



Ministério da Educação
Universidade Federal de São Paulo
Campus Osasco



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E
NEGÓCIOS - EPPEN**

JOSE LUCAS DO NASCIMENTO

**A EXPERIÊNCIA DO TELETRABALHO NA PERSPECTIVA DOS
TRABALHADORES DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19**

Osasco

2022



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E
NEGÓCIOS - EPPEN**

JOSE LUCAS DO NASCIMENTO

**A EXPERIÊNCIA DO TELETRABALHO NA PERSPECTIVA DOS
TRABALHADORES DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola Paulista de Política, Economia e Negócios
– EPPEN da Universidade Federal de São Paulo
como requisito para obtenção do título de Bacharel
em Administração

Orientadora: Prof^ª. Marcia Carvalho de Azevedo

Osasco

2022



Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco, CRB-8: 3998,
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N244 NASCIMENTO, Jose Lucas do
A experiência do teletrabalho na perspectiva dos
trabalhadores durante a pandemia de Covid-19 / Jose Lucas do
Nascimento. - 2022.
100 f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Administração) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2022.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Carvalho de Azevedo.

1. Teletrabalho. 2. Trabalho remoto. 3. Home office. 4. Covid-
19. I. Azevedo, Profa. Dra. Marcia Carvalho de, II. TCC -
Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 658.0072



**ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

**JOSÉ LUCAS DO NASCIMENTO
A EXPERIÊNCIA DO TELETRABALHO NA PERSPECTIVA DOS
TRABALHADORES DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios – EPPEN da Universidade Federal de São Paulo – Unifesp como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação:

11/02/2022

Banca Examinadora:

Marcia Carvalho de Azevedo

Profª. Dra. Marcia Carvalho de Azevedo (Orientadora)
Universidade Federal de São Paulo

Gabriela de Brelaz

Profª. Dra. Gabriela de Brelaz (Examinadora)
Universidade Federal de São Paulo

Luis Hernan Contreras Pinochet

Prof. Dr. Luis Hernan Contreras Pinochet (Examinador)
Universidade Federal de São Paulo



RESUMO

O ano de 2020 foi marcado pelo início da pandemia de Covid-19 no Brasil e, por se tratar de uma doença contagiosa, medidas de distanciamento social foram adotadas para impedir a proliferação mais acentuada do vírus. No campo do trabalho, muitas empresas adotaram, repentinamente, o regime de teletrabalho para as funções que podiam ser realizadas a distância. Neste contexto, esta presente pesquisa teve o objetivo de identificar os impactos do teletrabalho na vivência e experiência de 164 indivíduos entrevistados, considerando os seus aspectos positivos e negativos, a legislação sobre o tema e a percepção dos trabalhadores sobre tal modalidade. Para a coleta dos dados primários, foi utilizada uma metodologia quantitativa, por meio da aplicação de um questionário eletrônico para coletar a percepção dos trabalhadores que vivenciaram essa transição do trabalho presencial para o remoto em um contexto pandêmico. Os resultados principais apontam que a experiência dos trabalhadores no regime remoto foi, na maior parte das vezes, mais positiva do que negativa, com ganhos autopercebidos sobretudo na produtividade, na autonomia e na qualidade de vida, de modo que a maior parte dos entrevistados espera continuar trabalhando remotamente no pós-pandemia. Entretanto, alguns desafios foram sentidos no teletrabalho, principalmente relacionados à interação social com os colegas e a superior carga de trabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho. Trabalho remoto. Home office. Covid-19.



ABSTRACT

The Covid-19 pandemic marked the beginning of 2020. As it was a contagious disease, Brazil adopted social distancing measures to prevent the proliferation of the virus. Workplaces suddenly adopted telework for jobs that could be done remotely. The objective of this term paper is to identify telework impact on the individual routine and experience, considering its positives and negatives aspects, the Brazilian legislation about the subject, and the worker's perception about that modality. For the primary data collection, it was used a quantitative methodology, with the application of an online survey to collect the worker's perceptions that had face-to-face work to telework transition in a pandemic context, with 164 people interviewed. The main results indicate that the worker's experience in telework was, most of the time, more positive than negative, with self-pointed benefits principally at productivity, autonomy, and quality of life, and the majority expects to continue with the telework environment in the post-pandemic. However, some challenges were faced at the telework, mostly related to social interaction with coworkers and the workload.

Keywords: Telework. Remote work. Work from home. Covid-19.



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	Problema de pesquisa	5
1.2	Objetivos.....	6
1.2.1	Objetivo geral	6
1.2.2	Objetivos específicos	6
1.3	Justificativa.....	6
2	IMPACTOS MACROAMBIENTAIS	8
2.1	Impacto nos sistemas de saúde	8
2.2	Impactos na legislação.....	11
2.3	Impactos no consumo	12
2.4	Impactos econômicos	14
3	IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
3.1	O advento do teletrabalho.....	18
3.2	Impactos nas relações de trabalho	20
4	IMPACTOS NO INDIVÍDUO	22
4.1	Impactos do trabalho remoto na saúde do indivíduo.....	24
5	OS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO HOME OFFICE	28
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
7	RESULTADOS	38
7.1	Levantamento de vantagens e desvantagens na literatura	38
7.2	Legislação	51
7.2.1	Covid-19: mudanças na legislação voltadas às relações de trabalho.....	51
7.2.2	Teletrabalho na legislação	56
7.3	A experiência do teletrabalho na percepção dos trabalhadores entrevistados..	60
8	CONCLUSÃO.....	79
9	REFERÊNCIAS.....	82

1 INTRODUÇÃO

Os anos de 2020 e 2021 foram marcados pela pandemia de Covid-19, a qual trouxe profundos impactos em diversas esferas da sociedade. Covid-19 foi o nome adotado para se referir aos sintomas provocados pela infecção do SARS-CoV-2, o novo coronavírus (VEIGA et al., 2021), sendo um acrônimo para Corona Virus Disease 2019 (BARROS et al., 2020). Os primeiros casos da doença foram relatados em dezembro de 2019, inicialmente concentrados na cidade de Wuhan, na China (FARIAS, 2020). Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou a Covid como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, anunciando a pandemia pouco tempo depois, em 11 de março daquele ano (AQUINO et al., 2020).

Até dezembro de 2021, a OMS contabilizou mais de 250 milhões de casos de contaminação, sendo que mais de 5 milhões de pessoas morreram em decorrência do coronavírus, evidenciando os fortes impactos da pandemia, a qual é uma crise sanitária e humanitária (OMS, 2021b).

Quantitativamente, até o final de 2021 o Brasil era um dos países mais afetados pela pandemia. O primeiro caso de Covid foi registrado no país no dia 26 de fevereiro de 2020. Quase um ano depois, o Brasil era o segundo país com mais mortes por Covid-19, sendo reportados mais de 240 mil vítimas (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021), ficando atrás apenas dos Estados Unidos, com mais de 500 mil casos de fatalidades (NYT, 2021). Em outubro de 2021, a quantidade de mortes no Brasil ultrapassou a marca de 600 mil e, até fevereiro de 2022, esse número chegou a quase 640 mil, com mais de 27 milhões de casos acumulados (OMS, 2021b).

Por conta do novo coronavírus, medidas foram adotadas para impedir a propagação do vírus e promover o distanciamento social, como o fechamento de diversos serviços para se evitar aglomerações e contaminações e, assim, não sobrecarregar o sistema de saúde, como escolas, universidades, empresas e comércios (FARIAS, 2020), de modo que apenas farmácias, hospitais, supermercados e outros serviços considerados essenciais ficaram abertos.

1.1 Problema de pesquisa

Em decorrência do seu impacto à saúde pública e das medidas de contenção adotadas, a pandemia promoveu diversas transformações na sociedade, afetando a economia, o consumo e

o cotidiano das pessoas, além do ambiente e das relações de trabalho, foco deste estudo, sendo que muitas destas transformações poderão ter um impacto permanente.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e discutir os impactos das transformações ocasionadas pela pandemia de Covid-19 na vivência e experiência de trabalho na perspectiva dos trabalhadores.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e discutir as mudanças ocorridas no campo do trabalho na legislação brasileira a partir dos impactos da pandemia.
- Discutir a regulamentação do teletrabalho na legislação brasileira.
- Identificar os aspectos positivos e negativos do teletrabalho, discutidos na literatura.
- Coletar percepções das pessoas sobre a experiência no teletrabalho durante a pandemia.

1.3 Justificativa

De forma muito veloz, o contexto da pandemia trouxe sérios efeitos para a humanidade, além de diversas transformações. Devido a isso, os efeitos da Covid-19 ainda estão sendo estudados e discutidos pela comunidade acadêmica, considerando que essas transformações são recentes.

Além da preocupação em relação aos impactos na saúde pública, outro campo que ficou bastante em evidência durante a pandemia foi o do trabalho, principal foco desta pesquisa. Por conta da adoção de medidas de distanciamento social, comércios de atividades não essenciais foram fechados e diversas pessoas passaram a trabalhar remotamente pela primeira vez, com o propósito de manter as atividades a distância, por intermédio de recursos da tecnologia da informação e comunicação (TIC). Ao mesmo tempo, em decorrência do aumento do desemprego, outras medidas foram adotadas no campo laboral, como a aprovação do Programa Emergencial de Manutenção de Emprego e antecipação de férias e feriados.

O principal foco deste estudo está em entender os impactos e os aspectos positivos e negativos do teletrabalho, ou *home office*, no ambiente e nas relações de trabalho e na produtividade e bem-estar do trabalhador. Ressalta-se que com a pandemia, muitas pessoas passaram a trabalhar repentinamente em casa e muitas delas sem ter a estrutura adequada para

isso (SOUZA, 2020). Portanto, este trabalho busca estudar e compreender os principais desafios enfrentados pelos trabalhadores remotos durante a pandemia, além de suas características, buscando evidenciar os problemas e as possíveis soluções que podem ser adotadas pelas pessoas e pelas organizações para atenuar os efeitos prejudiciais do trabalho remoto ao desempenho e ao bem-estar do trabalhador.

Esta pesquisa também busca contribuir para ampliar os conhecimentos sobre o impacto do teletrabalho na realidade brasileira e busca apresentar estratégias para potencializar os resultados positivos e mitigar os efeitos adversos dessa modalidade de trabalho no desempenho e bem-estar do trabalhador.

2 IMPACTOS MACROAMBIENTAIS

2.1 Impacto nos sistemas de saúde

Em um mundo cada vez mais globalizado, de nações integradas, a difusão da contaminação foi intensificada em poucos meses, considerando que temos um maior aumento do fluxo de circulação de pessoas e de mercadorias ao redor do mundo. Além disso, o adensamento populacional nas grandes metrópoles, decorrentes da urbanização, facilitou a propagação do vírus (LIMA; BUSS; PAES-SOUSA, 2020).

Apesar do novo coronavírus (SARS-CoV-2) possuir uma letalidade inferior quando comparada a de outros coronavírus, sua taxa de transmissão é mais elevada, o que implica no aumento do número de casos e, conseqüentemente, no aumento de vítimas fatais, afetando sobretudo pessoas idosas ou portadoras de alguma comorbidade (AQUINO et al., 2020).

Uma pessoa infectada com o vírus pode apresentar tosse, falta de ar, febre, dores de garganta, perda de olfato e paladar, além de outras manifestações clínicas (AQUINO et al., 2020; CAVALCANTE et al., 2020). Apesar de algumas pessoas infectadas não apresentarem sintomas, elas podem transmitir o vírus, sendo recomendado, portanto, a adoção do uso de máscaras e de medidas de higiene (CAMPOS, 2020).

Os primeiros casos da doença foram relatados em dezembro de 2019, inicialmente concentrados na cidade de Wuhan, na China (FARIAS, 2020). Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou a Covid como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, anunciando a pandemia pouco tempo depois, em 11 de março daquele ano (AQUINO et al., 2020).

Em 26 de fevereiro de 2020, o Brasil teve o seu primeiro caso confirmado da doença, tornando-se o primeiro país da América do Sul a ser afetado pela pandemia (CAVALCANTE et al., 2020). No entanto, antes mesmo da confirmação do primeiro caso, o governo brasileiro declarou, em 3 de fevereiro daquele ano, por meio da Portaria N.º 188, que a Covid seria uma Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (IMPrensa Nacional, 2020),

Em 12 de março de 2020, foi registrada a primeira morte por Covid-19 no país (Ministério da Saúde, 2020, p. 31). Alguns dias depois, em 20 de março, foi decretada transmissão comunitária em todo o território brasileiro da doença, sendo que em 22 de março

daquele ano todas as unidades federativas já haviam registrado casos da doença (CAVALCANTE et al., 2020).

Globalmente, as políticas de contenção variaram entre os países em intensidade e extensão (ABULIBDEH, 2020). Algumas medidas adotadas por governos mundiais para se controlar a transmissibilidade foram: isolamento social, quarentena e distanciamento social. O isolamento trata-se da separação de pessoas doentes daquelas que ainda não foram infectadas, para se evitar o contágio (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020). No entanto, o novo coronavírus possuiu um período de incubação de aproximadamente 5 dias, o que dificultou a detecção precoce de casos, e mesmo pessoas assintomáticas podiam transmitir a doença, o que fez com que o mero isolamento de doentes não fosse suficiente (AQUINO et al., 2020; WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020).

Portanto, a quarentena passou a ser a estratégia utilizada para o controle da pandemia. Por quarentena, entende-se a restrição do movimento de pessoas em uma localidade, para evitar não só que pessoas se contaminem, mas também que pessoas assintomáticas ou em período de incubação venham a transmitir o vírus. Com a quarentena, é estimulado o distanciamento social, ou seja, redução das interações físicas entre as pessoas para, assim, evitar o contágio (AQUINO et al., 2020; WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020). Para Brooks et al (2020), idealmente os períodos de quarentena devem ser curtos, por conta dos efeitos psicológicos que o confinamento constante gera no indivíduo. No entanto, períodos breves de quarentena não foram possíveis, por conta das características da Covid-19. Outras medidas de contenção adotadas pelos países foram: fechamento completo ou parciais de fronteiras, cancelamento de voos, *lockdowns*, quarentena obrigatória para pessoas vindas do exterior e proibição de eventos que geram aglomeração (ABULIBDEH, 2020).

No Brasil, as estratégias de contenção variaram por estados e regiões (PASSOS et al., 2020). Com a elevação do número de casos no país, outras medidas adotadas foram o aumento de leitos em estabelecimentos públicos e a criação de hospitais de campanha para atender as pessoas infectadas. No entanto, a criação dos novos leitos não foi rápida o bastante para se atender a demanda, resultando em fila de espera no Sistema Único de Saúde (SUS) em alguns momentos da pandemia, além de desigualdade na oferta de leitos entre a rede pública e privada e entre regiões do país (CONTE et al., 2020). Para Conte et al. (2020), o SUS “foi testado em relação ao planejamento, organização, financiamento e prestação da assistência” e reforçou para as pessoas a importância do sistema público de saúde.

O Brasil foi um dos países mais afetados pela Covid. Estudo em andamento mostrou que o risco de uma pessoa morrer de coronavírus no país foi três vezes maior que no resto do mundo. De um total de 178 países, somente nove países teriam taxas maiores de mortes que o Brasil durante o ano de 2020, considerando não somente números absolutos, mas também a proporção em relação ao tamanho da população e aos óbitos em cada faixa etária (IDOETA, 2021). No ano de 2021, os impactos da pandemia na saúde se intensificaram no Brasil, com aumento expressivo da média diária de mortes (MREJEN; RACHE; NUNES, 2021). Até dezembro de 2021, o Brasil era o segundo país em números absolutos de mortos, com mais de 600 mil vítimas da doença, atrás apenas dos Estados Unidos. Em relação aos casos acumulados, mais de 21 milhões de brasileiros foram contaminados pelo coronavírus, fazendo do Brasil o terceiro país com mais infectados, atrás dos EUA e Índia (OMS, 2021; OMS, 2021a).

Outro levantamento, realizado pelo australiano Instituto Lowy em janeiro de 2021, classificou o Brasil na época como o país com o pior gerenciamento da pandemia, dentre os 98 países analisados, considerando seis critérios: número de casos de covid-19, mortes, casos por 1 milhão de pessoas, mortes por 1 milhão de pessoas, casos confirmados em proporção aos testes e quantidade de testes por mil habitantes (LOWY INSTITUTE, 2021). Além disso, cabe-se ressaltar que com as demissões realizadas pelas empresas, trabalhadores formais não somente perderam seus rendimentos, como também, em muitas situações, perderam o acesso à assistência médica privada, sobrecarregando ainda mais o Sistema Único de Saúde (SUS) no período (COSTA, 2020).

Houve, ainda, resistência de parte da sociedade em aderir à quarentena e respeitar o distanciamento social, além da difusão de desinformações (*fake news*), que foram disseminadas até mesmo por líderes de estados, como os presidentes Trump (Estados Unidos) e Bolsonaro (Brasil) (VAN DER LINDEN; ROOZENBEEK; COMPTON, 2020). Este último minimizou o distanciamento social, adotou como estratégia o uso de medicamentos sem eficácia comprovada contra a doença e se contrapôs às medidas adotadas por governos estaduais e municipais para se controlar a pandemia (AQUINO et al., 2020), além de ter uma gestão que demorou a elaborar um planejamento detalhado e coordenado para as vacinações (CASTRO, 2021b), de modo que a desinformação impacta na efetividade das estratégias de contenção da pandemia (VAN DER LINDEN; ROOZENBEEK; COMPTON, 2020).

Além da alta transmissibilidade, um outro desafio aos sistemas de saúde foram as mutações do coronavírus durante a pandemia, o que levou à propagação de distintas variantes

ao redor do mundo, como a Alfa (Reino Unido), Beta (África do Sul), Gama (Amazonas) e Delta (Índia). Esta última se mostrou a mais desafiadora no início de 2021, por apresentar uma taxa de transmissão bastante elevada, com casos de transmissão comunitária dessa variante também no Brasil (TOLEDO; ROSÁRIO, 2021). No final de 2021, após a difusão das vacinas, tivemos o surgimento da Ômicron.

As vacinas começaram a ser desenvolvidas durante o ano de 2020 e, em tempo recorde, empresas e laboratórios responsáveis pelo desenvolvimento apresentaram os primeiros resultados positivos e conclusivos sobre a eficácia dos imunizantes no final daquele ano, levando à disponibilização pouco tempo depois (SANTIN; NASCIMENTO, 2021). As vacinas foram aplicadas, com autorização emergencial, na Europa e nos Estados Unidos no final de 2020. No Brasil, a primeira vacina foi aplicada em 17 de janeiro de 2021, depois que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) concedeu a autorização emergencial (CASTRO, 2021b). No entanto, uma crítica que houve foi em relação à distribuição desigual das vacinas entre os países. No final de 2021, a variante Ômicron foi detectada, supostamente originada na África do Sul, país com menor percentual de pessoas imunizadas, o que levantou discussões sobre a contribuição da cobertura vacinal desigual no surgimento de novas variantes (SANTIN; NASCIMENTO, 2021).

2.2 Impactos na legislação

Como um meio de auxiliar a manutenção de empregos durante a pandemia, em 22 de março de 2020 o governo federal editou a Medida Provisória (MP) de n.º 927, permitindo que empregadores adotassem medidas como: teletrabalho de funcionários, antecipação das férias individuais, concessão de férias coletivas, aproveitamento e antecipação de feriados, dentre outras medidas (CN, 2020). Inicialmente, a MP previa que o contrato de trabalho pudesse ser suspenso por até quatro meses, sem pagamento de salário (VERDÉLIO, 2020). No entanto, devido à repercussão negativa, foi revogado o trecho da medida que permitia essa suspensão (MAZUI, 2020).

Outra medida posteriormente adotada foi a MP 936, que permitiu a redução da jornada de trabalho e de salário por até 90 dias, além da permissão de suspensão do trabalho por até 60 dias. Em contrapartida, foi aprovado o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda, como um auxílio financeiro pago pelo governo aos trabalhadores atingidos pelas medidas (MTE, 2021).

Como auxílio às pessoas em vulnerabilidade social, além de trabalhadores informais, autônomos e MEIs, foi instituído, por meio da lei de n.º 13.982/2020, o Auxílio Emergencial, beneficiando mais de 60 milhões de pessoas. Inicialmente previsto para três meses, o programa posteriormente foi estendido para cinco (CANDIDO, 2020). O auxílio emergencial foi estruturado para que a sua solicitação ocorresse de forma eletrônica, via aplicativo para *smartphone* ou *website*. Para Cardoso, 2020, um dos desafios em se implementar a solicitação de forma eletrônica é a inclusão digital, o que levaria pessoas não familiarizadas com ferramentas de tecnologia da informação a enfrentarem dificuldades no processo. Além disso, no Brasil ainda existiria uma tendência de muitas pessoas utilizarem dinheiro em espécie, o que resultou em filas e aglomerações em agências da Caixa Econômica Federal (CEF), prejudicando as recomendações de distanciamento social (CARDOSO, 2020). No entanto, com o fim do auxílio emergencial, era esperado que as pessoas retornassem à situação de vulnerabilidade e pobreza extrema, amplificada pelo desemprego (CANDIDO, 2020), resultando em uma redução da atividade econômica (LIMA, 2020). Semelhante ao caso brasileiro, outros países adotaram medidas similares para dar suporte e proteger suas populações e economias dos impactos negativos da Covid-19 (ABULIBDEH, 2020).

2.3 Impactos no consumo

Devido ao fechamento de lojas físicas, para permitir o distanciamento social e evitar a propagação do vírus, muitas empresas de comércio, como lojas físicas, foram afetadas. Neste contexto, a internet passou a ser um “refúgio” diante da pandemia, pois permite a comunicação entre pessoas e empresas, em uma realidade onde o contato físico é vedado (STANGHERLIN; JOÃO, 2020), de modo que o comércio eletrônico serviu como uma alternativa para as empresas manterem suas atividades.

