informaram um contato apenas por semana e 23% disseram que os chefes nunca fazem contato direto. Assim, resulta que a interlocução entre trabalhadores remotos e seus chefes foi realizada, em sua maioria, por iniciativa dos próprios trabalhadores. Sobre o relacionamento entre os colegas de trabalho no escritório do INPI, a maioria dos trabalhadores em Home Office manteve um contato regular e entende ser esse relacionamento importante. A Tabela 6 demonstra o resultado consolidado das respostas obtidas em relação à frequência de contato entre os trabalhadores remotos e suas chefias nos questionários enviados aos participantes.

Tabela 6: Resultados das respostas sobre o processo de comunicação com o INPI

| Pergunta do Questionário | % de incidência |
|---|------------------------|
| <i>Quantas vezes seu chefe faz contato para acompanhar/orientar seu trabalho:</i> | |
| Mais de 3 x por semana | 4% |
| 1 a 3 x por semana | 24% |
| 1 x por semana | 50% |
| Nenhuma | 23% |
| <i>Quantas vezes você entra em contato com seu chefe, para mantê-lo informado ou pedir orientação do seu trabalho:</i> | |
| Mais de 3 x por semana | 2% |
| 1 a 3 x por semana | 32% |
| 1 x por semana | 55% |
| Nenhuma | 10% |
| <i>Você mantém contato com seus colegas de trabalho para tirar dúvidas ou trocar ideias sobre alguma questão?</i> | |
| Não vejo necessidade | 22% |
| Sim, pois acho importante manter essa troca | 78% |
| <i>Você mantém contato com seus colegas de trabalho para tratar de questões que não sejam profissionais, pois são relações de amizade que gosta de cultivar:</i> | |
| Não sinto essa necessidade | 9% |
| Não tanto quanto gostaria | 19% |
| Sim, manter esse contato é importante para mim | 72% |
| Como você faz esse contato? | |
| E-mail | 11% |
| Outro aplicativo | 3% |
| Pessoalmente | 7% |
| Telefone | 7% |
| WhatsApp | 72% |

Fonte: Os autores.

De uma maneira geral, a frequência do contato por iniciativa dos chefes com os participantes do Home Office foi muito baixa. A comunicação é uma variável fundamental entre a Instituição e seus colaboradores, de forma que ela auxilia na manutenção da sensação de pertencimento do teletrabalhador ao Instituto, e, conseqüentemente, na garantia do alcance dos resultados desejados. Importante destacar que o principal meio de comunicação utilizado pelos trabalhadores é o aplicativo para celular Whatsapp e não o email institucional.

No geral, 90% do grupo pesquisado em Home Office informaram que sua qualidade de vida melhorou muito e estão mais felizes, em relação à época quando trabalhavam presencialmente nas dependências físicas do INPI, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7: Avaliação sobre a qualidade de vida em Home-Office

| Pergunta do Questionário | % de incidência |
|---|-----------------|
| <i>Em relação a sua qualidade de vida após o trabalho remoto:</i> | |
| Ainda estou em fase de adaptação, não posso opinar no momento | 10% |
| Melhorou muito, me sinto feliz | 90% |

Fonte: Os autores.

Sobre os motivos da melhoria na qualidade de vida e fatores favoráveis ao Home Office, as avaliações realizadas com os servidores indicaram que o maior convívio familiar; a redução quase que integral do comparecimento e deslocamento até às dependências do INPI, evitando-se, assim, o trânsito e os estresses decorrentes; a realização mais frequente de atividades físicas; a melhor gestão do tempo; e uma maior e melhor concentração para a realização do trabalho, são os principais fatores determinantes para essa melhoria.