Por conta da pandemia, milhões de pessoas realizaram pela primeira vez compras online – e, se existia previsão de que o setor de *e-commerce* duplicasse seu tamanho em cinco anos, com a quarentena esse prazo diminuiu para doze meses (STANGHERLIN; JOÃO, 2020). No primeiro semestre de 2020, 7,3 milhões de consumidores passaram a realizar compras pela internet, sendo que em 2019 este foi o montante do ano inteiro. Entre março e setembro de 2020, as vendas no comércio eletrônico do setor de varejo cresceram 45% quando comparadas ao mesmo período do ano anterior (CHIARA, 2021).

Uma mudança que ocorreu em relação ao comércio eletrônico diz respeito aos tipos de produtos comprados, sendo que com a pandemia itens de supermercado passaram a ser comprados com mais frequência virtualmente. No entanto, esse segmento ainda representa 1% das vendas do *e-commerce*, embora tenha potencial para crescer (CHIARA, 2021). Houve, ainda, alta de 141,5% na procura por produtos do segmento de alimentos e bebidas, o qual registrou faturamento de R\$1,10 bilhão. Devido ao fato de as pessoas ficarem mais em casa, houve aumento na procura por outros segmentos como: móveis, cama, mesa e banho, decoração, material de construção e de escritório, por exemplo (NUNES, 2020).

Ressaltando a permanência desse aspecto, relatório realizado pela Mastercard, intitulado Global Outlook 2021, chegou à conclusão de que 20% a 30% das transações que saíram das lojas físicas para o virtual se manterão após a pandemia passar. O relatório mostrou ainda que, durante a pandemia, 46% dos brasileiros aumentaram o volume de compras online e 7% realizaram uma compra *online* pela primeira vez (BOLZANI, 2021). Teria contribuído para esse crescimento os juros baixos e o pagamento do auxílio emergencial (NUNES, 2020).

No entanto, como implicações, estabelecimentos comerciais próximos aos escritórios, como bares, restaurantes e lojas, tiveram suas operações bastante prejudicadas, não apenas pelos fechamentos e redução dos horários de operação, como também por conta do trabalho remoto, que diminuiu o fluxo de clientes desses estabelecimentos (BLOOM, 2020).

Outra mudança é em relação ao consumo de cultura. Como efeito da Covid, atividades culturais fora do domicílio foram restritas, por envolver aglomerações, e tiveram sua demanda interrompida, afetando espetáculos, cinemas, teatros, museus, dentre outros, com prejuízo às empresas do setor e aos funcionários (MACHADO et al., 2020). Com a maior difusão das tecnologias da informação e comunicação, viu-se um maior consumo de cultura em domicílio. Um fenômeno visto durante a pandemia foi a transmissão *online* e ao vivo de música. Por exemplo, o projeto ‘#FiqueEmCasa e Cante Comigo’ realizou eventos musicais, onde artistas levavam entretenimento para as pessoas, ao mesmo tempo em que obtinham patrocínio de marcas para o evento e arrecadavam doações e alimentos para pessoas em situação de vulnerabilidade (JÚNIOR et al., 2020).

No entanto, a expectativa do setor de entretenimento foi que as atividades culturais fora do domicílio pudessem retornar em breve; uma das estratégias adotadas pelo setor de entretenimento foi a mobilização para que a população não cancelasse ingressos para eventos previamente agendados e que foram cancelados, incentivando que essas pessoas guardassem os

ingressos para comparecerem quando os eventos retornarem, sendo uma estratégia também adotada pelo setor de turismo (JÚNIOR et al., 2020).

2.4 Impactos econômicos

Para se controlar a proliferação do vírus, foram adotadas medidas de contenção, as quais trouxeram profundos impactos na economia brasileira. As medidas de contenção representaram um custo para as pessoas, as organizações e, consequentemente, o Estado (BRESSER-PEREIRA, 2020).

No Brasil, existiu resistência por parte de alguns setores da sociedade em atender às recomendações de distanciamento social e de paralização de atividades, criando um debate entre preservação de economia e saúde. No entanto, para o Fundo Monetário Internacional (FMI), essa noção de *trade off* entre vidas e economia é incorreta, pois ignora o fato de que apesar de as medidas de contenção, como *lockdowns*, representarem custos econômicos no curto prazo, um controle mais rápido e efetivo da pandemia levaria a uma recuperação econômica mais forte no médio prazo, o que poderia compensar os custos econômicos no contexto pandêmico. Por conta disso, o FMI recomendou que medidas como *lockdowns* fossem adotados de forma precoce e rígida, para se reduzir as infecções e o alastramento da pandemia (FMI, 2020).

Em consonância com as recomendações do FMI, pesquisa realizada por Correia et al (2020), traçando um paralelo entre a pandemia de Covid-19 e a pandemia de Gripe Espanhola que assolou os Estados Unidos em 1918, constatou que as cidades americanas que adotaram em 1918 medidas não-farmacêuticas, como distanciamento social, de forma precoce e rígida, não apenas conseguiram diminuir a quantidade de vítimas, como também recuperaram o seu crescimento econômico mais rapidamente. Para Correia et al (2020), paralelos podem ser feitos com a Covid-19, onde países que tomaram medidas de contenção mais precoces, como Taiwan e Singapura, também conseguiram controlar a pandemia e evitar rupturas econômicas. Para os autores, medidas de contenção não apenas reduzem a mortalidade, como também apresentam benefícios econômicos, uma vez que o descontrole pandêmico por si só já traz severas consequências econômicas e, ao reduzir a severidade da pandemia, as medidas de contenção mitigariam os prejuízos econômicos (CORREIA; LUCK; VERNER, 2020).

Para Lima (2020), no Brasil os impactos econômicos e na saúde, decorrentes da pandemia, foram subestimados, levando a ações tardias e desordenadas, resultando em um

desempenho ruim de contenção, mesmo com os gastos realizados. O governo federal teve sua estratégia de combate à Covid bastante criticada ao longo do ano de 2020 e 2021 e, além dos indicadores de saúde desfavoráveis em relação ao enfrentamento da pandemia naqueles anos, o Brasil também teve seus resultados econômicos prejudicados à época (IDOETA, 2021). Por exemplo, segundo dados do IBGE, o PIB do país caiu 4,1% em 2020, fechando em R\$7,4 trilhões. Foi a menor taxa da série histórica desde 1996 e houve queda em todos os setores da economia, exceto agropecuária (IBGE, 2021a).

Macroeconomicamente, vimos ao longo de 2020 no Brasil a presença de juros mais baixos – com a taxa Selic chegando a 2% a.a. (menor patamar da série histórica); dólar mais alto; auxílio emergencial para trabalhadores informais, desempregados e famílias de baixa renda; aumento dos gastos públicos; pessoas reforçando mais a poupança (em decorrência da redução do consumo e do recebimento do auxílio); e uma maior tendência à desglobalização, em face da redução das exportações, com expectativas de aumentos nos índices de nacionalização da produção para os próximos anos (FUCS, 2020).

Entre os efeitos adversos da pandemia, observamos aumentos expressivos da taxa de desemprego. Em 2020, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) chegou a registrar uma taxa de desemprego de 14,4%, a qual foi, na época, a maior taxa já registrada na série histórica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), existente desde 2012 (IBGE, 2020). Contudo, taxas mais altas de desemprego foram atingidas em 2021, mostrando que os efeitos econômicos negativos persistiram e pioraram no segundo ano de pandemia (IBGE, 2021b).

Algumas implicações da pandemia envolvem aumento do desemprego, da desigualdade social e da pobreza (SOBRINHO et al., 2021). Por conta da elevação nos índices de desemprego, observa-se como consequências o aumento na informalidade e a geração de formas precarizadas de trabalho, como subcontratação e terceirização, por exemplo (COSTA, 2020). Para Souza, 2020, a pandemia serviu como um meio de se potencializar os efeitos da precarização no trabalho.

Considerando o primeiro trimestre móvel da pandemia (março a maio de 2020) com o mesmo período em 2021, o IBGE estimou um aumento de 1,7% na taxa de desemprego, a qual atingiu a marca de 14,6%, com mais de 14,8 milhões de pessoas desocupadas entre março e maio de 2021. Ainda comparando o mesmo período, o IBGE estimou uma redução de 311 mil empregadores no país e queda de 4,2% das pessoas empregadas no setor privado com carteira

assinada. Em contraponto, foi registrado aumento na informalidade, com uma elevação de 6,4% na taxa de pessoas que trabalham no setor privado sem carteira assinada, e crescimento de 8,7% na categoria de trabalhadores por conta própria (IBGE, 2021).

No entanto, apesar de alguns setores terem sido prejudicados por conta do contexto pandêmico, outros foram beneficiados, mostrando que a pandemia trouxe efeitos distintos entre os setores da economia. Enquanto áreas como turismo, hotelaria e entretenimento tiveram suas atividades limitadas, agricultores, supermercados, farmácias e empresas de equipamentos médicos notaram um aumento de demanda por produtos (LIMA, 2020).

Outra implicação da pandemia foi a inflação, sobretudo de alimentos, que teria sido causada pela desvalorização do real, que levou ao aumento das exportações de *commodities*, e por uma crise hídrica, que elevou o preço da energia elétrica, com repasse desse aumento de custo no preço final de produtos e serviços (CARRANÇA, 2021). Além disso, houve um aumento da demanda por alimentos no mercado doméstico, ilustrado pela elevação de vendas em supermercados, já que as pessoas passaram a gastar menos em outros setores, vistos como não-essenciais ou que foram restringidos, além do pagamento do auxílio emergencial, que pode ter contribuído para o aumento do consumo de produtos alimentícios (BACCARIN; OLIVEIRA, 2021).

Para Baccarin e Oliveira (2021), o controle da inflação do segmento alimentício exigiria adoção de políticas cambiais ou de taxação das exportações, de modo a proteger “mais os consumidores internos em detrimento dos interesses dos exportadores”, considerando que o aumento nos gastos com alimentação acaba tendo um efeito ainda mais adverso para as pessoas de menor renda, pois estas gastam proporcionalmente mais da renda com alimentação.

A eclosão da pandemia fez com que o governo deixasse de adotar políticas econômicas ortodoxas, de contenção do endividamento público, para adotar políticas heterodoxas, ou seja, de elevação dos gastos públicos, vistas por meio do auxílio emergencial, redução de impostos e subsídios para empresas (SOBRINHO et al., 2021).

Para o pós-pandemia, embora seja esperada uma melhoria dos indicadores econômicos, conforme os casos são controlados, é esperado também que a taxa de desemprego se mantenha acima de 10% por um período significativo (CARRANÇA, 2021). Além disso, antes mesmo do início da pandemia, em março de 2020, a economia brasileira já enfrentava desafios, por conta da existência, à época, de estagnação e desemprego elevado (LIMA, 2020), o que pode

ser um indício de uma recuperação econômica mais lenta no pós-pandemia. Para Sobrinho et al (2021), a economia brasileira passa por um processo de depressão, iniciada no período de 2015/2016, o que dificulta uma recuperação econômica rápida no pós-pandemia.

Para Bresser-Pereira (2020), uma forma de se reduzir a depressão econômica é por meio do aumento dos gastos públicos e, durante a pandemia, os países não deveriam se ater às restrições fiscais, como austeridade. Os gastos poderiam ser usados para políticas que promovam uma renda mínima para as pessoas mais vulneráveis e por meio de subsídios para empresas, com o propósito da manutenção de empregos. Para o autor, o aumento nos gastos públicos não levaria, por exemplo, ao aumento da inflação, pois os gastos necessários para se mitigar os efeitos da Covid-19 não levariam a pressão de demanda que excederia a oferta.

3 IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 O advento do teletrabalho

Assim como em outras esferas da sociedade, as relações de trabalho também passaram por transformações durante a pandemia. Por conta do distanciamento social, os trabalhadores foram divididos entre trabalhadores essenciais, que deveriam manter as atividades presenciais, e trabalhadores não essenciais. Para estes últimos, foi implementado pelas empresas o trabalho remoto para as tarefas que poderiam ser desempenhadas a distância.

O trabalho remoto, também chamado de *home office*, teletrabalho ou trabalho a distância em português, e de *telework*, *telecommuting*, *mobile work* e *e-work*, na literatura internacional em inglês (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; TREMBLAY; THOMSIN, 2012), é aquele realizado fora das dependências da organização, geralmente na residência do funcionário. Para a sua realização, é primordial o uso de recursos de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para que um funcionário possa cumprir com suas tarefas e responsabilidades e, assim, atingir os objetivos organizacionais à distância (ABULIBDEH, 2020). Cabe ressaltar que não há um consenso sobre a definição de trabalho remoto, pois os autores utilizam diferentes perspectivas e objetos de análise. Por exemplo, alguns autores não consideram aquelas atividades que normalmente são feitas fora do local central de trabalho, como viagens a negócio (GAJENDRAN; HARRISON, 2007), enquanto outros sim (TREMBLAY; THOMSIN, 2012).

Ao estudarmos uma posição de trabalho remoto as seguintes variáveis devem ser consideradas: o espaço de trabalho (se as atividades são desempenhadas na residência do funcionário ou em outra localidade externa às instalações da organização), o tempo (se as atividades remotas são feitas em tempo integral ou parcial), tipo de contrato (se a pessoa trabalha de forma assalariada ou autônoma) e as competências exigidas para o desempenho apropriado da função (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Apesar de a residência ser o local primário para o teletrabalho, outros locais também podem ser usados, como centros de teletrabalho (telecentros) e escritórios remotos/satélites (GAJENDRAN; HARRISON, 2007). Os telecentros são espaços que recebem trabalhadores remotos de uma ou várias organizações, enquanto que escritórios remotos ou satélites podem ser extensões automatizadas de uma empresa central ou também a localidade de um cliente para o qual o serviço está sendo prestado, sendo muito comum em profissões como programadores

e administradores de bases de dados (ROSENFELD; ALVES, 2011; WOJCAK et al., 2016). Para Wojacak et al, por exemplo, o trabalho remoto é aquele onde o trabalhador atinge seus objetivos organizacionais por meio de um recurso de TIC e distante do espaço do seu empregador. Porém outros autores incluem na definição também o chamado trabalho móvel, ou *mobile work*, como viagens a negócio e trabalhos de campo; no entanto, cabe ressaltar que o trabalho móvel é um conceito mais amplo e que inclui qualquer função que possa ser desempenhada em outras localidades que não seja a instalação central de uma organização, enquanto que termos mais restritos como *telework*, aqui traduzido como teletrabalho, exige que as atividades sejam realizadas por meio de recursos de TIC, e *home office* indique especificamente o trabalho feito na residência (ROSENFELD; ALVES, 2011; TREMBLAY; THOMSIN, 2012). Além disso, a falta de consenso sobre a definição pode dificultar a estimativa da quantidade de trabalhadores remotos, pois perspectivas distintas podem influenciar nos números. Alguns autores podem considerar como trabalhadores remotos apenas aqueles que atuam dessa forma em tempo integral, enquanto outros podem incluir também aqueles que desempenham atividades remotas em tempo parcial (WOJCAK et al., 2016). Para este trabalho, usaremos o termo teletrabalho, e suas variantes trabalho remoto e *home office*, considerando na definição apenas aquelas atividades que são desempenhadas por meio de TICs, em consonância à legislação sobre o tema, no Art. 75-B da CLT, que será discutida na seção de legislação.

O *home office* surgiu no mundo há mais de 50 anos (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020) e, apesar de ser uma modalidade existente no pré-pandemia, sua difusão era mais restrita e, de acordo com Bloom (2020), estigmatizada por uma parcela da sociedade. Para Abulibdeh (2020), a difusão era prejudicada pela falta de confiança e de interesse das organizações, além do tradicionalismo e falta de investimento. No pré-pandemia, a tendência era de crescimento da difusão do trabalho remoto nas organizações, conforme as TICs se desenvolviam e ficavam mais acessíveis (WOJCAK et al., 2016). Com a pandemia, porém, o seu crescimento aumentou de forma muito expressiva, pois o *home office* passou a ser a solução para diversas organizações manterem suas atividades. Um indicativo dessa transformação causada pela Covid é o fato de a cobertura da imprensa americana sobre o tema ter aumentado 12.000% nos primeiros seis meses da pandemia (BLOOM, 2020).

No Brasil a sua adoção ocorreu primeiramente nas empresas privadas (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Antes da pandemia, o *home office* ainda estava em processo de inserção no Brasil. Para Rafalski & Andrade (2015) o fator cultural impactou no fato de o *home office*

não ter sido adotado de forma mais difundida no país, por existir uma perspectiva de que o trabalho remoto seria “uma atividade temporária e desqualificada, diminuindo a aceitação por parte dos familiares e dos próprios trabalhadores”. Para os autores, os principais entraves seriam justamente a falta de apoio, de reconhecimento e de incentivo à adaptação. Para Kniffin et al (2021), o trabalho remoto não era adotado pelas empresas antes da pandemia por conta de uma percepção de falta de controle por parte delas, embora seja esperado que novos modelos de vigilância sejam adotados para o contexto do trabalho remoto (KNIFFIN et al., 2021).

Em 2017, foi regulamentado por meio da Reforma Trabalhista de 2017 (lei nº 13.467/2017), o reconhecimento do *home office* (ou teletrabalho) como o trabalho realizado fora das acomodações da empresa, com o auxílio de tecnologias da informação e comunicação, permitindo que tal modalidade de trabalho seja acordada entre funcionário e empresa a qualquer momento (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Em relação aos celetistas, não há distinção legal do trabalho remoto em relação ao presencial, pois o trabalhador tem o direito aos mesmos benefícios que seriam concedidos se trabalhasse fisicamente na empresa, como férias e 13.º salário, além das demais gratificações (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

Para Hazan & Morato (2018), o teletrabalho seria uma consequência do chamado trabalho imaterial, reflexo de uma sociedade pós-industrial onde os processos de produção são altamente informatizados. Esse cenário teria uma forte influência do toyotismo, pois neste sistema as atividades de trabalho deixam de ser mecanizadas e tecnologias passam a ser utilizadas para aprimoramento os processos de produção.

No pré-pandemia, nenhum país tinha uma política governamental voltada ao estímulo ao trabalho remoto, algo que é esperado que mude no pós-pandemia (ABULIBDEH, 2020).

3.2 Impactos nas relações de trabalho

Por conta da pandemia, a transição de trabalho presencial para remoto ocorreu de forma bastante repentina e essa mudança variou de acordo com a organização e com o país, de modo que algumas organizações enfrentaram complexidades que tornaram essa transição mais difícil, principalmente aquelas que tinham pouca ou nenhuma experiência prévia com o trabalho remoto (ABULIBDEH, 2020). Fatores que influenciam na adaptação organizacional incluem: as características e cultura organizacionais; a disponibilidade de dispositivos e ferramentas de TIC; a familiaridade dos funcionários com a tecnologia; e o nível de segurança de dados (ABULIBDEH, 2020). Ou seja, organizações mais digitalizadas possuiriam mais facilidade para implementar as práticas de trabalho remoto.

Com a disseminação do *home office* durante a pandemia, empresas passaram a realizar devolução de escritórios ou redução do tamanho do espaço alugado. Com a maior difusão dessa modalidade, é esperado que em algumas empresas os escritórios sejam mais vistos como um espaço de socialização entre funcionários do que de trabalho, já que o trabalho poderá ser efetuado remotamente (FUCS, 2020). No entanto, apesar de o trabalho remoto ter funcionado para muitas organizações, é esperado que o trabalho presencial retorne com o maior controle da pandemia, mesmo naquelas organizações onde a experiência foi positiva (BLOOM, 2020). Mas o *home office* deve se manter após a pandemia, e formas de trabalho híbridas – ou seja, que incluam dias alternados entre trabalho remoto e presencial, devem ser tornar comuns. Ressalta-se que com a adoção do *home office* houve outros impactos nas relações de trabalho, como a propagação do uso de ferramentas como videoconferências, como um meio de se manter a comunicação entre funcionários, além do uso de roupas casuais para se trabalhar, por exemplo (FUCS, 2020).

Contudo, dependendo da natureza do trabalho, atuar remotamente pode comprometer a eficiência das atividades, pois algumas funções não podem ser realizadas de forma 100% remota. Pesquisa realizada em maio de 2020 nos EUA mostrou que, apesar de 33,4% dos trabalhadores conseguirem trabalhar 100% remotamente, 30,7% não conseguiam desempenhar as atividades de forma alguma fora do escritório (BLOOM, 2020). Ao mesmo tempo, a qualidade e disponibilidade de itens e fatores como: equipamentos eletrônicos, conexão de internet, espaço, iluminação e ar, podem interferir na experiência de trabalho.

4 IMPACTOS NO INDIVÍDUO

Além dos impactos da pandemia de Covid-19 na saúde física das pessoas, seus efeitos também resultaram em consequências negativas para a saúde mental, com aumento nos relatos de ansiedade, depressão, estresse pós-traumático e insônia, com maior prevalência dessas patologias entre mulheres, pessoas mais jovens, de menor escolaridade e menor renda (BARROS et al., 2020; MREJEN; RACHE; NUNES, 2021; GOULARTE et al., 2021). Em um cenário de adoção de medidas de distanciamento, onde as pessoas são orientadas a permanecer em suas casas, a saúde mental é influenciada por fatores como: espaço externo e interno disponível ao indivíduo, nível de aglomeração de pessoas em uma residência, insegurança alimentar, violência doméstica, dependência, acesso à internet, manutenção de conexões sociais e reservas econômicas de emergência, de modo que pessoas com maiores níveis de segurança socioeconômica tenderiam a ser menos afetadas de forma negativa com as medidas (PIERCE et al., 2020).

Ressalta-se que antes mesmo da pandemia, diversos indicadores já apontavam uma piora na saúde mental das pessoas. Contudo, o cenário conturbado da pandemia parece ter acelerado esse processo, como visto na Inglaterra, onde os níveis de sofrimento mental subiram mais no ano de 2020 do que as tendências de crescimento dos anos anteriores previam (PIERCE et al., 2020).

Para Barros et al (2020), pessoas mais jovens são mais psicologicamente impactadas em um contexto de quarentena por possuírem uma vida social mais intensa e agitada, além de serem mais vulneráveis à tensão econômica e incerteza sobre o futuro, possuindo uma menor resiliência em comparação aos mais velhos, devido à menor experiência de vida, além de passarem mais tempo conectados à internet, o que também pode impactar a saúde mental.

Em relação às mulheres, a explicação ocorreria por conta de fatores como a intensificação das rotinas diárias, com a necessidade de conciliação do trabalho e vida pessoal, afetando, sobretudo, mulheres com crianças pequenas, as quais deixaram de ir à creche e à escola durante a pandemia. Ao mesmo tempo, é relevante citar a existência de violência doméstica em algumas residências, situação que se intensificou durante a pandemia (BARROS et al., 2020; PIERCE et al., 2020). Por conta dos efeitos econômicos, pessoas com menor escolaridade e menor renda tenderiam a manter os efeitos psicológicos adversos no pós-pandemia, por conta das consequências financeiras, as quais impactariam esses indivíduos não

apenas economicamente, mas também nas relações sociais e nas atividades de lazer (BROOKS et al., 2020).

Pesquisa realizada no Brasil por Mrejen et al (2021) identificou que o aumento nos relatos de tristeza, ansiedade e preocupação ocorriam nos dias com registros dos maiores volumes de óbitos no país, com uma piora dos indicadores de bem-estar da população no ano de 2021, em relação a 2020. Como reflexo a essa crise na saúde mental, embora a quantidade de benefícios concedidos pelo INSS tenha reduzido entre 2019 e 2020, os afastamentos por transtornos mentais e comportamentais subiram 29,1% no mesmo período (MREJEN; RACHE; NUNES, 2021). Essa crise na saúde mental também foi identificada por Passos et al (2020), que realizaram uma pesquisa no Brasil e em Portugal durante a pandemia, onde foi constatado 71,3% de prevalência de ansiedade e 24,7% de depressão, sendo que 23,8% dos participantes apresentavam ambas as condições.

Para atenuar os efeitos da pandemia na saúde mental, Brooks et al (2020) recomendam que os períodos de quarentena sejam os mais curtos possíveis, mas sem desconsiderar as recomendações científicas para o controle da pandemia, além de outras medidas, como: informar constantemente as pessoas sobre a doença e sobre a importância da quarentena; prover as pessoas com os suprimentos necessários; adotar medidas para reduzir o tédio e aumentar a comunicação das pessoas confinadas; dar atenção especial aos profissionais da área da saúde; e estimular o altruísmo, ao ressaltar a importância da quarentena em controlar a pandemia e salvar vidas. Essas medidas são importantes pois os efeitos psicológicos adversos ainda são sentidos no pós-quarentena (BROOKS et al., 2020). Para Goularte et al (2020), os problemas de saúde mental decorrentes da pandemia devem ser considerados uma crise na saúde pública e as autoridades e os serviços de saúde devem se preparar para oferecer assistência em saúde mental às pessoas afetadas, orientação que também é dada por Passos et al (2020), os quais defendem que governos realizem expansões e mais investimentos em serviços de saúde mental, além de desenvolver políticas para proteger pessoas de serem demitidas por estarem em quarentena ou isolamento social.

Em um contexto pandêmico, as ferramentas de TIC apresentam uma dualidade de efeitos. Como pontos positivos, servem como um meio de disseminação de conhecimento sobre a pandemia para as pessoas, autoridades e comunidade acadêmica, permitindo que pessoas estudem, trabalhem, socializem e se entretenham remotamente. No entanto, seu uso excessivo leva a riscos, com implicações também à saúde mental dos indivíduos. Em decorrência disso,

Kiraly et al (2020) recomendam medidas como o uso consciente e automonitoramento do tempo gasto em dispositivos tecnológicos, com busca de assistência psicológica, no caso de vício ou dificuldade em controlar o uso excessivo (KIRÁLY et al., 2020).

Em decorrência dos impactos da pandemia nos postos de trabalho, vimos mais pessoas recorrendo ao trabalho autônomo, como empreendedorismo, para se adaptar à adversidade causada. Nos nove primeiros meses de 2020, por exemplo, o Sebrae registrou a criação de mais de 1,4 milhão de MEIs no período (FUCS, 2020). De acordo com dados do Ministério da Economia, no ano de 2020 foram abertas mais de 3 milhões de empresas, um aumento de 6% em relação a 2019 e o maior resultado da década. Entretanto, foram registrados fechamentos de mais de 1 milhão de empresas no mesmo período (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

4.1 Impactos do trabalho remoto na saúde do indivíduo

Pesquisas realizadas mostram que as pessoas que trabalham remotamente tendem a expressar com maior frequência experiências positivas e menor frequência experiências negativas, quando comparadas às pessoas que trabalham presencialmente (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015). Por exemplo, meta-análise realizada por Gajendran & Harrison (2007) com 46 estudos identificou que o trabalho remoto é geralmente algo positivo, associado com aumento de satisfação e da autonomia percebida pelo funcionário, e negativamente relacionado com o conflito trabalho-família, com intenção de *turnover* e com estresse. No entanto, essa realidade não é vivida por todos os trabalhadores em *home office*, por conta, principalmente, das diferenças individuais, de modo que a experiência seria algo mais individual do que comum a todos os trabalhadores (IPSEN et al., 2021) e a relação entre ambiente de trabalho, diferenças individuais e bem-estar é complexa (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015). Segundo Ipsen et al (2021), não há um consenso sobre quais seriam os fatores mais determinantes para que uma pessoa obtenha uma experiência positiva com o trabalho remoto. Para Anderson et al (2015), a presença de níveis de excitação, sejam cognitivos, físicos ou psicológicos, por exemplo, é determinante para uma experiência de trabalho remoto emocionalmente benéfica ao indivíduo.

Refletindo as distintas perspectivas das pessoas em relação ao *home office*, pesquisa realizada na Itália com teletrabalhadores durante o início da pandemia mostrou que embora a maior parte teria interesse em continuar nesse regime, seja integralmente ou ocasionalmente (62,7% ao todo), uma parcela expressiva (37,3%) desejava voltar a trabalhar apenas

presencialmente, e as principais razões apontadas seriam a falta de interação com os colegas e as distrações no ambiente (MORETTI et al., 2020).

No entanto, a adaptação ao trabalho remoto pode ser mais desafiadora para determinados segmentos da população. Pesquisa realizada por Ipsen et al (2021) com mais de 5.700 pessoas de 29 países europeus identificou que mulheres e pessoas com crianças pequenas enfrentavam mais desafios na adaptação em relação aos homens ou pessoas sem filhos, respectivamente, e que empregados vivenciavam mais experiências positivas, como balanceamento entre trabalho e vida pessoal, eficiência e controle no trabalho, do que pessoas com cargo de gestor. No entanto, outra pesquisa, realizada na Lituânia, identificou que homens avaliavam o trabalho remoto de forma mais negativa que as mulheres e relatavam mais desafios com auto-organização (RAIŠIENĖ et al., 2020). Segundo os autores, em uma situação ‘estereotipicamente feminina’, onde é necessário administrar as responsabilidades da casa e do trabalho, homens podem sentir que o sucesso na carreira está mais ameaçado. Isso indica que a avaliação menos positiva do teletrabalho pode ser consequência tanto do cansaço (sobretudo para mulheres) quanto das perspectivas de carreira (sobretudo para homens).

Pesquisa realizada por Anderson et al (2015), com 102 empregados de uma agência federal dos Estados Unidos, constatou que os indivíduos com maiores níveis de abertura para experiência e com maiores níveis de conexões sociais eram propensos a fazer relatos mais positivos sobre o trabalho remoto do que negativos. A explicação se dá porque pessoas mais abertas à experiência teriam maior facilidade em se adaptar e se beneficiar com a flexibilidade adquirida, ao mesmo tempo em que maiores conexões sociais fora do ambiente de trabalho compensariam as menores interações sociais do *home office*. Por outro lado, a pesquisa mostrou que pessoas que apresentam maiores níveis de pensamentos ruminantes, para lidar com emoções e sentimentos negativos, tenderiam a ter experiências mais negativas com o trabalho remoto, pois a frequência dos pensamentos ruminantes aumenta quando o indivíduo encontra-se sozinho.

Pessoas mais escolarizadas apresentariam mais confiança e satisfação com a independência proporcionada pelo trabalho remoto, enquanto pessoas menos escolarizadas teriam um menor envolvimento e comprometimento organizacional, com maior preferência por fazer tarefas definidas. Ao mesmo tempo, gerações mais velhas e pessoas com mais tempo de experiência profissional tenderiam a colocar mais ênfase nas desvantagens do *home office*,

enquanto que as gerações mais novas eram mais propensas a enfatizar os seus benefícios (RAIŠIENĖ et al., 2020).

O trabalho remoto no contexto de pandemia pode trazer algumas implicações para a saúde, tanto físicas quanto psicossociais. A própria quarentena está associada com efeitos psicológicos negativos, por levar à separação física entre indivíduos, a sensação de perda de liberdade e o aumento do tédio, além das próprias incertezas e receios que as pessoas enfrentam em relação ao coronavírus (BROOKS et al., 2020), com indivíduos em isolamento social apresentando maiores níveis de depressão, por exemplo (PASSOS et al., 2020).

Ao mesmo tempo, o confinamento tende a reduzir o nível de atividade física e a exposição à luz solar, aumentando os níveis de estresse (CELLINI et al., 2020). Como o trabalho é realizado sobretudo em dispositivos de TIC, como computadores, o funcionário pode experimentar desconforto visual devido ao longo tempo olhando para uma tela. Uma falta de equipamentos ergonômicos pode resultar em problemas na coluna, pescoço e ombros, devido à má postura e movimentos repetitivos, além do sedentarismo (BUOMPRISCO et al., 2021). A existência de dores musculoesqueléticas, sobretudo na parte inferior das costas e no pescoço, foi identificada de forma bastante expressiva entre trabalhadores em *home office* na Itália, com 70,5% das pessoas citando pelo menos uma queixa, com relatos de piora das dores pré-existentes. Esses trabalhadores com dores físicas relataram uma satisfação significativamente menor com o trabalho, quando comparadas às pessoas sem dores (MORETTI et al., 2020).

Para Veiga et al (2021), a experiência de uma pessoa que trabalha remotamente é afetada por variáveis socioeconômicas. Pessoas com mais recursos financeiros teriam maior disponibilidade para aprimorar a qualidade do seu ambiente de trabalho, investindo não só no aperfeiçoamento do espaço onde trabalha, mas também tendo mais meios em melhorar a sua moradia, alimentação e a manutenção do espaço.

Pesquisa realizada por Bloom, em maio de 2020 nos Estados Unidos, mostrou que apenas 49% dos entrevistados tinham um espaço privado que não fosse o quarto para trabalhar remotamente. Além disso, 19,8% não conseguiam fazer suas atividades on-line e 65% informaram conseguir trabalhar on-line pelo menos 90% das vezes.

Em relação à saúde mental, o distanciamento pode levar a sentimentos de solidão e isolamento, além de ansiedade, depressão e estresse (BUOMPRISCO et al., 2021; LEI et al., 2020), deixando o trabalhador vulnerável em relação a interpretação de seu papel na sociedade

(VEIGA et al., 2021), afetando ainda a qualidade do sono e a noção do tempo (CELLINI et al., 2020).

5 OS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO HOME OFFICE

Este trabalho busca focar nos impactos da pandemia no ambiente e nas relações de trabalho. A mudança mais marcante desse período foi a adoção do teletrabalho ou *home office* para se promover o distanciamento social. Antes da Covid-19, o trabalho remoto era mais difundido em cargos mais qualificados e com rendimentos maiores, onde se via um perfil de profissional com mais autonomia para tomar decisões e também maior autocontrole, sobretudo em funções analíticas (TAVARES et al., 2020; WANG et al., 2021).

O que distingue essa modalidade no pré e no pós-Covid é que o trabalho remoto antes era uma opção existente em algumas empresas, acordado entre funcionário e o empregador, passando a ser mandatório com a eclosão da pandemia (KNIFFIN et al., 2021). Por exemplo, nos Estados Unidos, apenas 7% dos empregados trabalhavam remotamente antes da pandemia, sendo sobretudo gerentes e outros profissionais de colarinho branco com altos rendimentos (DESILVER, 2020). Ainda nos EUA, realizando um recorte por renda, do grupo dos 10% mais ricos, 25% deles já trabalhavam remotamente antes, enquanto apenas 1% dos 25% mais pobres tinham essa possibilidade.

Em maio de 2020, já durante a pandemia, 41,9% dos trabalhadores nos EUA desempenhavam suas funções remotamente, enquanto 25,6% continuaram trabalhando presencialmente. Em contrapartida, cerca de 32,6% encontravam-se desempregados naquele momento. Consonante a outras pesquisas, foi constatado que as pessoas com os maiores rendimentos eram mais propensas a trabalharem remotamente (BLOOM, 2020).

Devido à sua abrangência, os estudos sobre trabalho remoto estão dispersos em variadas áreas da literatura, como: gestão, psicologia, sistemas de informação, logística, operações e relações industriais, além de pesquisas do setor imobiliário (GAJENDRAN; HARRISON, 2007).

O trabalho remoto pode ser realizado mais facilmente pelos chamados “*knowledge workers*” e pessoas que trabalham a maior parte do tempo em frente a um computador (DESILVER, 2020). Os *knowledge workers*, ou trabalhadores do conhecimento em uma tradução literal, são aqueles que exercem funções de alta qualificação, onde os recursos principais necessários para o seu desempenho não são físicos, mas, sim, informacionais. Portanto, esse tipo de trabalhador não precisa estar fisicamente em uma determinada localidade para exercer suas funções, pois a informação, o principal recurso, pode ser distribuído por meio das TICs e do acesso à internet. Neste contexto, temos uma situação onde não se busca mais a

centralização do espaço de trabalho, mas a centralização da informação, a qual deve ter fácil acessibilidade aos trabalhadores remotos (ABULIBDEH, 2020; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Geralmente, em funções que exigem presença física, como manufatura, construção e agricultura, o trabalho remoto não é possível (ABULIBDEH, 2020). Pesquisas do pré-pandemia apontavam que uma pessoa que trabalha remotamente deveria ter as seguintes habilidades: autodisciplina; autocontrole; automotivação; concentração; organização; autonomia; comprometimento; dinamismo; facilidade em se comunicar e trabalhar em equipe (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; RAFALSKI; ANDRADE, 2015). Esses trabalhadores remotos também deveriam ter preferência por tal modalidade de trabalho e receber treinamento para a sua realização.

Ou seja, a literatura do pré-pandemia parte do princípio de que um funcionário deve ter um perfil de personalidade adequado para ter sucesso no regime de trabalho remoto. No entanto, para Wang et al., 2021, em um cenário onde o trabalho remoto não é mais uma forma opcional de trabalho, mas compulsória, as pesquisas devem focar não mais em entender se o teletrabalho deve ser implementado, mas sim em entender como tirar o melhor proveito dessa modalidade. Além disso, como muitas empresas adotaram o regime de *home office* repentinamente para manter suas atividades à distância, trabalhadores com dificuldades no acesso e manejo aos recursos tecnológicos podem ter seu desempenho prejudicado durante a realização de forma remota de suas atividades (VEIGA et al., 2021).

Na literatura, são discutidos diversos benefícios proporcionados pelo *home office* às pessoas e às organizações. No entanto, os aspectos negativos também existem, com implicações individuais e organizacionais. Meta-análise com 46 estudos, realizada por Gajendran & Harrison em 2007, ou seja, durante o pré-pandemia, identificou que o trabalho remoto é geralmente algo positivo. No entanto, é importante estudar se os aspectos positivos continuam se sobressaindo durante o contexto pandêmico. Em pesquisa realizada na Lituânia durante o início da quarentena, pessoas que trabalharam pela primeira vez remotamente eram menos propensas a valorizar os benefícios do trabalho remoto, mas também menos propensas a relatarem desvantagens (RAIŠIENĖ et al., 2020), pois conforme a experiência no teletrabalho é acumulada, o indivíduo tende a relatar mais vantagens e desvantagens.

Em relação aos benefícios do *home office* aos trabalhadores, as pesquisas realizadas encontraram: maior produtividade dos funcionários (incluindo melhoria na concentração nas tarefas e maior agilidade nas entregas); maior motivação; maior disponibilidade de tempo

(como redução do tempo de deslocamento e aumento do convívio familiar); permitir que o funcionário trabalhe de acordo com sua disponibilidade e biorritmo, com aumento da flexibilidade de horários e do controle sobre os padrões de trabalho usados; maior balanceamento entre trabalho e vida pessoal; maior liberdade do funcionário em escolher onde morar; menor estresse; maior satisfação no trabalho; e maior qualidade de vida (BUOMPRISCO et al., 2021; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; RAFALSKI; ANDRADE, 2015; SYTCH; GREER, LINDRED L., 2020; BROOKS et al., 2020; ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015). Ou seja, o teletrabalho está associado a um aumento da autonomia percebida pelo funcionário, o que traz desafios para os gestores, pois, segundo Raišienė et al (2020), em um contexto de trabalho remoto, as pessoas tendem a agir como líderes delas próprias e, por meio das plataformas digitais, fomenta-se a colaboração mútua com os colegas, o que reduz os poderes e privilégios organizacionais que os gestores apresentam no trabalho presencial, tornando a gestão virtual mais desafiadora.

Dependendo da organização, o trabalhador remoto pode ter flexibilidade de horário, a qual contribui não apenas para aumentar a satisfação, mas também a lealdade do funcionário, pois a flexibilidade pode ser vista como uma demonstração de que a organização zela pelo bem-estar de sua força de trabalho (SCANDURA; LANKAU, 1997).

Como o *home office* reduz a necessidade de locomoção física, o tempo que seria gasto no transporte pode ser usado pelas pessoas em atividades que aumentam o bem-estar, como aumentar as horas de sono e o nível de atividade física, ou se dedicar a *hobbies*, ao mesmo tempo em que se reduz gastos e os aborrecimentos com o trânsito (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015). Além disso, como as atividades são desempenhadas nas residências, o indivíduo possui um controle mais elevado em relação aos horários de pausa, vestimentas, decoração, iluminação, ventilação e música, dentre outros elementos ambientais (GAJENDRAN; HARRISON, 2007).

Embora o *home office* esteja associado a benefícios como menores níveis de estresse e maiores níveis de produtividade do funcionário, essas afirmações podem não ser a realidade de muitas pessoas, por conta das diferenças individuais e organizacionais (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015; IPSEN et al., 2021). Por exemplo, pesquisa realizada durante o início da pandemia na Itália com trabalhadores remotos mostrou que, embora 39,2% relatassem diminuição do estresse, uma porcentagem próxima (33,3%) relatou o aumento. Em relação à produtividade, apenas 29,4% relataram uma melhoria, enquanto que 39,2% sentiram uma piora

(MORETTI et al., 2020). No entanto, ressalta-se que essa pesquisa foi realizada durante o início da pandemia e fatores como o próprio contexto pandêmico, aliado à falta de experiência com o trabalho remoto, pode ter impactado nos níveis de estresse e produtividade.

Para as empresas, alguns dos benefícios do *home office* encontrados são: maior flexibilidade para se contratar mão de obra (uma vez que as empresas ficam menos restritas apenas à força de trabalho local); vantagens no recrutamento, seleção e retenção de pessoas; redução em número e no papel de gerentes de nível médio; redução dos custos (incluindo no aluguel de imóveis para escritórios e gastos com suprimentos e outros serviços); redução do *turnover* de funcionários e do absenteísmo; redução na emissão de poluentes; e maior flexibilidade organizacional (BUOMPRISCO et al., 2021; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; SYTCH; GREER, LINDRED L., 2020; TAVARES et al., 2020; ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015).

Em contrapartida, como desvantagens para funcionários podemos citar: interferência do trabalho em casa e vice-versa; redução da distinção espacial entre casa e ambiente de trabalho; aumento nas horas trabalhadas e na carga de trabalho, devido a expectativas exageradas de um gestor ou organização; perda de relações sociais e perda da identidade corporativa; ambiguidade sobre o papel desempenhado na organização; implicações na saúde física e mental, podendo levar ao sentimento de solidão, em face da redução das interações sociais entre funcionários; falta de suporte; mal-entendidos, com prejuízo ao trabalho colaborativo, em decorrência dos ruídos de comunicação; aumento do tempo gasto com comunicação; falta de *feedback*; prejuízo ao desenvolvimento da carreira dentro da empresa, por conta da menor visibilidade/exposição; e *technostress*, ou seja, estresse devido à tecnologia (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; RAFALSKI; ANDRADE, 2015; TAVARES et al., 2020; BROOKS et al., 2020; IPSEN et al., 2021; ABULIBDEH, 2020; RAIŠIENĖ et al., 2020). Segundo Raišienė et al (2020), pode ocorrer ainda uma redução da responsabilidade dos colegas em resultados conjuntos e dificuldades em se estabelecer confiança mútua entre funcionários.

No tocante à relação entre trabalho e vida pessoal, embora algumas pesquisas relatem como vantagem um melhor balanceamento entre as duas esferas, é visto na literatura que o oposto também pode ocorrer; ou seja, conflitos podem existir devido a limites ‘borrados’ entre trabalho e família nas residências (GAJENDRAN; HARRISON, 2007). No entanto, pesquisa realizada por Gajendran & Harrison (2007), por meio de um levantamento da literatura no pré-pandemia, identificou que o teletrabalho geralmente está relacionado negativamente com

conflitos entre trabalho e família. Ou seja, em um contexto de *home office*, as pessoas podem usar a flexibilidade obtida para regular e sincronizar suas demandas entre o trabalho e a família, diminuindo, assim, esse conflito, de modo que funcionários que passam mais dias da semana trabalhando em casa tenderiam a ser mais efetivos nessa administração.