Diante dos resultados obtidos com a implantação do Home Office no INPI, conforme demonstrado nas tabelas anteriores, verifica-se a tendência de transformação no ambiente de trabalho apontada pela Eurofound and the International Labour Office (2017). Considerando as vantagens do trabalho remoto sob a ótica dos teletrabalhadores descritas por Daniels (2001), a presente pesquisa identificou que, de fato, a principal vantagem do Home-office no INPI foi permitir às pessoas uma flexibilização de sua rotina de trabalho, desenvolvendo suas atividades em diferentes períodos do dia, sem necessidade de deslocamento ao INPI. Além disso, observou-se uma tendência de diminuição das horas dedicadas ao trabalho com aumento de produtividade. Infere-se dessa tendência que a redução do cansaço físico e do estresse, oriundos das complicações decorrentes do deslocamento até o local de trabalho, aliada ao fator motivacional de almejar o sucesso do projeto, contribuiriam significativamente para isso.

Os resultados da pesquisa também ratificam as descobertas realizadas pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SAP, 2016), que identificou o aumento da produtividade e da satisfação e engajamento de colaboradores como os principais ganhos na implantação da prática de teletrabalho. Embora essa prática de trabalho venha aumentando nas empresas no Brasil, o número ainda é tímido quando comparado às instituições públicas do governo brasileiro que a adotam, especificamente na modalidade de Home Office em tempo integral, tal como realizado no INPI.

5. Implicações e limitações

Os resultados desse estudo geram importantes implicações tanto na teoria como na prática, porque existe uma grande lacuna de pesquisas sobre o assunto na Administração Pública brasileira.

5.1. Implicações teóricas

O objetivo do artigo é auxiliar o entendimento, principalmente no âmbito da Administração Pública, sobre os efeitos da prática de teletrabalho na modalidade de Home

Office. Os gestores públicos que trabalham para o governo estão submetidos ao princípio da eficiência e necessitam estabelecer práticas de gestão que garantam produtividade com satisfação dos trabalhadores. Esse estudo, portanto, demonstrou um caso que gerou impactos positivos.

Ainda que muitas pesquisas tenham sido conduzidas sobre o teletrabalho nas empresas, em especial as do setor privado, estudos específicos sobre o tema no âmbito da Administração Pública brasileira não foram realizados, carecendo evidências sobre o impacto das demais iniciativas de Home Office em andamento nas instituições públicas de governo. O presente estudo é original, pois apresentou resultados práticos e objetivos sobre os efeitos do Home Office em uma instituição pública do governo brasileiro, diminuindo, portanto, as lacunas sobre o tema. A contribuição inovadora e prática do artigo é fornecer, justamente, maiores e melhores subsídios teóricos aos pesquisadores.

5.2. *Implicações práticas e gerenciais*

Os resultados mostraram que o teletrabalho, na modalidade de Home Office em tempo integral, aumentou significativamente a produtividade individual, com ganhos na qualidade de vida das pessoas no período avaliado. A implantação do Home Office como medida de gestão contribuiu, de maneira geral, para a melhoria dos serviços aos usuários da Instituição. Ao alinhar as expectativas de melhoria na qualidade de vida e a flexibilização das horas de trabalho dos trabalhadores com a necessidade de aumentar a produção para diminuir o tempo da prestação dos serviços pela Instituição, os gestores do INPI conseguiram, com essa iniciativa, atingir o objetivo esperado.

As novas condições de organização do trabalho, aliadas à melhoria da qualidade de vida, refletiu, em grande parte, no aumento da produção observada no período, que foi de 56% acima da meta. Com isso, verifica-se que a iniciativa de Home Office promoveu diretamente o aumento do número de exames dos pedidos de registro de marca e concessão de patentes no INPI, e, conseqüentemente, atingiu o principal objetivo institucional: a redução do backlog, possibilitando, a médio e longo prazos, o incremento da sua eficiência operacional.

É esperado com a experiência relatada no artigo que os demais gestores públicos possam levar em consideração a implantação dessa prática nas demais organizações, o que pode tornar a Administração Pública e o governo em si mais eficientes. Portanto, várias implicações gerenciais emergem desse estudo. Primeiro, a importância do teletrabalho não pode ser mais desconsiderada como medida de gestão na Administração Pública. Ademais, identificar os benefícios, tanto para os trabalhadores como para as instituições, é fundamental. Adotar essa prática em ambientes altamente regulados com estruturas organizacionais rígidas é um desafio e pode gerar inúmeras vantagens para a sociedade como um todo.