Além disso, determinados segmentos da população podem enfrentar maiores dificuldades na adaptação ao trabalho remoto, sobretudo mulheres com crianças pequenas, com dificuldades que foram potencializadas por conta do fechamento de creches e escolas durante a pandemia e por conta do papel que as mulheres ainda desempenham socialmente de cuidadoras primárias (ALON et al., 2020; IPSEN et al., 2021).

Para Anderson et al (2015), os gestores devem estimular que seus funcionários mantenham e desenvolvam relações sociais fora do ambiente de trabalho, para aumentar o nível de bem-estar e evitar emoções negativas decorrentes do confinamento. Os autores recomendam, ainda, que as organizações apliquem testes de personalidade para identificar a aderência de um candidato a uma posição de trabalho remoto (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015). Para evitar a degradação das relações entre trabalhadores remotos e seus colegas, Gajendran & Harrison (2007) recomendam que as organizações intervenham por meio de ações como: reuniões presenciais, almoços de negócios e incentivos às atividades sociais informais.

Em relação às empresas, as desvantagens encontradas são: contratação de funcionário sem o perfil desejado, o que pode levar à indisciplina, procrastinação e/ou falta de comprometimento; dificuldade em se fornecer *feedbacks* aos funcionários, o que pode comprometer o desenvolvimento da equipe; dificuldade em gerenciar trabalhadores a distância; redução da troca de conhecimentos entre funcionários; reorganização cultural e dos processos de negócio (por exemplo, é esperado que gestores mais autoritários tenham mais desafios em motivar sua equipe em comparação aos gestores mais empáticos e participativos); aumento nos custos com equipamentos de telecomunicação e treinamento; e perda de sinergia entre funcionários (HAUBRICH; FROELICH, 2020; KNIFFIN et al., 2021; RAFALSKI; ANDRADE, 2015; TAVARES et al., 2020; WANG et al., 2021; ABULIBDEH, 2020).

Apesar de a tecnologia ser primordial e essencial para a realização do trabalho remoto, a existência de recursos tecnológicos por si só não é suficiente para que a experiência seja bem-sucedida. De fato, o teletrabalho não representa meramente a execução de atividades a distância, mas também uma consequência das mudanças organizacionais estratégicas, as quais levariam a formas de trabalho flexíveis apoiadas pelas TIC (ROSENFELD; ALVES, 2011). Para

Abulibdeh (2020), o trabalho remoto também deve ser apoiado por políticas governamentais, de modo a explorar as potencialidades sociais e econômicas que esse regime de trabalho pode proporcionar, ao passo em que se evita externalidades negativas, como trânsito e poluição. Para isso, de acordo com o autor, deve existir o incentivo, por meio de políticas governamentais e organizacionais, às formas mais flexíveis de trabalho, com investimento em infraestrutura tecnológica (ABULIBDEH, 2020).

Considerando que a adaptação de uma pessoa ao trabalho remoto é bastante influenciada por diferenças individuais, as organizações devem buscar entender a experiência de seus trabalhadores com o *home office* e considerar essas diferenças individuais ao estruturar uma política de trabalho remoto (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015; IPSEN et al., 2021). Duas variáveis devem ser consideradas nesse processo: a primeira é a preferência individual de um trabalhador em relação ao regime remoto ou presencial. A segunda variável refere-se à frequência, ou seja, se o trabalho remoto será realizado em tempo integral ou parcial (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). As organizações também devem identificar as tarefas que podem ser realizadas sem maiores desafios remotamente e as que necessitam de melhorias, além de investir em novas tecnologias, para, no longo prazo, conduzir os negócios remotamente de forma mais eficiente (ABULIBDEH, 2020).

Como o teletrabalho pode variar de intensidade, ocorrendo de forma integral (em todos os dias da semana) ou parcial (em apenas alguns dias da semana), a intensidade pode resultar tanto em consequências positivas quanto negativas para o funcionário. Pesquisa realizada por Raišienė et al (2020) identificou que as pessoas que trabalhavam até dois dias da semana em *home office* colocavam mais ênfase nas vantagens dessa modalidade, em comparação às pessoas que trabalhavam remotamente de forma integral ou na maior parte da semana. Outra pesquisa mostrou que pessoas que passam mais tempo longe do trabalho presencial tenderiam a ter mais prejuízos nas relações com os colegas de trabalho, embora esse prejuízo não tenha sido visto no relacionamento com gestores (GAJENDRAN; HARRISON, 2007). Isso ocorre, na perspectiva dos autores, porque os teletrabalhadores buscariam manter relacionamentos de alta qualidade com seus gestores, por terem ciência desse potencial de deterioração, enquanto os gestores também dariam uma maior atenção aos teletrabalhadores e à comunicação com eles, por possuírem menores oportunidades de observá-los regularmente. No entanto, o teletrabalho realizado de forma mais intensa também possui seus benefícios, como menores conflitos entre trabalho e família (GAJENDRAN; HARRISON, 2007).

Realizar o gerenciamento de trabalhadores remotos exige mudanças em relação à gestão da forma tradicional, pois a supervisão direta tende a ser substituída pela coordenação baseada na confiança mútua; neste contexto, técnicas gerenciais como a administração por objetivos podem ser adotadas (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Gestores que possuem papéis de líderes terão maior facilidade em coordenar os trabalhadores remotos, pois a liderança é um processo de influência social, baseado em estimular que seus influenciados tenham ações voluntárias de cooperação e comportamentos intencionais e direcionados a um objetivo organizacional ou de grupo (WOJCAK et al., 2016).

Ressalta-se que é importante realizar mais pesquisas no contexto de pandemia, pois os estudos do pré-pandemia podem dizer mais sobre as pessoas que escolhiam trabalhar de forma flexível em casa do que a real experiência das pessoas que trabalharam remotamente durante a pandemia em função de uma determinação da organização (WANG et al., 2021).

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta presente pesquisa fez uso tanto de dados primários quanto secundários. Os dados primários são aqueles retirados diretamente da fonte e foram obtidos por meio da aplicação on-line de questionários. Os dados secundários já foram coletados anteriormente e estão dispostos em “arquivos, banco de dados, anuários estatísticos, relatórios etc” e nessa pesquisa os dados secundários foram obtidos por meio de uma revisão da literatura sobre teletrabalho, da legislação voltada para a regulamentação dessa modalidade e também para investigar as mudanças ocorridas na legislação do campo do trabalho durante a pandemia (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

Como meios de investigação, foram usadas pesquisas bibliográficas, de campo e documentais. A pesquisa bibliográfica busca desenvolver um estudo com base em dados secundários (VERGARA, 2016). Já a pesquisa de campo envolve, por exemplo, a aplicação de questionários e observação participante, para estudar um fenômeno em um local, sendo uma investigação empírica, com a coleta de dados primários (VERGARA, 2016). A pesquisa documental inclui o levantamento de leis (DE SORDI, 2017); e foi usada para se estudar as mudanças ocorridas na legislação trabalhista brasileira.

A pesquisa teve natureza descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que busca trazer mais informações ao objeto de estudo (DE SORDI, 2017) e, por meio dela, é possível apresentar as características do fenômeno estudado (VERGARA, 2016). De acordo com Vergara (2016), a pesquisa descritiva “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Foi utilizado o método de pesquisa quantitativo-qualitativo. Portanto, ao se utilizar os dois métodos de pesquisa, busca-se trabalhar com dados subjetivos e objetivos ao mesmo tempo (DE SORDI, 2017). Os métodos qualitativos foram usados para análise dos dados secundários, relacionados aos aspectos positivos e negativos do teletrabalho na literatura e mudanças na legislação. Para os dados primários, foi utilizado o método de pesquisa quantitativo, com estatística descritiva dos resultados obtidos. O método quantitativo é objetivo, mais dedutivo e utiliza testes estatísticos para analisar as hipóteses levantadas pelo estudo (DE SORDI, 2017). Para a coleta de artigos relacionados ao teletrabalho, foi utilizado o Google Scholar, por meio da busca de palavras-chaves relacionadas ao tema, privilegiando as publicações mais recentes. Em relação à seção de legislação, a busca por leis foi feita por meio de leituras de reportagens

do período sobre a temática. Já as MPs foram recolhidas através de uma busca ao Portal da Legislação do site do Palácio do Planalto, sendo selecionadas apenas as Medidas Provisórias relacionadas com o campo do trabalho.

O questionário foi estruturado com perguntas abertas e fechadas, as quais foram elaboradas com base na literatura sobre o tema. O questionário buscou coletar os dados demográficos dos respondentes, o tipo da organização e do contrato de trabalho, a experiência durante o teletrabalho e, por fim, uma avaliação sobre a satisfação com tal modalidade.

A pesquisa se mostra bastante relevante pois embora a temática do teletrabalho já contasse com diversos estudos, muitos deles foram realizados antes da pandemia, quando tal regime era geralmente opcional e acordado entre uma pessoa e sua organização (WANG et al., 2021). Ou seja, identifica-se o embate entre o teletrabalho por opção e o teletrabalho por definição/obrigação/falta de opção. Ao mesmo tempo, a literatura mostra que a adaptação de uma pessoa ao trabalho remoto dependerá muito das preferências individuais de alguém (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015; IPSEN et al., 2021). A problemática que surge é que com a eclosão da pandemia, o teletrabalho foi adotado pelas organizações de forma repentina, dando lugar à uma atuação ‘compulsória’ ao regime de *home office* para que as atividades não fossem paralisadas pelo distanciamento social. Muitas pessoas passaram a trabalhar de casa pela primeira vez e, muitas vezes, sem o preparo necessário ou sem a preferência por tal regime. Esta presente pesquisa contribui ao permitir avaliar a experiência das pessoas com o teletrabalho neste contexto adverso da pandemia, quase dois anos depois de sua adoção, que ocorreu principalmente em março de 2020.

Para avaliar a percepção com o teletrabalho, as questões foram elaboradas para que o respondente pudesse comparar a experiência do teletrabalho com o presencial, considerando diversas variáveis, desde aquelas de natureza pessoal (como nível de atividade física e estresse, qualidade da alimentação e etc) a variáveis mais especificamente ligadas ao desenvolvimento do trabalho, como nível de autonomia, demanda de atividades, produtividade, comunicação e perspectivas de carreira. Por fim, foram avaliados também itens que podem influenciar no desenvolvimento e na satisfação com o trabalho, como qualidade dos equipamentos utilizados e ambiente onde as atividades são desenvolvidas. Para realizar a comparação entre as duas modalidades de trabalho, parte das questões foi estruturada em uma escala de Likert de cinco pontos, onde cada dimensão poderia ser avaliada com as seguintes opções: muito maior no *home office*, maior no *home office*, igual no *home office* e no presencial, maior no presencial e

muito maior no presencial. Avaliou-se ainda a satisfação do respondente com cada dimensão, também em uma escala de Likert de cinco pontos, que ia de muito satisfeito a muito insatisfeito. Foram consideradas como satisfação todas as respostas de “satisfeito” ou “muito satisfeito”. Para insatisfação, “insatisfeito” ou “muito insatisfeito”. As respostas marcadas com “indiferente” não foram consideradas na análise de satisfação. O questionário encontra-se no Apêndice A.

A maior parte das questões foi estruturada como múltipla-escolha e com preenchimento obrigatório. No entanto, para permitir que os participantes expressassem mais detalhadamente suas experiências, foram criadas questões abertas para que a experiência pudesse ser relatada, como os desafios, as sugestões e as vantagens sentidas. Essas questões dissertativas tiveram o preenchimento voluntário, para não resultar em aumento da taxa de abandono do questionário.

O questionário foi avaliado pelo CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) e aprovado em 20 de setembro de 2021, por meio do número de parecer 4.985.918. O questionário foi liberado na segunda metade de novembro e ficou disponível para preenchimento até o final de dezembro. Como seu objetivo é avaliar a experiência das pessoas no teletrabalho, comparando com o presencial, somente pessoas que já tiveram bagagens profissionais nas duas modalidades puderam responder. A divulgação ocorreu por meio das mídias sociais e da rede de contatos do pesquisador. Ao todo, foram coletados 164 formulários.

7 RESULTADOS

7.1 Levantamento de vantagens e desvantagens na literatura

A adoção do trabalho remoto traz diversos benefícios para os trabalhadores e para as organizações, com efeitos positivos também para a sociedade (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). Entretanto, a experiência não é exclusivamente benéfica, pois a literatura elenca diversas desvantagens que tanto pessoas quanto organizações podem vir a enfrentar no regime de *home office*. Portanto, este capítulo busca discutir as principais dimensões de vantagens e desvantagens encontradas na literatura, assim como a frequência delas.

Em relação às vantagens do *home office* para os trabalhadores (Tabela 1), podemos dividi-las em duas categorias: profissionais (facilitadoras nas atividades de trabalho) e pessoais, que aumentam o bem-estar na vida privada. Essa categorização é feita com base em GASPAR; BELLINI; DONAIRE, 2011, os quais classificaram os benefícios entre técnicos profissionais e pessoais.

Dentre os benefícios profissionais, as dimensões citadas com mais frequência são: o aumento da autonomia, o aumento da produtividade e o aumento da flexibilidade. O aumento da autonomia pode ser percebido pois o trabalhador deixa de ter uma supervisão direta de seu gestor e passa, muitas vezes, a ser responsável por administrar o seu tempo e a flexibilidade adquirida, levando a uma obtenção de independência e maturidade profissional (RAFALSKI; ANDRADE, 2015). Esses ganhos de autonomia e flexibilidade, juntamente às outras vantagens do *home office*, tendem a levar ao aumento da produtividade, uma vez que o trabalhador tem maior controle sobre os padrões de trabalho que adotará, como controlar o seu trabalho com base em objetivos e metas (BUOMPRISCO et al., 2021; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), e planejar o seu cronograma de atividades (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020), dando prioridade às tarefas mais críticas e, a depender da organização, trabalhar nos horários em que se sentir mais disposto, ganhando mais tempo para realizar relatórios e planos de ações (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020) e entregando trabalhos de melhor qualidade e performance (GAJENDRAN; HARRISON, 2007; TAVARES et al., 2020).

Uma vez que no interior da residência o trabalhador não se vê fisicamente ao lado de colegas, a frequência de conversas paralelas tende a diminuir, o que pode contribuir para o aumento da concentração e redução de interrupções (TREMBLAY; THOMSIN, 2012). No

entanto, essa pode não ser a realidade de muitas pessoas, como no caso de pessoas com dependentes ou que necessitam da divisão do espaço com outros indivíduos. Uma outra vantagem do *home office* para o trabalho das pessoas é o maior controle sobre os aspectos ambientais do trabalho, como: iluminação, decoração e etc. Considerando esse conjunto de benefícios, o *home office* pode levar a um aumento da satisfação de um indivíduo com o seu trabalho, incluindo, também, o aumento de sua motivação (RAIŠIENĖ et al., 2020).

Tabela 1 - Vantagens do trabalho remoto para os indivíduos

Benefícios do <i>home office</i> para a vida profissional	
Dimensão	Publicações que citam a dimensão
Aumentar a autonomia	Abulibdeh (2020); Gajendran & Harrison (2007); Haubrich & Froehlich (2020); Moretti et al (2020); Rafalski & Andrade (2015); Wang et al (2020)
Aumentar a produtividade	Abulibdeh (2020); Buomprisco et al (2020); Gajendran & Harrison (2007); Hau e Todescat (2018); Haubrich & Froehlich (2020); Ipsen et al (2021); Moretti et al (2020); Rafalski & Andrade (2015); Tavares et al (2020)
Aumentar a concentração	Hau e Todescat (2018); Haubrich & Froehlich (2020); Moretti et al (2020); Tremblay & Thomsin (2012)
Reduzir distrações e/ou interrupções durante as atividades	Buomprisco et al (2020); Ipsen et al (2021); Raišienė et al (2020); Tremblay & Thomsin (2012)
Maior controle sobre os padrões de trabalho	Buomprisco et al (2020); Ipsen et al (2021); Haubrich & Froehlich (2020); Raišienė et al (2020)
Maior flexibilidade de horários	Abulibdeh (2020); Buomprisco et al (2020); Gajendran & Harrison (2007); Haubrich & Froehlich (2020); Ipsen et al (2021); Rafalski & Andrade (2015); Raišienė et al (2020); Tavares et al (2020)
Maior controle sobre os aspectos ambientais do espaço de trabalho	Buomprisco et al (2020); Gajendran & Harrison (2007); Haubrich & Froehlich (2020); Raišienė et al (2020)

Reduzir clima de competição entre colegas	Hau e Todescat (2018)
Trabalhar sem ser constantemente vigiado	Raišiene et al (2020)
Aumentar a satisfação com o trabalho	Abulibdeh (2020); Gajendran & Harrison (2007); Hau e Todescat (2018); Raišiene et al (2020); Scandura & Lankau (1997)

Benefícios do *home office* para a vida pessoal

Dimensão	Publicações que citam a dimensão
Aumentar a qualidade de vida	Hau e Todescat (2018); Haubrich & Froehlich (2020); Ipsen et al (2021); Tavares et al (2020); Tremblay & Thomsin (2012)
Aumentar a motivação	Buomprisco et al (2020); Filardi & Castro (2020); Hau e Todescat (2018)
Melhorar o balanceamento entre trabalho e família	Abulibdeh (2020); Buomprisco et al (2020); Gajendran & Harrison (2007); Haubrich & Froehlich (2020); Illegems et al; Ipsen et al (2021); Moretti et al (2020); Raišiene et al (2020); Tavares et al (2020); Veiga et al (2021)
Maior disponibilidade de tempo	Buomprisco et al (2020); Moretti et al (2020); Tremblay & Thomsin (2012); Veiga et al (2021)
Reduzir o tempo gasto com deslocamento	Buomprisco et al (2020); Haubrich & Froehlich (2020); Ipsen et al (2021); Moretti et al (2020); Rafalski & Andrade (2015); Raišiene et al (2020); Sytch & Greer (2020); Tavares et al (2020)
Reduzir o estresse	Gajendran & Harrison (2007); Haubrich & Froehlich (2020); Tavares et al (2020)
Reduzir despesas	Filardi & Castro (2020); Haubrich & Froehlich (2020); Rafalski & Andrade (2015); Veiga et al (2021)
Escolher, de forma mais flexível, onde morar	Buomprisco et al (2020); Hau e Todescat (2018)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação aos benefícios pessoais proporcionados pelo *home office*, os citados com mais frequência são: redução do tempo gasto com deslocamento até o ambiente de trabalho e o melhor balanceamento entre família e trabalho. A dispensabilidade em se locomover leva não apenas à economia de tempo, como também à redução de gastos com transporte e vestuário, além de alimentação, uma vez que a pessoa pode consumir os alimentos preparados em sua residência (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Nesse processo, o trabalhador deixa de se preocupar com congestionamento ou em pontualidade no escritório, o que pode reduzir os episódios de estresse. Além disso, trabalhar a distância permite que se tenha maior flexibilidade no momento de escolher a localização da residência. O ganho de tempo proporcionado pelo trabalho remoto tende a ampliar a qualidade de vida do indivíduo, permitindo o aumento do tempo de convívio familiar, com melhor balanceamento entre trabalho e vida pessoal, e dedicação a novos *hobbies* e tarefas com o tempo economizado (IPSEN et al., 2021). Consequentemente, o trabalho remoto pode acabar sendo ideal para pessoas que precisam conciliar o trabalho e os cuidados de dependentes, como pessoas mais velhas ou crianças (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001).

Quanto às desvantagens do trabalho remoto para os trabalhadores (Tabela 2), também podemos classificá-las entre âmbito profissional e âmbito pessoal. Dentre as desvantagens para a carreira e trabalho dos indivíduos, as citadas com mais frequência são a colaboração a distância e relacionamentos com colegas, os quais podem ser dificultados a distância, tendo como implicação a perda ou empobrecimento das relações sociais e maior dificuldade em se estabelecer confiança entre colegas (GAJENDRAN; HARRISON, 2007; RAIŠIENĖ et al., 2020). Devido à falta de comunicação imediata e a falta de uma conversa face a face, ruídos de comunicação ocorrem com mais frequência (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; KNIFFIN et al., 2021), por conta da ausência de elementos não-verbais, como expressões faciais, gestos e posturas, os quais facilitam o entendimento de uma mensagem. Na falta delas, a mensagem pode não ser interpretada da maneira correta (WOJCAK et al., 2016). Esse prejuízo na comunicação pode resultar em redução da responsabilidade de colegas por resultados conjuntos e aumento do tempo gasto em comunicação assíncrona (RAIŠIENĖ et al., 2020), com queda na performance (WOJCAK et al., 2016). A falta de comunicação adequada também pode levar à falta de alinhamento entre funcionário e gestor, podendo resultar em cenários como expectativas exageradas do gestor, sem considerar a carga de trabalho do funcionário (RAIŠIENĖ et al., 2020). Além dessas problemáticas, o trabalho a distância pode reduzir a

visibilidade e exposição profissional, com consequências para o desenvolvimento da carreira no interior da organização, e a perda de vínculo do indivíduo.

Apesar de a autonomia ser constantemente citada como uma vantagem do trabalho remoto, Rosenfield & Alves (2011) consideram que, a depender da realidade do indivíduo, pode existir um paradoxo em relação à autonomia, pois ao mesmo tempo em que o trabalhador pode gerir o seu tempo de forma autônoma, não há controle sobre o tempo gasto com o trabalho, o qual é determinado pelo volume de atividades. Cabe ressaltar também que o trabalho remoto pode ser consequência da sobrecarga de tarefas, como nos casos de pessoas que continuam desempenhando suas funções em casa após o expediente presencial, como: receber ligações e e-mails fora do horário de expediente (ROSENFELD; ALVES, 2011), embora alguns autores não considerem esses casos na definição de trabalho remoto (WOJCAK et al., 2016).

Tabela 2 - Desvantagens do trabalho remoto para os indivíduos

Desvantagens do <i>home office</i> para a carreira dos trabalhadores	
Dimensão	Publicações que citam a dimensão
Reduzir visibilidade e exposição profissional, levando a menores oportunidades de desenvolvimento da carreira	Abulibdeh (2020); Buomprisco et al (2020); Haubrich & Froehlich (2020); Rafalski & Andrade (2015); Raišiene et al (2020); Tavares et al (2020)
Reduzir as oportunidades de <i>feedback</i>	Kniffin et al (2021); Raišiene et al (2020)
Maior dificuldade na colaboração com colegas e na troca de conhecimentos	Abulibdeh (2020); Buomprisco et al (2020); Haubrich & Froehlich (2020); Moretti et al (2020); Raišiene et al (2020); Tavares et al (2020)
Aumentar os ruídos de comunicação	Haubrich & Froehlich (2020); Kniffin et al (2021); Raišiene et al (2020); Wang et al (2020)
Maior volume de trabalho	Abulibdeh (2020); Hau e Todescat (2018); Raišiene et al (2020); Tavares et al (2020)
Perder o vínculo com a organização	Filardi e Castro (2017); Tavares et al (2020); Tremblay & Thomsin (2012)
Desvantagens do <i>home office</i> para a vida pessoal dos trabalhadores	
Dimensão	Publicações que citam a dimensão

Aumentar a sensação de invasão de privacidade	Buomprisco et al (2020); Rosenfield & Alves (2011)
Reduzir relacionamentos externos	Buomprisco et al (2020); Gajendran & Harrison (2007); Haubrich & Froehlich (2020); Kniffin et al (2021); Rafalski & Andrade (2015); Raišiene et al (2020)
Reduzir a distinção espacial entre trabalho e residência, entre ambiente pessoal e profissional	Buomprisco et al (2020); Hau e Todescat (2018); Kniffin et al (2021); Rafalski & Andrade (2015); Raišiene et al (2020); Rosenfield & Alves (2011); Tavares et al (2020)
Aumentar os desconfortos físicos	Buomprisco et al (2020)
Aumentar a sensação de isolamento social, com prejuízos à saúde mental	Buomprisco et al (2020); Hau e Todescat (2018); Kniffin et al (2021); Raišiene et al (2020); Wang et al (2020)
Aumentar o estresse	Abulibdeh (2020); Buomprisco et al (2020)

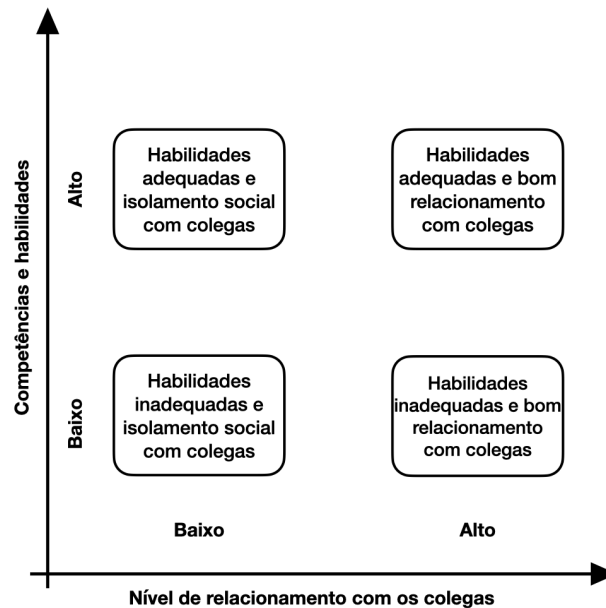
Fonte: Elaborada pelo autor.

As desvantagens pessoais do trabalho remoto citadas pela literatura incluem a redução dos relacionamentos externos, limites ambientais borrados entre trabalho e vida pessoal, e prejuízos para a saúde física e mental. Em muitas situações, o trabalho pode representar o principal meio para um indivíduo socializar com pessoas fora do ambiente familiar e, em um contexto de distanciamento físico dos colegas, algumas implicações podem envolver o sentimento de isolamento e aumento de sintomas psicológicos (BUOMPRISCO et al., 2021). Apesar de diversos autores relatarem um melhor balanceamento entre trabalho e família, conflitos entre as duas esferas podem existir, a depender da realidade do indivíduo. No pré-pandemia, algumas pesquisas chegaram à conclusão de que alguns trabalhadores sofriam com estigma em relação ao trabalho remoto, como se fosse um trabalho que resultasse em menor comprometimento e performance, e que um desafio seria a aceitação e compreensão da família (RAFALSKI; ANDRADE, 2015). Ao mesmo tempo, um indivíduo que convive com outras pessoas na sua residência pode passar por mais episódios de distração, com prejuízo nas atividades de trabalho (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Ressalta-se que embora alguns

autores mencionem aumento da produtividade e redução do estresse como vantagens, um indivíduo que não se sente adaptado ao *home office* pode vivenciar o contrário. Em um cenário onde os dispositivos de TIC assumem um papel primordial para o desempenho das atividades, o *technostress* (estresse à tecnologia) pode ocorrer (ABULIBDEH, 2020) e a não-adaptação pode resultar em diminuição da produtividade individual (MORETTI et al., 2020). O trabalho também pode invadir a privacidade do lar e, inclusive, impor restrições aos demais membros da família, em relação ao uso de espaço na residência e de recursos, como telefone e computador, por exemplo, caso a organização não proporcione tais recursos ao trabalhador (ROSENFELD; ALVES, 2011). No entanto, apesar de as preocupações com privacidade existirem (BUOMPRISCO et al., 2021), algumas pesquisas chegaram à conclusões distintas; isto é, que o *home office* proporcionaria maior privacidade aos trabalhadores (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Portanto, a experiência com o trabalho remoto é bastante afetada pelas preferências individuais e pelas realidades organizacionais e familiares, incluindo o apoio que a organização e a família oferecem para o indivíduo. Em relação à performance do trabalhador, alguns fatores podem facilitar ou dificultar o desempenho (Tabela 3), sobretudo a competência e habilidade para desempenhar as atividades e o nível de relacionamento com os demais colegas. Essas duas variáveis em especial permitem quatro arranjos possíveis (Figura 1): o primeiro arranjo é de um funcionário que não tem as habilidades técnicas necessárias e sofre com isolamento social em relação aos seus colegas. O segundo é aquele que possui as habilidades técnicas, porém ainda sofre com o isolamento social. Em um cenário oposto, o terceiro tipo é a pessoa com bom relacionamento com os colegas, porém sem as habilidades adequadas. Por fim, o último tipo, mais propenso a ter um bom desempenho, é aquele com as habilidades e o bom relacionamento (WOJCAK et al., 2016). A avaliação sobre a realidade do funcionário deve ser feita pelo gestor, de modo a traçar estratégias para os pontos de aprimoramento, como treinamentos, para desenvolver competências, ou eventos de socialização, para melhorar o relacionamento.

Figura 1 – Habilidades e relacionamentos do indivíduo em *home office*



Fonte: adaptado de Wojcak et al.

Cabe ressaltar que as habilidades e competências de um funcionário afetam a sua remuneração e reconhecimento profissional, com implicações no nível de satisfação e de autonomia, quando comparados a funcionários com menores habilidades e competências. Rosenfield & Alves (2011) usam o termo ‘engajamento individualizante’ para se referir aos trabalhadores remotos altamente comprometidos com as suas atividades; esse engajamento poderia ser classificado em dois tipos: o engajamento virtuoso e o engajamento precário, interpretando ‘precariedade’ como instabilidade econômica e social. No engajamento virtuoso, teríamos trabalhadores remotos com alta remuneração e dotados de maior especialização e competências, fatores que levariam a um maior reconhecimento profissional, amenizando os efeitos da precarização. A autonomia no trabalho seria maior para este grupo. Por outro lado, no engajamento precário, teríamos trabalhadores geralmente dotados de menor qualificação e que, apesar de estarem engajados subjetivamente com o trabalho, sofreriam efeitos como isolamento profissional e político no trabalho, por conta do menor reconhecimento e, por isso, teriam relações de trabalho mais fragilizadas e inseguras.

Dentre as demais variáveis mediadoras e moderadoras (Tabela 3), podemos citar: nível de distrações no ambiente, nível de procrastinação, nível de organização e a existência de infraestrutura adequada na residência do indivíduo. Alguns problemas de infraestrutura, como

os técnicos, podem ser amenizados por meio de treinamentos específicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). O estigma ou preconceito em relação ao trabalho remoto pode ocorrer se não houver compreensão dos familiares e colegas de trabalho presenciais acerca da importância das atividades realizadas remotamente (HAU; TODESCAT, 2018) (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

Tabela 3 – Variáveis mediadoras e moderadoras da performance do indivíduo no trabalho remoto

Dimensão	Publicações que citam a dimensão
Competências do trabalhador para desempenhar a função	Wojcak et al (2016)
Nível de relacionamento do trabalhador com seus colegas	Wojcak et al (2016)
Nível de distrações no ambiente (incluindo família, amigos e pets)	Hau e Todescat (2018); Ipsen et al (2021); Moretti et al (2020); M. S. Brik & A. Brik (2013) APUD Haubrich & Froehlich (2020); Raišiene et al (2020); Wang et al (2020)
Procrastinação	Hau e Todescat (2018); M. S. Brik & A. Brik (2013) APUD Haubrich & Froehlich (2020); Rafalski & Andrade (2015); Tavares et al (2020); Wang et al (2020)
Nível de organização	Hau e Todescat (2018); Moretti et al (2020); Rafalski & Andrade (2015); Raišiene et al (2020)
Existência de infraestrutura adequada na residência	Ipsen et al (2021)
Saúde mental	Buomprisco et al (2020); Veiga et al (2021)
Nível de problemas técnicos	Filardi e Castro (2020); Moretti et al (2020)
Existência de preconceito/estigma com o trabalho remoto	Hau e Todescat (2018); Rafalski & Andrade (2015)
Nível de alinhamento com o gestor	Raišiene et al (2020)

Fonte: Elaborada pelo autor.

O *home office* também proporciona às organizações vantagens e desvantagens. Podemos dividir as vantagens (Tabela 4) entre aquelas relacionadas ao aumento da satisfação do trabalhador com a organização e aquelas que resultam em benefícios socioeconômicos (benefícios financeiros para a organização e benefícios para a sociedade).

A adoção do trabalho remoto pode resultar em aumento da satisfação do trabalhador com a organização, além de aumento da lealdade e retenção, com reflexos na redução do absenteísmo e do *turnover*. Ao mesmo tempo, diversos autores relatam o aumento da produtividade das pessoas como um benefício às organizações. De fato, muitas organizações que adotam o trabalho remoto esperam em contrapartida o aumento da produtividade. Um exemplo disso é a Receita Federal, que por meio da Portaria de n.º 947/2012, estabeleceu que seus teletrabalhadores deveriam apresentar uma meta de desempenho pelo menos 15% superior às metas de trabalhadores presenciais (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), requisito que também é visto em outros órgãos públicos (HAU; TODESCAT, 2018). Ou seja, em um contexto de gestão remota, os trabalhadores muitas vezes são gerenciados e avaliados de acordo com o cumprimento de metas (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Tabela 4 - Vantagens do trabalho remoto para as organizações

Benefícios do <i>home office</i> para a satisfação do trabalhador com a organização	
Dimensão	Publicações que citam a dimensão
Aumentar a produtividade das pessoas	Abulibdeh (2020); Buomprisco et al (2020); Gajendran & Harrison (2007); Hau e Todescat (2018); Haubrich & Froehlich (2020); Ipsen et al (2021); Moretti et al (2020); Rafalski & Andrade (2015); Tavares et al (2020)
Aumentar a satisfação das pessoas com o trabalho	Abulibdeh (2020); Gajendran & Harrison (2007); Hau e Todescat (2018); Illegems et al (2001); Raišiene et al (2020); Scandura & Lankau (1997)
Aumentar a lealdade das pessoas	Scandura & Lankau (1997)
Aumentar a retenção das pessoas	Illegems et al (2001); Sytch & Greer (2020)
Aumentar a motivação dos funcionários	Buomprisco et al (2020); Hau e Todescat (2018)
Reduzir absenteísmo das pessoas	Hau e Todescat (2018); Illegems et al (2001)

Reduzir intenção de <i>turnover</i> das pessoas	Gajendran & Harrison (2007); Illegems et al (2001)
Benefícios socioeconômicos do <i>home office</i> para as organizações	
Dimensão	Publicações que citam a dimensão
Atrair talentos	Illegems et al (2001); Raisiene et al (2020); Sytch & Greer (2020)
Aumentar as oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência	Illegems et al (2001); Rabelo (2000)
Contratar pessoas sem limitações geográficas	Hau e Todescat (2018); Haubrich & Froehlich (2020); Raisiene et al (2020); Sytch & Greer (2020)
Aumentar a flexibilidade organizacional	Buomprisco et al (2020); Rabelo (2000)
Reduzir custos	Abulibdeh (2020); Buomprisco et al (2020); Hau e Todescat (2018); Haubrich & Froehlich (2020); Sytch & Greer (2020)
Reduzir número e papel de gerentes de nível médio	Buomprisco et al (2020)
Reduzir espaços físicos nos escritórios	Haubrich & Froehlich (2020); Illegems et al (2001)
Proporcionar evolução tecnológica à organização, com o uso de novas TICs	Rabelo (2000)
Proporcionar benefícios ambientais, como redução da poluição e do trânsito urbano	Hau e Todescat (2018); Rabelo (2000)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dentre os benefícios socioeconômicos, a possibilidade de se trabalhar remotamente pode ser um diferencial da organização, ajudando-a a atrair talentos. Outras vantagens incluem a possibilidade de contratar pessoas qualificadas sem o empecilho da distância geográfica e a possibilidade de tornar a organização mais inclusiva, ao contratar pessoas com deficiência, pois estas últimas podem trabalhar em um espaço melhor adaptado às suas necessidades, como a própria residência (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), além de evitar a necessidade de locomoção, que acaba sendo importante para pessoas com deficiência física. Ao mesmo tempo, o trabalho remoto também traz resultados econômicos, como a redução de custo com

aluguel de imóveis, com instalações físicas e com o transporte de seu quadro de pessoas (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; RABELO, 2002).

Em relação às desvantagens do trabalho remoto (Tabela 5), podemos citar: a maior dificuldade de colaboração e comunicação entre pessoas, que pode impactar na qualidade dos resultados conjuntos, e a maior dificuldade em se fazer a gestão remota dos trabalhadores. Apesar de o trabalho remoto poder representar um benefício econômico à organização, no curto prazo pode ser necessário aumentar o volume de investimentos, para dar suporte às atividades a distância.

Tabela 5 - Desvantagens do trabalho remoto para as organizações

Dimensão	Publicações que citam a dimensão
Maior dificuldade na gestão remota de trabalhadores	Buomprisco et al (2020); Haubrich & Froehlich (2020)
Maior dificuldade em supervisionar o trabalho das pessoas e reconhecer resultados	Haubrich & Froehlich (2020); Rabelo (2000)
Maior dificuldade na colaboração e comunicação entre pessoas	Abulibdeh (2020); Buomprisco et al (2020); Haubrich & Froehlich (2020); Illegems et al (2001); Moretti et al (2020); Rabelo (2000); Raišiene et al (2020); Tavares et al (2020)
Existência de pessoas que não se adaptam ao regime de trabalho remoto	Filardi e Castro (2017); Haubrich & Froehlich (2020)
Maior chance de funcionários perderem os vínculos com a organização	Filardi e Castro (2017); Tavares et al (2020); Tremblay & Thomsin (2012)
Maior conflito com gestores de nível médio	Buomprisco et al (2020)
Aumento de gastos com equipamentos de comunicação e treinamento	Buomprisco et al (2020); Hau e Todescat (2018)
Maiores custos e investimentos a curto prazo	Hau e Todescat (2018); Illegems et al (2001)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além disso, a experiência de uma organização com o trabalho remoto também variará de acordo com alguns fatores (Tabela 6). Por exemplo, a cultura organizacional pode ser um

desafio (RAFALSKI; ANDRADE, 2015) e as dimensões que impactam na experiência são o nível de adaptação das atividades e dos processos de negócio, nível de adaptação dos processos de gestão de pessoas, nível de comprometimento dos trabalhadores e nível de segurança dos dados, uma vez que estes são acessados remotamente.

Tabela 6 – Variáveis mediadoras e moderadoras de adaptação da organização com o trabalho remoto

Dimensão	Publicações que citam a dimensão
Nível de adaptação das atividades e processos de negócio	Buomprisco et al (2020); Haubrich & Froehlich (2020)
Nível de adaptação dos processos de gestão de pessoas	Hau e Todescat (2018); Kniffin et al (2021); Raišiene et al (2020); Tavares et al (2020)
Nível de comprometimento das pessoas	Haubrich & Froehlich (2020)
Nível de segurança dos dados e recursos	Abulibdeh (2020); Hau e Todescat (2018); Illegems et al (2001)

Fonte: Elaborada pelo autor.

7.2 Legislação

7.2.1 Covid-19: mudanças na legislação voltadas às relações de trabalho

Por conta da Covid-19, o poder público se articulou para realizar mudanças na legislação em resposta a crise. Isso ocorreu antes mesmo de ser decretada oficialmente a pandemia no país, em março de 2020. Um mês antes, em 6 de fevereiro de 2020, foi publicada a Lei nº 13.979/20, para dispor sobre as medidas de enfrentamento à Covid-19. Dentre outras medidas, essa lei, em seu § 3º do Art. 3, determinou que pessoas que faltassem em seus trabalhos por conta de medidas de contenção da pandemia, como isolamento ou quarentena, teriam suas faltas justificadas (BRASIL, 2020a).

O contágio por Covid-19 foi declarado estado de calamidade pública pouco tempo depois, em 20 de março de 2020, quando foi publicado o Decreto Legislativo nº 6 (SENADO FEDERAL, 2020). Esse decreto foi aprovado para permitir o financiamento de ações de combate à pandemia até 31 de dezembro daquele ano, de modo que o governo federal pudesse realizar gastos sem restrições de metas fiscais; esse decreto foi aprovado com base no art. 65 da Lei Complementar 101, de 2000 (BAPTISTA, 2020).

Como um meio de auxiliar a manutenção de empregos durante a pandemia, em 22 de março de 2020 o governo federal editou a Medida Provisória (MP) de n.º 927, permitindo que empregadores adotassem medidas como: teletrabalho de funcionários, antecipação das férias individuais, concessão de férias coletivas, aproveitamento e antecipação de feriados, dentre outras medidas (CN, 2020). Inicialmente, a MP previa que o contrato de trabalho pudesse ser suspenso por até quatro meses, sem pagamento de salário (VERDÉLIO, 2020). No entanto, devido à repercussão negativa, foi revogado o trecho da medida (Art. 18) que permitia essa suspensão, por meio da MP 928, promulgada no dia seguinte (MAZUI, 2020).

Em 1.º de abril de 2020, o governo federal editou a Medida Provisória (MP) 936, instituindo o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e Renda, que permitia às empresas privadas a redução proporcional da jornada de trabalho e de salários, por até 90 dias, e a suspensão temporária do contrato de trabalho por até 60 dias, com a contrapartida do pagamento de um benefício emergencial, o qual foi custeado pela União e pago mensalmente (BRASIL, 2020b). Posteriormente essa MP foi convertida na Lei nº 14.020, em 6 de julho daquele ano, de modo a “preservar o emprego e a renda; garantir a continuidade das atividades laborais; e reduzir o impacto social decorrente das consequências do estado de calamidade pública e da emergência de saúde pública.” No entanto, como a Lei nº 14.020 estava

condicionada ao reconhecimento do estado de calamidade pública, sua vigência foi perdida em 31 de dezembro de 2020, conforme determinado pelo Decreto Legislativo nº 6 (BRASIL, 2020d).

Como outra medida de suporte às empresas, foi criado o Programa Emergencial de Suporte a Empregos, em 3 de abril de 2020, por meio da MP 944, destinado à oferta de crédito para as empresas arcarem com as folhas de pagamentos de seus empregados. A MP restringia o acesso para empresas com receita bruta anual superior a R\$360.000 e igual ou inferior a R\$10 milhões, concedendo crédito para a “totalidade da folha de pagamento do contratante, pelo período de dois meses, limitadas ao valor equivalente a até duas vezes o salário-mínimo por empregado” e estabelecendo que as empresas que participassem do programa não poderiam rescindir o contrato de trabalho sem justa causa durante a participação e antes do 60.º dia após o recebimento da última parcela da linha de crédito (BRASIL, 2020d).

Outra providência adotada durante o estado de calamidade pública foi a Emenda Constitucional nº 106, publicada em 7 de maio de 2020, a qual permitia que o Poder Executivo Federal pudesse adotar medidas como “processos simplificados de contratação de pessoal, em caráter temporário e emergencial, e de obras, serviços e compras” (BRASIL, 2020e). Essa emenda complementar também permitiu, em seu Art. 4º, que o governo federal deixasse de cumprir com a “regra de ouro” e, portanto, pudesse se endividar para arcar com as despesas de capital (como folhas de pagamento de funcionários, financiamento de programas sociais e manutenção de órgãos públicos) (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2020).

No ano de 2021, tivemos a edição da MP 1028, em fevereiro, posteriormente convertida na Lei 14.179/21, para facilitar o acesso ao crédito às pessoas físicas e também pessoas jurídicas, estabelecendo ainda que durante todo o ano de 2021 microempresas, empresas de pequeno porte e aquelas provenientes de setores mais atingidos pela pandemia teriam direito a tratamento diferenciado quando a operação de crédito envolver recursos públicos (BRASIL, 2021a). Para microempreendedores individuais, micro e pequenas empresas com receita bruta anual de até R\$4,8 milhões foi promulgada a MP 1057, que criou programa de crédito para esse público, a ser fornecido pelas instituições financeiras, com a contrapartida de estas últimas poderem diminuir tributos, por meio dos chamados créditos presumidos (SENADO FEDERAL, 2021a).