5.3. *Limitações e pesquisas futuras*

As descobertas e os resultados identificados nesse estudo devem ser interpretados com certas limitações. Futuras pesquisas poderiam examinar outras variáveis do impacto do Home Office, tais como custos organizacionais, meio ambiente e comportamento profissional dos trabalhadores que não podem usufruir do teletrabalho. O foco da pesquisa foi limitado ao aumento de produtividade e ganhos na qualidade de vida, por meio do

monitoramento de variáveis biopsicossociais, por um período relativamente curto, de apenas um ano, em uma amostra de 110 pessoas.

Ainda que os resultados tenham sido positivos, tanto para a organização como para o trabalhador, há de se levar em consideração que as respostas favoráveis dadas pelos participantes sobre os aspectos biopsicossociais e o incremento da produção podem refletir um desejo forte de continuidade da adoção dessa prática de gestão pela Instituição, considerando que a iniciativa foi em caráter experimental. Os servidores motivados e com necessidade de fazer o projeto dar certo podem ter desconsiderado ou dado menor importância a possíveis aspectos negativos do trabalho remoto, como por exemplo, a diminuição da frequência de contato com seus superiores e a diminuição da relação pessoal com os colegas de trabalho. Além disso, uma limitação da pesquisa é não ter levado em consideração a variável da qualidade do serviço. O aumento expressivo da produção individual pode fazer com que a qualidade das tarefas realizadas pelos examinadores de marcas e patentes diminuam, aspecto esse não analisado no artigo.

Como proposta de estudos futuros, recomenda-se que seja levada em consideração a variável de redução de despesas com a modalidade de Home Office. A redução de custos observados com o teletrabalho tem sido considerável na maioria das organizações que adotaram essa prática. Ampliar o período de análise sobre o impacto do Home Office e a amostra do estudo também são recomendações para futuras pesquisas.

Notas

¹A pesquisa foi realizada pela empresa SAP Consultoria, com o apoio institucional da SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades) e com o patrocínio da GCONTT (Grupo de Consultoria em Teletrabalho). Os resultados da pesquisa HOME OFFICE BRASIL 2016 – Teletrabalho e Home Office, uma tendência nas empresas brasileiras, realizada junto a mais de 300 empresas de diferentes segmentos e portes, nas diversas regiões do Brasil, estão disponíveis em <http://www.sobratt.org.br/index.php/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-o-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>. Consulta realizada em 23/10/2017.

Referências bibliográficas

- AMBROSIO, C. D. D. (2013). Teletrabalho: um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção formal do trabalho remoto no Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ / Instituto COPPEAD de Administração, 2013.
- BRASIL. (1970) Lei nº 5.648 de 11 de dezembro. Cria o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e dá outras providências. Brasília, DF, 11 dez. 1970. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5648.htm>. Acesso em: 12 mai. 2017.
- BRASIL (1996). Lei nº 9.279, de 14 de maio. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, DF, 14 mai. 1996. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm>.
- BRASIL. (1998). Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro. Dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências. Brasília, DF, 19 fev.
1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19609.htm>.