Em abril de 2021, foi editado pelo Governo Federal a MP 1045, que inicialmente apenas criava um Novo Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, permitindo

novamente outras medidas como redução de salários e jornadas e suspensão de contratos de trabalho (BRASIL, 2021b). Ao passar pela Câmara, porém, a MP foi aprovada na forma do PLV 17/2021, acrescentando à MP trechos controversos que buscavam realizar uma minirreforma trabalhista, permitindo, dentre outras medidas, diminuição dos direitos trabalhistas e restrição de acesso à Justiça gratuita, sendo posteriormente rejeitada no Senado (CASTRO, 2021a). Em julho de 2021, foi recriado o Ministério do Trabalho, inicialmente com a MP 1058, sendo depois aprovada por meio de um projeto de lei (SENADO FEDERAL, 2021b).

Tabela 7 – Mudanças na legislação federal relacionadas ao campo do trabalho durante a pandemia de Covid-19

Data	Medida	Objetivo	Observação
06/02/20	Lei 13.979/2020	Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019.	
18/03/20	DLG6-2020	Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020.	Teve validade até o dia 31 de dezembro de 2020, deixando de reconhecer o estado de calamidade pública após esse período.
22/03/20	MP 927	Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências.	Vigência encerrada em 30 de julho de 2020, por meio do Ato nº 92/2020.
23/03/20	MP 928	Altera a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional	Vigência encerrada em 30 de julho de

		decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019, e revoga o art. 18 da Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020.	2020, por meio do Ato nº 93/2020.
01/04/20	MP 936	Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências.	Convertida na Lei nº 14.020, de 2020
03/04/20	MP 944	Institui o Programa Emergencial de Suporte a Empregos.	Convertida na Lei nº 14.043, de 2020
20/04/20	MP 955	Revoga a Medida Provisória nº 905, de 11 de novembro de 2019, que institui o Contrato de Trabalho Verde e Amarelo e altera a legislação trabalhista.	Vigência encerrada em 19 de agosto de 2020, por meio do Ato nº 113/2020.
29/04/20	MP 959	Estabelece a operacionalização do pagamento do Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda e do benefício emergencial mensal de que trata a Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020, e prorroga a vacatio legis da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, que estabelece a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD.	Convertida na Lei nº 14.058, de 2020
07/05/20	EC 106	Institui regime extraordinário fiscal, financeiro e de contratações para enfrentamento de calamidade pública nacional decorrente de pandemia.	
06/07/20	Lei 14.020/2020	Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade	

		pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nºs 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências.	
19/08/20	Lei 14.043/2020	Institui o Programa Emergencial de Suporte a Empregos; altera as Leis nºs 9.430, de 27 de dezembro de 1996, e 13.999, de 18 de maio de 2020; e dá outras providências.	
17/09/20	Lei 14.058/2020	Estabelece a operacionalização do pagamento do Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda e do benefício emergencial mensal de que trata a Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020.	
09/02/21	MP 1028	Estabelece normas para facilitação de acesso a crédito e mitigação dos impactos econômicos decorrentes da pandemia da covid-19.	Convertida na Lei nº 14.179, de 2021
27/04/21	MP 1045	Institui o Novo Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas complementares para o enfrentamento das consequências da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19) no âmbito das relações de trabalho.	
27/04/21	MP 1046	Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19).	Vigência encerrada em 22 de setembro de 2021, por meio do Ato nº 61/2021.

30/06/21	Lei 14.179/2021	Estabelece normas para facilitação de acesso a crédito e para mitigação dos impactos econômicos decorrentes da pandemia da Covid-19; e revoga dispositivos das Leis nºs 8.870, de 15 de abril de 1994, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil).	
06/07/21	MP 1057	Institui o Programa de Estímulo ao Crédito e dispõe sobre o crédito presumido apurado com base em créditos decorrentes de diferenças temporárias.	Convertida na Lei nº 14.257, de 2021
27/07/21	MP 1058	Altera a Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019, para criar o Ministério do Trabalho e Previdência, e dá outras providências.	Convertida na Lei nº 14.261, de 2021
01/12/21	Lei 14.257/2021	Institui o Programa de Estímulo ao Crédito (PEC); dispõe sobre o crédito presumido apurado com base em créditos decorrentes de diferenças temporárias; e altera as Leis nºs 13.999, de 18 de maio de 2020, 14.161, de 2 de junho de 2021, e 10.150, de 21 de dezembro de 2000.	
16/12/21	Lei 14.261/2021	Cria o Ministério do Trabalho e Previdência; altera as Leis nºs 13.844, de 18 de junho de 2019, 7.998, de 11 de janeiro de 1990, e 8.036, de 11 de maio de 1990, e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943; revoga dispositivos da Lei nº 13.846, de 18 de junho de 2019; e dá outras providências.	

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na legislação.

7.2.2 Teletrabalho na legislação

A legislação trabalhista brasileira abordou a temática do trabalho remoto pela primeira vez em 1943, por meio do art. 6º da CLT. Esse artigo dizia originalmente que “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do

empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego.” No entanto, esse artigo não teria acrescentado muito ao ordenamento jurídico, pois considerava como trabalho remoto apenas aquele desempenhado na residência do trabalhador (HAZAN; MORATO, 2018).

Somente depois de quase 70 anos é que tivemos uma ampliação na regulamentação desse tema, quando foi aprovada a Lei 12.551 em 2011, que passou a considerar como trabalho remoto não apenas aquele exercido na residência, mas também por meio de outras formas, considerando que “meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.” Ou seja, somente em 2011 a legislação passa a reconhecer a existência de telessubordinação (CORDEIRO; FERREIRA, 2021). Pouco tempo depois da aprovação dessa lei, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), por exemplo, passou a permitir e regularizar o teletrabalho para seus funcionários, com a Resolução Administrativa nº 1499.

Em 2017, por meio da Lei 13.467, tivemos a promulgação da Reforma Trabalhista, a qual buscou proporcionar uma maior regulamentação sobre o tema, dedicando um capítulo inteiro apenas ao teletrabalho (Capítulo II-A, acrescentando os artigos 75-A ao 75-E à CLT), buscando levar uma maior segurança jurídica. A definição de teletrabalho na lei que levou à Reforma Trabalhista é “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Percebe-se que a própria legislação faz a distinção entre atividades realizadas por TICs de outras atividades remotas e reconhece que o teletrabalho pode ser adotado tanto de forma integral ou parcial, sem descaracterizar o regime. A legislação estabelece também que deve constar expressamente no contrato individual de trabalho a prestação de serviços a distância, com especificação das atividades a serem realizadas e que a mudança do regime presencial para o teletrabalho e vice-versa pode ocorrer se houver acordo mútuo entre as partes. Ao mesmo tempo, o empregador tem a autonomia de requisitar que seu teletrabalhador volte a atuar remotamente, desde que seja garantido o prazo de transição mínimo de quinze dias.

Em relação aos equipamentos tecnológicos e infraestrutura necessária, é estabelecido que a responsabilidade pelo fornecimento desses recursos deve ser definida contratualmente, pois não há uma imposição que o empregador forneça. No entanto, se o empregador fornecer, a legislação proíbe que esses recursos sejam considerados parte da remuneração do trabalhador.

Por fim, o Art. 75 da Reforma Trabalhista estabelece que o empregador deve instruir com precauções que evitem doenças e acidentes de trabalho (IMPrensa Nacional, 2017).

Apesar de a Reforma Trabalhista ter buscado proporcionar maior regulamentação ao teletrabalho, Hazan & Morato (2018) consideram que ela deixa a desejar no quesito ampla normatização, pois regulamenta pouco e mantém boa parte das determinações sobre condições contratuais entre empregado e empregador, incluindo questões como duração da jornada, pois o art. 62 da CLT excluiu os teletrabalhadores da seção dedicada às regras de controle de jornada. Opinião semelhante é defendida por Cordeiro & Ferreira (2021), as quais ressaltam que o teletrabalhador pode se ver prejudicado em relação aos trabalhadores presenciais, pois a exclusão destes da seção de controle de jornada desconsidera que, a despeito de o trabalho remoto apresentar maior flexibilidade, direitos como horas extras e adicional noturno podem não ser computados, sendo que o controle de jornada é possível no teletrabalho, por meio da adoção de pontos eletrônicos, por exemplo. Além disso, a Reforma Trabalhista permite que custos com equipamentos e infraestrutura sejam transferidos ao empregado, parcialmente ou integralmente, o que seria uma contradição ao art. 2º da CLT, que diz que o empregador deve assumir os riscos da atividade econômica. Por fim, outra crítica diz respeito ao art. 75, pois este considera que o empregado deve assinar um termo de responsabilidade, recaindo para si o ônus em garantir sua prevenção a acidentes ou doenças trabalhistas (CORDEIRO; FERREIRA, 2021).

No contexto pandêmico, o teletrabalho foi citado em algumas medidas provisórias (MPs) de 2020 e 2021, para permitir que as atividades de uma organização não fossem prejudicadas por conta do distanciamento social. A MP 927, de março de 2020, estabeleceu que o teletrabalho poderia ser uma medida adotada pelas organizações durante a pandemia, além da antecipação de férias individuais, concessão de férias coletivas e banco de horas, por exemplo. Em seu capítulo II, a MP estabelece que as empresas podem alterar o regime de trabalho presencial para remoto e vice-versa ao seu próprio critério, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, desde que a notificação ocorra ao empregado com pelo menos 48 horas de antecedência. A aquisição, manutenção ou fornecimento de equipamentos eletrônicos seriam estabelecidos contratualmente entre as partes, de modo que o funcionário que não dispusesse dos equipamentos necessários para o desempenho de suas funções poderia receber gratuitamente de seu empregador, ou ter seu tempo normal de jornada de trabalho computado como tempo à disposição do empregador, no caso de a empresa não poder fornecer os equipamentos necessários. O uso dos recursos tecnológicos fora do horário normal de

trabalho não seria considerado tempo à disposição do empregador, exceto se previsto em acordo individual ou convenção coletiva de trabalho. Por fim, a MP liberou o teletrabalho também para estagiários e aprendizes (CN, 2020). Em abril de 2021, outra MP (1046) foi promulgada com essas mesmas disposições sobre o teletrabalho (BRASIL, 2021c).

Ressalta-se que apesar dos avanços realizados nos últimos anos em relação à regulamentação do teletrabalho, a legislação ainda necessita passar por aprimoramentos, pois suas redações sobre o tema ainda são muito sucintas e, em decorrência das rápidas mudanças ocorridas na sociedade e no mundo do trabalho, muitas vezes o Direito pode não conseguir acompanhar a velocidade dessas transformações, embora a Reforma Trabalhista tenha representado um grande avanço (CORDEIRO; FERREIRA, 2021).

7.3 A experiência do teletrabalho na percepção dos trabalhadores entrevistados

Para avaliar a vivência e experiência dos indivíduos no teletrabalho, o questionário buscou coletar os dados demográficos dos respondentes, o tipo da organização e do contrato de trabalho, a experiência durante o teletrabalho e, por fim, uma avaliação sobre a satisfação com tal modalidade.

Como o objetivo é avaliar a experiência das pessoas no teletrabalho, comparando com o presencial, somente pessoas que já tiveram bagagens profissionais nas duas modalidades puderam responder. Ao todo, foram coletados 164 formulários. Como pode ser visto na Tabela 8, a grande maioria dos respondentes são provenientes do estado de São Paulo, por ser a região da rede de contatos do organizador da pesquisa, embora tenha sido possível coletar respostas de pessoas provenientes de outros 16 estados, contemplando todas as regiões do país.

Tabela 8 – Localização dos respondentes

UF	Quantidade (%)
Bahia	2 (1,22%)
Distrito Federal	9 (5,49%)
Goiás	1 (0,61%)
Maranhão	1 (0,61%)
Mato Grosso	1 (0,61%)
Minas Gerais	5 (3,05%)
Pará	1 (0,61%)
Paraíba	1 (0,61%)
Paraná	3 (1,83%)
Pernambuco	1 (0,61%)
Rio de Janeiro	8 (4,88%)
Rio Grande do Norte	1 (0,61%)
Rio Grande do Sul	5 (3,05%)

Roraima	1 (0,61%)
Santa Catarina	7 (4,27%)
São Paulo	116 (70,73%)
Sergipe	1 (0,61%)
TOTAL	164 (100%)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Mais da metade dos respondentes (Tabela 9) possui entre 18 e 30 anos; embora não seja uma amostra representativa da população, nessa faixa etária temos um grande volume de pessoas que nunca trabalharam remotamente antes da pandemia, atendendo ao propósito da pesquisa de identificar a experiência do teletrabalho em um cenário adverso e de tantas incertezas como a Covid.

Tabela 9 – Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Quantidade (%)
18-24	46 (28,05%)
25-30	44 (26,83%)
31-35	26 (15,85%)
36-40	20 (12,20%)
41-45	7 (4,27%)
46-50	11 (6,71%)
51-55	5 (3,05%)
56-60	3 (1,83%)
61-65	2 (1,22%)
TOTAL	164 (100%)

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 10 segmenta a amostra de respondentes com base em algumas variáveis, como: Gênero, Existência de Dependentes (como filhos) e Experiência Prévia com Teletrabalho no

pré-pandemia. Em torno de 61% da amostra foi composta por mulheres, sendo os 39% restantes, homens. A amostra de pessoas com dependentes se mostrou relativamente equilibrada entre os gêneros na pesquisa, já que tivemos 27 mulheres e 23 homens como responsáveis em gerenciar as responsabilidades do teletrabalho com os cuidados de dependentes durante a pandemia. No geral, pessoas com dependentes representaram 30% do total. Por fim, cabe ressaltar que menos de um quarto dos nossos respondentes tinha experiência prévia com o trabalho remoto antes da pandemia.

Tabela 10 – Informações sobre gênero, experiência prévia com teletrabalho e dependentes

Gênero	Quantidade (%)	Experiência com teletrabalho no pré-pandemia	Dependentes (%)
Feminino	100 (60,98%)	22 (22%)	27 (27%)
Masculino	64 (39,02%)	16 (25%)	23 (35,9%)
TOTAL	164 (100%)	38 (23,2%)	50 (30,5%)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Por conta da difusão do coronavírus no Brasil em março de 2020, as organizações passaram a estabelecer o regime de teletrabalho aos seus funcionários de forma repentina, o que representou alguns desafios, pois a falta de treinamento ou um ambiente adequado na residência pode prejudicar a experiência e a adaptação (VEIGA et al., 2021; WANG et al., 2021). No entanto, mais de 60% dos respondentes ($n = 101$) relataram que a adaptação ao teletrabalho foi muito fácil ou fácil (Tabela 11), sendo que pessoas sem dependentes, sobretudo as mulheres, foram as que relataram maior facilidade na adaptação.

Menos de 20% do total considerou a adaptação ao teletrabalho como algo difícil ou muito difícil. Algo que deve ser pontuado é que embora a amostra de homens sem dependentes represente um grande percentual que teve facilidade na adaptação ($n = 61\%$), uma parcela considerável de mais de um quarto ($n = 26,8\%$) considerou o teletrabalho como difícil ou muito difícil. No geral, homens relataram que o teletrabalho foi mais difícil ($n = 23,5\%$ no total) do que as mulheres ($n = 17\%$). Uma possível explicação para esse resultado é o fato de as mulheres historicamente serem cobradas de conciliar os cuidados das tarefas domésticas e cuidado dos filhos com o trabalho, sendo uma experiência que pode ser nova e desconfortável para alguns homens (RAIŠIENĖ et al., 2020).

Tabela 11 – Adaptação ao teletrabalho

Adaptação	Total	Fem (geral)	Masc (geral)	Dep	Sem Dep	Fem (com dep)	Fem (sem dep)	Masc (com dep)	Masc (sem dep)
Muito fácil	48 (29,3%)	34%	21,9%	30%	28,9%	37%	32,9%	21,7%	22%
Fácil	53 (32,3%)	31%	34,4%	28%	34,2%	29,6%	31,5%	26,1%	39%
Regular	31 (18,9%)	18%	20,3%	22%	17,5%	11,1%	20,5%	34,8%	12,2%
Difícil	26 (15,9%)	12%	21,9%	16%	15,7%	14,8%	11%	17,4%	24,4%
Muito difícil	6 (3,7%)	5%	1,6%	4%	3,5%	7,4%	4,1%	0%	2,4%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 12 descreve os resultados das variáveis pessoais, compostas por: nível de atividade física, qualidade do sono, qualidade da alimentação, nível de saúde física, nível de estresse, bem-estar emocional e qualidade de vida, comparando o nível dessas variáveis no teletrabalho com o presencial. Identifica-se que os respondentes relataram que o sono, a alimentação e a qualidade de vida são muito maiores no teletrabalho, uma vez que a dispensa em se locomover faz com que as pessoas tenham mais tempo à disposição para dormir ou preparar alimentos na residência, contribuindo para o aumento da qualidade de vida. Foi relatado ainda que o bem-estar emocional é melhor e o nível de estresse é mais baixo quando trabalham em casa. Por outro lado, o nível de atividade física pode ser afetado com o teletrabalho e a maior parte das pessoas ($n = 74$) relatou que a atividade física é maior no presencial. No entanto, cabe ressaltar que o aumento do sedentarismo pode ser consequência não apenas do teletrabalho, mas do próprio cenário pandêmico, sobretudo antes da vacinação, uma vez que as pessoas evitavam sair de casa para não correr o risco da contaminação. Em relação à saúde física, a quantidade foi relativamente equilibrada entre aqueles que disseram ser maior no teletrabalho ($n = 57$) e maior no presencial ($n = 59$). Apesar dessa dualidade, quando separado por intensidade, a maior parte classificou que a saúde física não mudou entre os dois regimes de trabalho ($n = 48$).

Tabela 12 – Experiência com variáveis pessoais

Dimensão	Muito maior no teletrabalho	Maior no teletrabalho	Igual no teletrabalho e presencial	Maior no presencial	Muito maior no presencial
Nível de atividade física	27 (16,5%)	20 (12,2%)	43 (26,2%)	38 (23,2%)	36 (22%)
Qualidade do sono	53 (32,3%)	47 (28,7%)	34 (20,7%)	20 (12,2%)	10 (6,1%)
Qualidade da alimentação	47 (28,7%)	43 (26,2%)	32 (19,5%)	27 (16,5%)	15 (9,1%)
Nível de saúde física	28 (17,1%)	29 (17,7%)	48 (29,3%)	39 (23,8%)	20 (12,2%)
Nível de estresse	18 (11%)	33 (20,1%)	46 (28%)	47 (28,7%)	20 (12,2%)
Bem-estar emocional	27 (16,5%)	52 (31,7%)	43 (26,2%)	30 (18,3%)	12 (7,3%)
Qualidade de vida	57 (34,8%)	55 (33,5%)	25 (15,2%)	16 (9,8%)	11 (6,7%)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para avaliar a satisfação dos entrevistados, foram consideradas todas as respostas de “satisfeito” ou “muito satisfeito”. Em relação à satisfação com as variáveis pessoais (Tabela 13), identifica-se que mais da metade dos respondentes estiveram satisfeitos com a qualidade do sono, da alimentação e da qualidade de vida proporcionadas durante o regime de teletrabalho, sendo que quase metade também relatou satisfação com o nível de saúde física e bem-estar emocional. Em contraponto, porém, os respondentes se sentiram menos contentes em relação ao nível de atividade física e de estresse, o que pode ser um reflexo não apenas do teletrabalho, mas também do confinamento e notícias sobre a pandemia. No geral, homens sem dependentes relataram o maior nível de satisfação entre todas as variáveis pessoais analisadas, com exceção da dimensão bem-estar emocional, em que mulheres com dependentes relataram com maior frequência a satisfação. No entanto, estas últimas relataram menor nível de satisfação com qualidade de vida ($n = 59,2\%$), estando bem abaixo do percentual de homens sem dependentes que relataram satisfação com essa dimensão ($n = 73,2\%$), o que pode ser um indício de que a conciliação entre cuidados de dependentes e trabalho prejudica a qualidade de vida, mesmo em um momento de teletrabalho, onde é desnecessário se locomover, embora ressalte-se que a maior parte ficou satisfeita. No geral, pessoas sem dependentes relataram maior satisfação com o nível de atividade física, saúde física, estresse, bem-estar emocional e qualidade de vida, enquanto pessoas com dependentes relataram maior satisfação com a qualidade do sono e da alimentação.

Tabela 13 – Satisfação no teletrabalho em variáveis pessoais, com base no gênero e existência de dependentes

Dimensão	Total	Fem (geral)	Masc (geral)	Com dep	Sem dep	Fem (com dep)	Fem (sem dep)	Masc (com dep)	Masc (sem dep)
Nível de atividade física	33,5%	31%	37,5%	30%	35,1%	29,6%	31,5%	30,4%	41,5%
Qualidade do sono	69,5%	66%	75%	72%	68,4%	74%	63%	69,6%	78%
Qualidade da alimentação	67,7%	66%	70,3%	68%	67,5%	70,3%	64,4%	65,2%	73,2%
Nível de saúde física	49,4%	47%	53,1%	48%	50%	48,1%	46,6%	47,8%	56,1%
Nível de estresse	32,9%	32%	34,3%	30%	34,2%	33,3%	31,5%	26,1%	39%
Bem-estar emocional	46,3%	46%	46,9%	46%	46,5%	51,8%	43,8%	39,1%	51,2%
Qualidade de vida	64%	61%	68,7%	60%	65,8%	59,2%	61,6%	60,9%	73,2%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto à insatisfação (Tabela 14), foram consideradas na análise todas aquelas respostas com “insatisfeito” ou “muito insatisfeito”; mais da metade relatou estar descontente com o nível de atividade física ($n = 50,6\%$) e mais de um terço ficou insatisfeito com o nível de estresse ($n = 42,1\%$), bem-estar emocional ($35,4\%$) e saúde física ($33,5\%$). Entretanto, cabe levantar a discussão sobre a contribuição da pandemia para essa avaliação negativa, pois os casos e fatalidades ocasionados pelo coronavírus, além de seus efeitos socioeconômicos, podem ter afetado essas variáveis, já que um percentual superior dos respondentes avaliou o bem-estar emocional como satisfeito e quase um terço ficou satisfeito com o nível de estresse. Segmentando pelo perfil dos respondentes, identifica-se que mulheres sem dependentes relataram níveis maiores de insatisfação com a qualidade do sono, alimentação, saúde física, nível de estresse e bem-estar emocional, enquanto homens com dependentes relataram maior insatisfação com o nível de atividade física e qualidade de vida. De fato, pesquisas realizadas durante a pandemia identificaram que mulheres apresentavam com maior prevalência de impactos negativos na saúde mental (BARROS et al., 2020; GOULARTE et al., 2021).

Tabela 14 – Insatisfação no teletrabalho em variáveis pessoais, com base no gênero e existência de dependentes

Dimensão	Total	Fem (geral)	Masc (geral)	Com dep	Sem dep	Fem (com dep)	Fem (sem dep)	Masc (com dep)	Masc (sem dep)
Nível de atividade física	50,6%	52%	48,4%	56%	48,2%	51,9%	52,1%	60,9%	41,5%
Qualidade do sono	17,7%	20%	14,1%	8%	21,9%	3,7%	26%	13%	14,6%
Qualidade da alimentação	19,5%	20%	18,8%	6%	25,4%	3,7%	26%	8,7%	24,4%
Saúde física	33,5%	37%	28,1%	30%	35,1%	37%	37%	21,7%	31,7%
Nível de estresse	42,1%	46%	35,9%	40%	43%	33,3%	50,7%	47,8%	29,3%
Bem-estar emocional	35,4%	39%	29,7%	34%	36%	29,6%	42,5%	39,1%	24,4%
Qualidade de vida	22,6%	25%	18,8%	30%	19,3%	25,9%	24,7%	34,8%	9,8%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Foram estudadas 19 variáveis relacionadas ao trabalho: autonomia, carga de trabalho, quantidade de horas trabalhadas, pressão por entrega de resultados, eficiência das reuniões, produtividade, criatividade, procrastinação, trabalho fora do expediente, comprometimento com o trabalho, motivação, colaboração com colegas, relacionamento e socialização com colegas, ruídos de comunicação, facilidade em conseguir ajuda dos colegas e do gestor, monitoramento, *feedbacks* recebidos e, por fim, perspectivas de promoção. Essas variáveis foram selecionadas com base no levantamento da literatura sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho.

Conforme pode ser visto na Tabela 15, a maior parte dos entrevistados sentiram no teletrabalho níveis maiores de autonomia e produtividade quando comparados ao presencial. No geral, 59,1% responderam que a autonomia é maior ou muito maior. Isso ocorre pois ao se trabalhar a distância, o indivíduo deixa de ter uma supervisão direta do seu gestor, sendo o responsável por administrar o seu tempo e a flexibilidade adquirida, o que resulta em independência e possivelmente maior maturidade profissional (RAFALSKI; ANDRADE, 2015). Um percentual similar, de 59,2%, relatou uma produtividade maior ou muito maior no teletrabalho, o que é esperado, pois o aumento da autonomia tende a contribuir positivamente para a produtividade, já que o trabalhador pode ter maior controle sobre os padrões de trabalho usados e também atuar com base em metas e objetivos (BUOMPRISCO et al., 2021; FILARDI;

CASTRO; ZANINI, 2020). Ao mesmo tempo, o distanciamento físico com colegas evita interrupções e conversas paralelas, o que tende a aumentar a concentração (TREMBLAY; THOMSIN, 2012). De fato, pelo menos no pré-pandemia, as próprias organizações esperavam que seus funcionários fossem mais produtivos remotamente, de modo que elas cobravam um desempenho superior dos trabalhadores remotos em relação aos presenciais, como o Tribunal Superior do Trabalho (TST), que em sua Resolução Administrativa n.º 1499, Art. 4.º, estabelece uma meta de desempenho 15% superior. Essa cobrança por maior produtividade é vista também na Receita Federal, a qual também cobra um desempenho 15% maior, e em outros órgãos públicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAU; TODESCAT, 2018).

Apesar de não ter representado mais da metade como em autonomia ou produtividade, a maior parte relatou ter sentido uma criatividade maior ou muito maior no teletrabalho ($n = 43,9\%$), enquanto apenas 21,4% relataram que a criatividade é superior no presencial. Uma possível explicação é o fato de no teletrabalho a autonomia ser maior e a pressão de tempo, mais baixa, fatores que podem contribuir para o aumento da criatividade (NAOTUNNA; ZHOU, 2021). Os entrevistados também relataram níveis superiores de motivação com o trabalho ($n = 38,4\%$) ao atuarem em *home office*, em consonância com o que também é visto na literatura (BUOMPRISCO et al., 2021; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Além disso, 37,8% sentiram que as reuniões passaram a ser mais eficientes no teletrabalho. Este último dado é interessante, pois retrata uma dimensão que pode variar de acordo com a organização, pois quase um terço relatou que as reuniões são mais eficientes no presencial ($n = 32,3\%$) e o restante, que a eficiência se manteve a mesma entre os dois regimes ($n = 29,9\%$).

Em contrapartida, as pessoas sentiram que a carga de atividades no trabalho e a quantidade de horas trabalhadas é muito superior no teletrabalho ($n = 57,3$ e $n = 62,8\%$). Na visão de Rosenfield & Alves (2011), isso representa um paradoxo da autonomia, pois embora o trabalhador possa gerir o seu tempo de forma autônoma, este não possui o controle do tempo gasto no trabalho, o qual é determinado pelo volume de atividades. Consequentemente, o trabalho fora do horário de expediente é muito maior no *home office* ($n = 62,2$). Isso pode ser explicado pelo fato das TICs permitirem que o funcionário tenha acesso às suas ferramentas de trabalho a todo instante, ao mesmo tempo em que pode ser comunicado sobre demandas fora do seu horário de expediente. Além disso, a maior carga de trabalho pode ser resultado da menor comunicação entre funcionário e gestor no trabalho remoto, pois este último pode ter expectativas exageradas, sem considerar a carga de trabalho já existente do funcionário, pela

falta de alinhamento (RAIŠIENĖ et al., 2020). No entanto, a despeito da maior carga de trabalho, mais da metade dos entrevistados ($n = 51,2\%$) consideraram que a pressão por entrega de resultados não mudou entre teletrabalho e presencial.

Em relação à procrastinação, a maior parte classificou que o nível se manteve o mesmo ($n = 34,1\%$) e o mesmo percentual, de $32,9\%$ cada, considerou que a procrastinação foi maior no teletrabalho e maior no presencial. Estes são dados relevantes, pois retratam um relativo equilíbrio entre procrastinação maior no teletrabalho, maior no presencial e igual nas duas modalidades. No *home office*, os limites entre trabalho e vida pessoal podem ficar mal definidos, e a flexibilidade adquirida, se não bem administrada, pode resultar em procrastinação. O que talvez explique os dados da procrastinação no teletrabalho é o fato de $43,9\%$ dos participantes considerar que o monitoramento do gestor se manteve o mesmo e $18,3\%$, que o monitoramento aumentou no teletrabalho, o que pode contribuir para que as pessoas não procrastinem. Das 62 pessoas que relataram que o monitoramento diminuiu no teletrabalho, apenas 13 ($n = 20,1\%$) consideraram que a procrastinação também diminuiu, enquanto 30 ($n = 48,4\%$) relataram aumento da procrastinação.

Mais da metade dos entrevistados ($n = 53\%$) disseram que o comprometimento com o trabalho se manteve o mesmo, embora mais pessoas tenham relatado aumento do comprometimento no teletrabalho ($n = 25,6\%$) em comparação a maior no presencial ($n = 21,3\%$).

Tabela 15 – Experiência com variáveis de trabalho

Dimensão	Muito maior no teletrabalho	Maior no teletrabalho	Igual no teletrabalho e presencial	Maior no presencial	Muito maior no presencial
Autonomia no trabalho	53 (32,3%)	44 (26,8%)	50 (30,5%)	12 (7,3%)	5 (3%)
Carga de atividades no trabalho	35 (21,3%)	59 (36%)	49 (29,9%)	18 (11%)	3 (1,8%)
Quantidade de horas trabalhadas	38 (23,2%)	65 (39,6%)	37 (22,6%)	20 (12,2%)	4 (2,4%)
Pressão por entrega de resultados	25 (15,2%)	33 (20,1%)	84 (51,2%)	14 (8,5%)	8 (4,9%)
Eficiência das reuniões	17 (10,4%)	45 (27,4%)	49 (29,9%)	40 (24,4%)	13 (7,9%)
Produtividade	40 (24,4%)	57 (34,8%)	32 (19,5%)	22 (13,4%)	13 (7,9%)
Criatividade	32 (19,5%)	40 (24,4%)	57 (34,8%)	26 (15,9%)	9 (5,5%)
Procrastinação	21 (12,8%)	33 (20,1%)	56 (34,1%)	32 (19,5%)	22 (13,4%)
Trabalho fora do horário de expediente	45 (27,4%)	57 (34,8%)	47 (28,7%)	10 (6,1%)	5 (3%)
Comprometimento com o trabalho	12 (7,3%)	30 (18,3%)	87 (53%)	20 (12,2%)	15 (9,1%)

Motivação	19 (11,6%)	44 (26,8%)	54 (32,9%)	28 (17,1%)	19 (11,6%)
Colaboração com colegas	5 (3%)	25 (15,2%)	52 (31,7%)	45 (27,4%)	37 (22,6%)
Relacionamento e socialização com colegas	3 (1,8%)	7 (4,3%)	23 (14%)	68 (41,5%)	63 (38,4%)
Ruídos de comunicação	27 (16,5%)	45 (27,4%)	48 (29,3%)	30 (18,3%)	14 (8,5%)
Facilidade em conseguir ajuda do gestor	11 (6,7%)	17 (10,4%)	59 (36%)	46 (28%)	31 (18,9%)
Facilidade em conseguir ajuda dos colegas	11 (6,7%)	21 (12,8%)	57 (34,8%)	46 (28%)	29 (17,7%)
Monitoramento do gestor	6 (3,7%)	24 (14,6%)	72 (43,9%)	35 (21,3%)	27 (16,5%)
Feedback do gestor	9 (5,5%)	14 (8,5%)	94 (57,3%)	29 (17,7%)	18 (11%)
Perspectivas de promoção/desenvolvimento	8 (4,9%)	12 (7,3%)	103 (62,8%)	22 (13,4%)	19 (11,6%)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma dimensão que geralmente é afetada pelo teletrabalho e considerada uma desvantagem é a comunicação e relacionamento com colegas; e esta pesquisa trouxe resultados esperados em relação ao que é visto na literatura. Quase 80% dos entrevistados consideraram que o relacionamento e socialização com colegas foi superior no presencial e metade diz que a colaboração também é maior no presencial. Isso é importante de se ressaltar, pois para muitas pessoas o trabalho pode representar o principal meio de socialização com pessoas fora do convívio familiar, o que pode trazer implicações para a saúde mental dos funcionários (BUOMPRISCO et al., 2021). Ao mesmo tempo, 43,9% sentiram maiores ruídos de comunicação ao migrar para o *home office*, o que é explicado pela falta de comunicação imediata e interação face a face (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; KNIFFIN et al., 2021). Como consequência disso, é mais fácil de se conseguir ajuda do gestor (n = 46,9%) e dos colegas (n = 45,7%) no presencial. Essas desvantagens devem ser estudadas e trabalhadas pelas organizações, de modo a evitar prejuízos na colaboração das equipes, pois esse distanciamento pode resultar em dificuldade em se estabelecer confiança entre colegas, com empobrecimento das relações sociais (GAJENDRAN; HARRISON, 2007; RAIŠIENĖ et al., 2020). No entanto, apesar dos prejuízos ao relacionamento interpessoal, mais da metade (n = 62,8%) considera que as perspectivas de promoção e desenvolvimento se manteve as mesmas entre as duas modalidades. Deve-se ressaltar, no entanto, que 25% dos entrevistados acham que elas são menores no teletrabalho, e apenas 12,2% acham que as perspectivas de promoção e desenvolvimento aumentam nessa modalidade, indicando um possível efeito negativo para a carreira dos teletrabalhadores.

A Tabela 16 avalia a satisfação dos entrevistados com as dimensões no teletrabalho. Os maiores níveis de satisfação geral foram vistos em autonomia no trabalho (n = 72%), comprometimento com o trabalho (n = 68,3%), produtividade (n = 61,6%), motivação (n =

58,5%), criatividade (n = 54,9%) e colaboração com os colegas (n = 51,8%). Este último dado revela que embora o trabalho colaborativo seja considerado um desafio no *home office*, por conta da comunicação, os entrevistados estiveram satisfeitos ou muito satisfeitos com ela nesta pesquisa. Isso é explicado, em parte, porque 31,7% das pessoas relataram que a colaboração se manteve com a mesma qualidade e 18,2% ainda classificaram a qualidade do trabalho colaborativo como superior no teletrabalho. Ressalta-se, porém, que das pessoas que alegaram que o trabalho colaborativo é melhor no presencial (n = 82) apenas 26,8% relataram estar satisfeitas com o trabalho colaborativo (n = 22) no *home office*. Procrastinação foi a variável que apresentou o menor nível de satisfação (26,2%). Isso pode dizer mais sobre o indivíduo do que sobre o teletrabalho em si, pois embora 67% considerem que a procrastinação ou é maior no presencial ou é igual entre as duas modalidades, a maior parte ainda não está satisfeita com os seus níveis de procrastinação. Um dado que corrobora essa afirmação é o fato de somente 3 (n = 5,55%), dos 54 entrevistados que classificaram a procrastinação como maior no presencial, expressaram estar satisfeitos com seus níveis pessoais de procrastinação no teletrabalho. As outras dimensões com os níveis de satisfação abaixo de um terço foram: ruídos de comunicação (28,7%), trabalho fora do expediente (29,9%) e perspectivas de promoção (31,1%). Considerando todas as variáveis, o nível de satisfação geral foi de 45%.

Tabela 16 – Satisfação no teletrabalho em variáveis de trabalho, com base no gênero e existência de dependentes

Dimensão	Total	Fem (geral)	Masc (geral)	Com Dep	Sem Dep	Fem (com dep)	Fem (sem dep)	Masc (com dep)	Masc (sem dep)
Autonomia no trabalho	72%	73%	70,3%	74%	71,1%	74,1%	72,6%	73,9%	68,3%
Carga de atividades no trabalho	39,6%	35%	46,9%	40%	39,5%	33,3%	35,6%	47,8%	46,3%
Quantidade de horas trabalhadas	40,2%	33%	51,6%	48%	36,8%	37%	31,5%	60,9%	46,3%
Pressão por entrega de resultados	34,1%	26%	46,9%	30%	36%	14,8%	30,1%	47,8%	46,3%
Eficiência das reuniões	45,7%	47%	43,8%	54%	42,1%	66,7%	39,7%	39,1%	46,3%
Produtividade	61,6%	66%	54,7%	60%	62,3%	70,4%	64,4%	47,8%	58,5%
Criatividade	54,9%	58%	50%	50%	57%	59,3%	57,5%	39,1%	56,1%
Procrastinação	26,2%	23%	31,3%	26%	26,3%	22,2%	23,3%	30,4%	31,7%
Trabalho fora do expediente	29,9%	26%	35,9%	30%	29,8%	22,2%	27,4%	39,1%	34,1%
Comprometimento com o trabalho	68,3%	67%	70,3%	66%	69,3%	77,8%	63%	52,2%	80,5%
Motivação	58,5%	60%	56,3%	58%	58,8%	74,1%	54,8%	39,1%	65,9%
Colaboração com colegas	51,8%	58%	42,2%	60%	48,2%	70,4%	53,4%	47,8%	39%
Relacionamento e socialização com colegas	34,1%	36%	31,3%	30%	36%	33,3%	37%	26,1%	34,1%
Ruídos de comunicação	28,7%	30%	26,6%	34%	26,3%	40,7%	26%	26,1%	26,8%
Facilidade em conseguir ajuda do gestor	43,3%	44%	42,2%	44%	43%	44,4%	43,8%	43,5%	41,5%
Facilidade em conseguir ajuda dos colegas	48,2%	50%	45,3%	46%	49,1%	44,4%	52,1%	47,8%	43,9%
Monitoramento do gestor	40,9%	41%	40,6%	48%	37,7%	44,4%	39,7%	52,2%	34,1%

Feedback do gestor	38,4%	38%	39,1%	46%	35,1%	44,4%	35,6%	47,8%	34,1%
Perspectivas de promoção/desenvolvimento	31,1%	26%	39,1%	34%	29,8%	29,6%	24,7%	39,1%	39%

Fonte: Elaborada pelo autor

Mulheres com dependentes foram as que apresentaram maiores níveis de satisfação em oito das variáveis investigadas, como: autonomia, eficiência das reuniões e colaboração com os colegas, por exemplo. Uma possível explicação é a maior flexibilidade adquirida, a qual permite conciliar melhor as demandas familiares e de trabalho (GAJENDRAN; HARRISON, 2007). Ao mesmo tempo, cabe ressaltar que esta pesquisa foi realizada no final de 2021, quando as escolas e as creches já haviam sido reabertas, o que pode ter contribuído positivamente para este melhor balanceamento.

A Tabela 17 descreve o nível de insatisfação dos entrevistados com as variáveis de trabalho. No geral, nenhuma dimensão foi avaliada com mais de 50% de insatisfação, mas, das dezenove dimensões avaliadas, sete tiveram mais de um terço insatisfeitos, são elas: relacionamento e socialização com os colegas (46,3%), trabalho fora do expediente (43,9%), procrastinação (43,3%), quantidade de horas trabalhadas (40,9%), carga de atividades no trabalho (39,6%), ruídos de comunicação (36,6%) e pressão por entrega de resultados (33,5%). No geral, a média do nível de insatisfação foi de 30,2%. Isso revela que, no geral, a avaliação do teletrabalho nas variáveis de trabalho foi mais positiva (45%) do que negativa (33,5%), o que é um resultado corroborado pela literatura, pois as pessoas tendem a expressar com maior frequência experiências positivas no teletrabalho do que negativas (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015; GAJENDRAN; HARRISON, 2007), embora o percentual de insatisfação mostre que ainda há melhorias a serem feitas pelas organizações.

Cabe ressaltar que homens com dependentes foram os que relataram os maiores níveis de insatisfação para mais da metade das variáveis analisadas ($n = 10$), sobretudo em relação a relacionamento e socialização com colegas (56,5%), procrastinação (47,8%) e eficiência das reuniões (43,5%). De acordo com Alon (2020), a pandemia e o teletrabalho podem contribuir em acelerar mudanças nas normas sociais e nos papéis, levando mais homens a assumir as responsabilidades e cuidados com os filhos e, sobretudo nos casos em que a mãe desempenha uma função que não pode ser feita a distância, os pais que atuam no teletrabalho passam a representar os cuidadores primários. Para Raišienė et al (2020), homens podem sentir que o sucesso de sua carreira está ameaçado em uma situação estereotipicamente feminina, onde é necessário conciliar o trabalho com as responsabilidades domésticas. No entanto, cabe ressaltar que homens com dependentes apresentam o nível mais baixo de insatisfação em relação ao

feedback do gestor (13%), sendo um percentual bem mais favorável quando comparado a homens sem dependentes (n = 36,6%).

Tabela 17 – Insatisfação no teletrabalho em variáveis de trabalho, com base no gênero e existência de dependentes

Dimensão	Total	Fem (geral)	Masc (geral)	Com Dep	Sem Dep	Fem (com dep)	Fem (sem dep)	Masc (com dep)	Masc (sem dep)
Autonomia no trabalho	12,2%	10%	15,6%	14%	11,4%	11,1%	9,6%	17,4%	14,6%
Carga de atividades no trabalho	39,6%	47%	28,1%	38%	40,4%	48,1%	46,6%	26,1%	29,3%
Quantidade de horas trabalhadas	40,9%	51%	25%	32%	44,7%	40,7%	54,8%	21,7%	26,8%
Pressão por entrega de resultados	33,5%	39%	25%	28%	36%	29,6%	42,5%	26,1%	24,4%
Eficiência das reuniões	31,1%	27%	37,5%	26%	33,3%	11,1%	32,9%	43,5%	34,1%
Produtividade	20,7%	20%	21,9%	22%	20,2%	18,5%	20,5%	26,1%	19,5%
Criatividade	20,1%	20%	20,3%	20%	20,2%	14,8%	21,9%	26,1%	17,1%
Procrastinação	43,3%	41%	46,9%	38%	45,6%	29,6%	45,2%	47,8%	46,3%
Trabalho fora do expediente	43,9%	51%	32,8%	54%	39,5%	59,3%	47,9%	47,8%	24,4%
Comprometimento com o trabalho	18,3%	17%	20,3%	18%	18,4%	11,1%	19,2%	26,1%	17,1%
Motivação	27,4%	29%	25%	32%	25,4%	25,9%	30,1%	39,1%	17,1%
Colaboração com colegas	28%	26%	31,3%	28%	28,1%	22,2%	27,4%	34,8%	29,3%
Relacionamento e socialização com colegas	46,3%	44%	50%	50%	44,7%	44,4%	43,8%	56,5%	46,3%
Ruídos de comunicação	36,6%	38%	34,4%	24%	42,1%	25,9%	42,5%	21,7%	41,5%
Facilidade em conseguir ajuda do gestor	29,9%	27%	34,4%	26%	31,6%	18,5%	30,1%	34,8%	34,1%
Facilidade em conseguir ajuda dos colegas	28,7%	27%	31,3%	28%	28,9%	25,9%	27,4%	30,4%	31,7%
Monitoramento do gestor	23,2%	21%	26,6%	18%	25,4%	14,8%	23,3%	21,7%	29,3%
Feedback do gestor	30,5%	32%	28,1%	20%	35,1%	25,9%	34,2%	13%	36,6%
Perspectivas de promoção/desenvolvimento	20,1%	21%	18,8%	16%	21,9%	14,8%	23,3%	17,4%	19,5%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 18 avalia a experiência dos entrevistados com base nos recursos materiais e ambientais disponíveis para o desempenho das atividades. Quase metade dos participantes (n = 48,2%) indicou que a qualidade do computador e equipamentos eletrônicos se manteve a mesma. Algo que pode explicar esse número é o fato de muitas organizações terem disponibilizado o acesso a um computador corporativo para ser usado pelo funcionário na residência. No entanto, essa não foi a realidade de todas as pessoas, pois 44 pessoas (n = 26,9%) consideraram que a qualidade desses recursos é maior no presencial. Em relação à internet, a maior parte (n = 36,6%) classificou que a qualidade é superior ou muito superior no presencial, enquanto um percentual próximo (n = 36%) considerou que a qualidade não mudou e 27,4%, que a qualidade da internet é maior ou muito maior no teletrabalho. Em um contexto de

teletrabalho e também pandêmico, a internet passou a ser uma ferramenta indispensável, por permitir a comunicação e colaboração entre as pessoas (STANGHERLIN; JOÃO, 2020), de modo que uma internet com performance insuficiente pode colocar o indivíduo em situação de desvantagem.