- BRASIL. (2007). Lei nº 11.484, de 31 de maio. Dispõe sobre os incentivos às indústrias de equipamentos para TV Digital e de componentes eletrônicos semicondutores e sobre a proteção à propriedade intelectual das topografias de circuitos integrados, instituindo o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Semicondutores – PADIS e o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Equipamentos para a TV Digital – PATVD; altera a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga o art. 26 da Lei no 11.196, de 21 de novembro de 2005. Brasília, DF, 31 mai. 2007. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/L11484compilado.htm>.
- BRASIL. (2017). Portaria nº 35, de 28 de março. Tornar público o Relatório da Segunda Avaliação Trimestral de Resultados do Projeto Estratégico Experiência-Piloto de Trabalho Remoto no INPI. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 61, 29 mar. 2017. Seção I, p. 43.44.
- CASTRO, R. B. (2006). Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. Anais do XXX Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 23 a 27 de setembro.
- COSTA, I. S. A. da. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. Rev. Adm. Pública, Fev, vol.41, no.1, p.105-124.
- CUNHA, M. A.V. C.; COELHO, T. R.; POZZEBON, M. (2014). Internet e participação: o caso do orçamento participativo digital de belo horizonte. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 54, n. 3, p. 296-308, maio/junho.
- DANIELS, K; LAMOND, D.; STANDEN, P. (2001). Teleworking: Frameworks for Organizational Research. Journal of Management Studies. 38. 46-59. 10.1111/1467-6486.00276.
- EUROFOUND AND THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- GAIGER, L. I. G. (2008). A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. Rev. Katál. Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 11-19, janeiro/junho.
- GAIGER, L. I. G. (2012). Por um Olhar Inverso: prismas e questões de pesquisa sobre a Economia Solidária. Revista Sociedade e Estado, v.27, nº2, Maio/Agosto.
- GOULART, J. O. (2009). Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac.
- GUIMARÃES, T. de. A. (2012). A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, RAP. Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/ Jun. 2000.
- INPI. (2017a) Boletim mensal de propriedade industrial: estatísticas preliminares. / Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Presidência. Diretoria Executiva. Assessoria de Assuntos Econômicos (AECON) - Vol. 1, n.1 (2016) - Rio de Janeiro: INPI, 2017- Mensal. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/sobre/estatisticas>>. Acesso em: 12 mai. 2017.
- INPI (2017b). Portaria nº 37, de 28 de março de 2017. Tornar público o Relatório da Segunda Avaliação Trimestral de Resultados do Projeto Estratégico Experiência-Piloto de Trabalho Remoto no INPI. Boletim de Pessoal, Rio de Janeiro, RJ, n. XV, 28 mar. 2017. Seção I, p.4.

- LUNA, R. (2014). Home Office: um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. *Revista Pensar Gestão e Administração*. 3. 1-11.
- MILANI, C. R. S. (2008). O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 42(3):551-79, Maio/Junho.
- MONTEIRO, L. M. (2016). Discurso gerencial normativo e a gestão por resultados: Notas sobre os modelos organizacionais implementados nas unidades subnacionais brasileiras. In: *IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro, 2016*.
- NILLES, J. M. (1975). ‘Telecommunications and organisational decentralization’, *Transactions on Communications*, Vol. 23, No.1
0, pp. 1142–1147.
- NOGUEIRA, A. M. ; PATINI, A. C. (2012). Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out/dez. 2012.
- NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.. (2010) O Teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, abr./jun..
- OLIVEIRA, G. H. J. de. (2005). A arbitragem e as parcerias público-privadas. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 241, p. 241-272, jul.. ISSN 2238-5177. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/43372>>. Acesso em: 23 Out. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/rda.v241.2005.43372>.
- PACHECO, R. (2009). Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. *Cadernos Gestão Pública E Cidadania*, 14(55).
- PIMENTA, C. C. (1998). A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 32(5): 173-99, Setembro- Outubro.
- PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. (2009). Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 43(6):1343-1368, Novembro/Dezembro.
- ROCHA, A. C. (2011) Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 14, n. 2, p. 82-97, maio/agosto
- ROCHA, C. J. Muniz, M. K. C. B. (2003). O Teletrabalho à luz do artigo 6º da CLT: o acompanhamento do direito do trabalho às mudanças do mundo pós-moderno. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3. Região*. Belo Horizonte, v. 57, n. 87/88, p. 101-115, jan./dez.
- SAP. (s/data). Pesquisa Homeoffice Brasil 2016 SAP Consultoria RH. Disponível em <http://www.sobratt.org.br/index.php/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-o-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>. Consulta realizada em 15/09/2018.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: PrenticeHall.
- SOUZA, CELINA. (2001). Construção e consolidação de instituições democráticas: papel do orçamento participativo. *São Paulo em Perspectiva*, 15(4), 84-97.

- TATAGIBA, L. (2005) Conselhos gestores de políticas públicas e democracia participativa: aprofundando o debate. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, nº25, Novembro.
- TENÓRIO, F. G. (1998). *Gestão Social: uma perspectiva conceitual*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 32(5): 7-23, Setembro – Outubro.
- VERGARA, S, C (2000). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.