Mais da metade dos entrevistados ($n = 54,3\%$) considerou que a adequação do espaço físico é maior no presencial, enquanto 28,1% classificaram como maior no teletrabalho e apenas 17,7% que a adequação não mudou. Ao mesmo tempo, mais da metade ($n = 50,6\%$) também considerou que a qualidade dos móveis e equipamentos ergonômicos é superior no presencial, e 30,4%, maior no teletrabalho. Essas diferenças podem ser explicadas por conta de variáveis socioeconômicas, pois pessoas com mais recursos financeiros possuem maior possibilidade de investir em um espaço específico para as atividades e para a compra de materiais ergonômicos, com boa iluminação, conforto térmico e qualidade sonora, de modo que essas variáveis socioeconômicas influenciam na experiência do teletrabalhador (VEIGA et al., 2021). Isso traz uma problemática, pois a ausência de equipamentos ergonômicos pode resultar em problemas de saúde, como dores de coluna, pescoço e ombro, o que é potencializado pelo sedentarismo, por conta do confinamento dentro da residência (BUOMPRISCO et al., 2021).

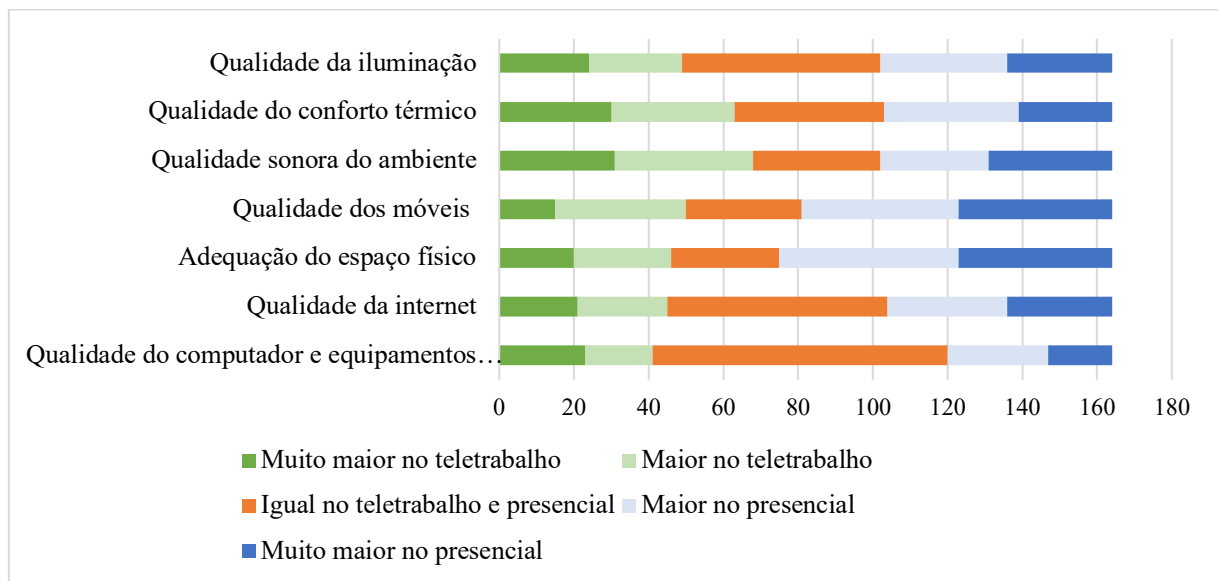
No geral, percebe-se que todos os recursos estudados foram considerados como superiores no presencial, com exceção de qualidade sonora do ambiente e qualidade do conforto térmico, as quais foram consideradas como melhores ou muito melhores no *home office*. Isso é explicado pois no regime de trabalho remoto o funcionário possui maior controle sobre elementos como ventilação, por exemplo, além de evitar a perda de concentração por conta de conversas paralelas (SCANDURA; LANKAU, 1997).

Tabela 18 – Experiência com variáveis ambientais

Dimensão	Muito maior no teletrabalho	Maior no teletrabalho	Igual no teletrabalho e presencial	Maior no presencial	Muito maior no presencial
Qualidade do computador e equipamentos eletrônicos	23 (14%)	18 (11%)	79 (48,2%)	27 (16,5%)	17 (10,4%)

Qualidade da internet	21 (12,8%)	24 (14,6%)	59 (36%)	32 (19,5%)	28 (17,1%)
Adequação do espaço físico para realização do trabalho	20 (12,2%)	26 (15,9%)	29 (17,7%)	48 (29,3%)	41 (25%)
Qualidade dos móveis (ex: escrivaninha e conforto da cadeira)	15 (9,1%)	35 (21,3%)	31 (18,9%)	42 (25,6%)	41 (25%)
Qualidade sonora do ambiente	31 (18,9%)	37 (22,6%)	34 (20,7%)	29 (17,7%)	33 (20,1%)
Qualidade do conforto térmico	30 (18,3%)	33 (20,1%)	40 (24,4%)	36 (22%)	25 (15,2%)
Qualidade da iluminação	24 (14,6%)	25 (15,2%)	53 (32,3%)	34 (20,7%)	28 (17,1%)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Gráfico 1 – Experiência com variáveis ambientais

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para concluir a avaliação sobre a experiência do teletrabalho, pedimos aos entrevistados que escolhessem a modalidade de trabalho para o futuro: exclusivamente na semana em teletrabalho, regime híbrido, ou exclusivamente na semana no presencial. Os dados apresentados na Tabela 19 nos mostram que, apesar dos desafios enfrentados, a maior parte avaliou o teletrabalho como uma experiência positiva. No geral, 36,6% preferem trabalhar exclusivamente no *home office*, sendo esse percentual maior para homens ($n = 42,2\%$) e maior para pessoas sem dependentes ($n = 37,7\%$). O grupo que teve menor percentual de preferência por teletrabalho em tempo integral foi o de mulheres com dependentes ($n = 18,5\%$). No entanto, a experiência ainda foi positiva, pois este grupo possui o maior percentual ($n = 67\%$) de pessoas que querem trabalhar no regime híbrido, mas que esperam passar a maior parte da semana no teletrabalho (como trabalhar 3 a 4 dias remotamente e 1 a 2 dias no presencial). De fato, a maior parte dos entrevistados ($n = 43,2\%$) possui preferência por esse regime híbrido, onde a maior parte dos dias da semana seja em trabalho remoto, considerando uma semana de cinco dias. Em contrapartida, 16,4% preferem um regime híbrido com mais dias de trabalho presencial na semana que remoto e apenas 3,7% preferem que o regime de trabalho seja exclusivamente presencial. Esses dados revelam que a experiência e preferência pelo teletrabalho até pode ser bastante influenciado por fatores individuais (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015; IPSEN et al., 2021), mas que, no geral, a maior parte das pessoas vivenciaram experiências positivas.

Tabela 19 – Preferência pelo teletrabalho após a experiência

	Geral	Fem (ger)	Masc (ger)	Com dep (ger)	Sem dep (ger)	Fem (com dep)	Fem (sem dep)	Masc (com dep)	Masc (sem dep)
Preferência total pelo teletrabalho (5 dias na semana)	60 (36,6%)	33 (33%)	27 (42,2%)	17 (34%)	43 (37,7%)	5 (18,5%)	28 (38,4%)	12 (52,2%)	15 (36,6%)
Preferência maior pelo teletrabalho (3 a 4 dias na semana)	71 (43,2%)	48 (48%)	23 (35,9%)	25 (50%)	46 (40%)	18 (67%)	30 (41%)	7 (30%)	16 (39%)
Preferência maior pelo presencial (1 a 2 dias na semana teletrabalho)	27 (16,4%)	16 (16%)	11 (17,2%)	6 (12%)	21 (18%)	3 (11%)	13 (18%)	3 (13%)	8 (20%)
Preferência total pelo presencial (0 dias na semana de teletrabalho)	6 (3,7%)	3 (3%)	3 (4,7%)	2 (4%)	4 (3,5%)	1 (3,7%)	2 (2,7%)	1 (4,3%)	2 (4,9%)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Por fim, a Tabela 20 relaciona a adaptação do indivíduo ao teletrabalho com a sua preferência para o futuro. Os dados mostram que, no geral, a grande maioria prefere um regime híbrido com mais dias de teletrabalho na semana, mesmo naqueles casos em que a adaptação inicialmente foi difícil. Inclusive, 15,4% dos que consideraram como difícil a adaptação, preferem trabalhar exclusivamente em regime de teletrabalho. Somente pessoas que tiveram uma adaptação muito difícil ao *home office* relataram com maior frequência a escolha pelo regime híbrido com mais dias presenciais na semana.

Tabela 20 – Relação entre adaptação ao teletrabalho e preferência

Adaptação ao teletrabalho	Preferência total pelo teletrabalho (5 dias na semana)	Preferência maior pelo teletrabalho (3 a 4 dias na semana)	Preferência maior pelo presencial (1 a 2 dias na semana de teletrabalho)	Preferência total pelo presencial (0 dias na semana de teletrabalho)
Muito fácil	31 (64,6%)	16 (33%)	0 (0%)	1 (2,1%)
Fácil	16 (30,2%)	28 (53%)	8 (15%)	1 (1,9%)
Regular	9 (29,0%)	12 (39%)	8 (26%)	2 (6,5%)
Difícil	4 (15,4%)	14 (54%)	6 (23%)	2 (7,7%)

Muito difícil	0 (0,0%)	1 (17%)	5 (83%)	0 (0,0%)
---------------	----------	---------	----------------	----------

Fonte: Elaborada pelo autor.

No geral, podemos notar que a adaptação ao teletrabalho foi fácil ou muito fácil para a maior parte dos respondentes, independentemente do gênero ou da existência de dependentes. Embora em um primeiro momento o teletrabalho possa ter representado alguns desafios, como a procura por um espaço adequado para se trabalhar, o fato de colaborar no distanciamento social, protegendo as pessoas da exposição, além dos benefícios potencialmente adquiridos, como maiores horas de sono, pode ter contribuído em avaliações positivas sobre a adaptação, já que pesquisas mostram que as pessoas geralmente expressam mais experiências positivas no teletrabalho do que negativas (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2015), embora a adaptação dependa muito de características individuais, como a preferência pelo teletrabalho (IPSEN et al., 2021).

Os dados da pesquisa permitem a reflexão sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho na perspectiva dos entrevistados, que podem servir como orientação para as organizações. Ao final do questionário, por meio de uma questão aberta, pedimos aos participantes que fornecessem sugestões de melhorias para as suas organizações. As respostas que recebemos com mais frequência foram: realizar o pagamento de um auxílio de custo e fornecer equipamentos ergonômicos e equipamentos eletrônicos. Em relação à comunicação, recebemos sugestões de melhoria na interação e integração entre os colegas, promovendo um ambiente mais colaborativo, com sugestões falando sobre estabelecer um sistema híbrido, como eventos de integração, para se manter momentos de interação presencial. Em relação aos horários, os participantes ressaltaram com relativa frequência a necessidade de as organizações respeitarem os seus horários, adotarem uma maior flexibilidade de horários, com diminuição da carga horária e de trabalho, além de diminuir a quantidade de reuniões. Outros sugeriram uma limitação no sistema que impedisse o acesso do funcionário depois de um determinado período de tempo, para evitar a excessiva carga de trabalho.

Em um cenário de pós-pandemia, Bloom (2020) recomenda às organizações que não se adote de forma integral o trabalho remoto, pois, para o autor, “é mais difícil ser criativo, inspirado e motivado à distância, e a lealdade do empregado é prejudicada sem a interação social.” A presente pesquisa, porém, identificou que a criatividade e a motivação dos entrevistados não foram afetadas pelo teletrabalho. Bloom recomenda que seja adotado o regime de trabalho híbrido, de modo que o trabalho remoto seja opcional e não imposto, com

exceção de pessoas contratadas recentemente ou com desempenho abaixo do esperado, casos em que o trabalho presencial deve ser integral. Por fim, o autor recomenda que as organizações estruturam suas políticas considerando que o trabalho remoto é um privilégio da sua força de trabalho, não um direito, e, portanto, é necessário adotar indicadores para mensurar a performance dos trabalhadores a distância (BLOOM, 2020).

Para Abulibdeh (2020), o sucesso de uma política organizacional de trabalho remoto dependerá dos empregados e empregadores dividindo responsabilidades e unindo esforços, para apoiar as atividades do negócio, com a adoção de um meio de gestão baseado na confiança, orientado a resultados e que leve em consideração os desafios que os trabalhadores podem encontrar no balanceamento entre trabalho e vida pessoal no interior de suas residências. Esse novo método de trabalhar, ressalta o autor, seria mais flexível, autônomo e consideraria as circunstâncias e preferências dos funcionários. Ainda segundo o autor, é fundamental que os governos adotem papéis centrais na avaliação das lições aprendidas com a transição repentina ao trabalho remoto, avaliando as vantagens e desvantagens de sua manutenção no funcionamento da economia, e aplicando essas lições para rever as políticas existentes de trabalho remoto e iniciar novas. As políticas públicas seriam importantes para assegurar que os métodos de trabalho novos e eficientes, que resultam em melhoria do bem-estar e que surgiram no contexto pandêmico, se mantenham e se desenvolvam após o fim das medidas de contenção (ABULIBDEH, 2020).

Além disso, cabe-se ressaltar que a difusão do trabalho remoto no pós-pandemia variará de acordo com o país, por conta de fatores como o nível de difusão tecnológica, o seu nível de industrialização e os setores mais fortes de sua economia. Por exemplo, países dependentes de setores como agricultura, turismo ou manufatura teriam menos oportunidades para aplicar o trabalho remoto, enquanto os pós-industriais, como Estados Unidos e países europeus, estariam em um estágio de digitalização de suas economias, centrada em trabalhos de conhecimento, que podem ser desempenhados mais facilmente à distância (ABULIBDEH, 2020).

8 CONCLUSÃO

Este presente trabalho buscou identificar e discutir os impactos das transformações ocasionadas pela pandemia de Covid-19 na vivência e experiência de trabalho na perspectiva dos indivíduos. Para se atingir essa compreensão, foram definidos quatro objetivos específicos: identificar os aspectos positivos e negativos do teletrabalho; discutir as mudanças na legislação ocorridas no campo do trabalho durante a pandemia; a regulamentação do teletrabalho na legislação brasileira; e, por fim, coletar percepções das pessoas sobre a experiência no teletrabalho. Foram utilizados métodos de pesquisa quantitativo-qualitativo, com estatística descritiva para análise dos dados primários. A pesquisa se mostra relevante pois apesar de existirem muitos estudos sobre o assunto, muitos deles foram realizados no período pré-pandemia, em um contexto onde o teletrabalho era opcional e acordado entre funcionário e empregador.

Verificou-se, por meio do levantamento da literatura, que na perspectiva dos trabalhadores o teletrabalho proporciona mais benefícios para as pessoas e as organizações do que desvantagens. No entanto, algumas dimensões podem ser prejudicadas nesse processo, sobretudo aquelas relacionadas com a comunicação e interação entre colegas, o que exige que as organizações e gestores melhorem continuamente os seus processos para evitar que os ruídos de comunicação prejudiquem a produtividade, a satisfação e a sinergia das equipes, por exemplo.

Na legislação brasileira, o contexto pandêmico fez com que diversas medidas provisórias (MP) e leis fossem aprovadas para auxiliar financeiramente as empresas, com implicações para os trabalhadores. Em relação ao teletrabalho, a legislação tratou do tema pela primeira vez em 1943, mas somente houve uma maior regulamentação em 2011, quase 70 anos depois. A promulgação da Reforma Trabalhista em 2017, que dedicou um capítulo inteiro apenas ao teletrabalho, representou avanços em levar uma maior segurança jurídica sobre o tema, mas ainda necessita de melhorias, por conta de sua redação sucinta e por regulamentar pouco questões como duração da jornada e pagamento de horas extras, por exemplo, deixando essas condições contratuais entre empregado e empregador.

A pesquisa realizada com 164 respondentes mostrou que, para grande parte, o teletrabalho foi uma experiência positiva, de modo que a grande maioria espera continuar trabalhando nessa

modalidade no pós-pandemia. Os entrevistados ressaltaram, sobretudo, um aumento autopercebido da autonomia e produtividade, além de comprometimento com o trabalho, criatividade e motivação. Os benefícios também foram sentidos na vida pessoal, com relatos frequentes de aumento da qualidade de vida, da qualidade da alimentação e das horas dedicadas ao sono.

Alguns desafios foram sentidos pelos entrevistados, sobretudo em relação à comunicação e relacionamento com os demais colegas. No entanto, a despeito disso, mais da metade relatou estar satisfeita com a colaboração entre os colegas, indicando que a menor interação não afetou o trabalho colaborativo para este grupo. Outras desvantagens encontradas dizem respeito à maior carga de demandas e a maior quantidade de horas trabalhadas no *home office*, com entrevistados sugerindo que as organizações limitem o trabalho excessivo e que também ofereçam uma ajuda de custo e/ou fornecimento de recursos eletrônicos e ergonômicos.

Em face dos resultados, é possível levantar uma série de recomendações para as organizações e os gestores. Apesar de o teletrabalho proporcionar muitos benefícios para as pessoas e as organizações, os gestores devem considerar que a adaptação e a preferência são influenciadas por fatores individuais, de modo que, quando possível, o teletrabalho não deve ser imposto e, sim, opcional. Ao mesmo tempo, devido aos possíveis prejuízos aos relacionamentos, para o pós-pandemia não é recomendado o teletrabalho em regime integral. Para os funcionários que possuam a preferência pelo trabalho remoto, porém, deve ser oferecida a possibilidade de um regime híbrido, em que seja negociado individualmente ou coletivamente a quantidade de dias na semana de trabalho presencial e remoto. A performance dos trabalhadores remotos deve ser avaliada continuamente, considerando também as habilidades técnicas de cada indivíduo e o seu relacionamento com os demais colegas, de modo que planos de ação sejam implementados, como treinamentos, para se desenvolver competências, e eventos de integração e socialização, nos dias de trabalho presencial. Cabe às organizações fornecer equipamentos eletrônicos e ergonômicos para o desenvolvimento das atividades em regime remoto e/ou o pagamento de um auxílio de custo suficiente para o funcionário cobrir as despesas. A organização pode elaborar e divulgar guias aos teletrabalhadores sobre as boas práticas, com orientações relacionadas aos momentos de pausa, postura e atividade física, por exemplo. Ao se adotar o ponto eletrônico, é possível evitar que funcionários trabalhem horas diárias superiores ao contratado. Para isso, gestores e subordinados devem estar alinhados em relação às atividades prioritárias, de modo a evitar o acúmulo de atividades e uma alta carga de trabalho. Se a natureza do trabalho permitir, pode-se estabelecer horários flexíveis, em que o

trabalhador possa desempenhar as suas funções no horário em que se sentir mais disposto, definindo, porém, objetivos a serem cumpridos diariamente.

Cabe ressaltar que a pesquisa apresenta algumas limitações, sobretudo pelo fato de a amostra não ser representativa da população brasileira, uma vez que mais da metade dos entrevistados são do estado de São Paulo e possuem entre 18 e 30 anos. Ao mesmo tempo, o questionário não coletou informações sobre a classe social dos indivíduos, fator que pode alterar os resultados. Uma possível sugestão de pesquisa é identificar como a faixa etária e a maior experiência profissional podem afetar a satisfação e a experiência com o teletrabalho, além do impacto das variáveis socioeconômicas, como renda. Uma outra limitação ocorre por conta do próprio contexto pandêmico, pois a insatisfação de um indivíduo em questões como nível de estresse pode ser resultado mais da pandemia que do próprio teletrabalho, e o questionário não permite diferenciar isso. Uma outra sugestão de pesquisa seria comparar a experiência das pessoas durante o início da pandemia em março de 2020 com os dias atuais, para os trabalhadores que ainda atuam no regime remoto, de modo a investigar os impactos da maior experiência no teletrabalho na satisfação e na performance do indivíduo. Por fim, outra limitação diz respeito às comparações entre trabalho remoto e presencial. Para não diminuir a taxa de resposta, foi estabelecido que o entrevistado poderia comparar sua experiência no teletrabalho e no presencial considerando organizações distintas, como no caso, por exemplo, de um trabalhador que nunca trabalhou presencialmente na empresa onde hoje desempenha as funções a distância, embora já tenha tido experiência de trabalho presencial em outra organização. Isso é uma limitação pois a maior ou menor satisfação do trabalhador no *home office* também pode ser resultado mais da organização do que da própria modalidade de trabalho. Uma sugestão seria realizar a comparação das modalidades entre trabalhadores de uma mesma organização ou, ainda, comparando com funcionários de outras organizações, de modo a identificar o impacto da cultura organizacional na experiência com o teletrabalho.

9 REFERÊNCIAS

ABULIBDEH, Ammar. Can COVID -19 mitigation measures promote telework practices? **Journal of Labor and Society**, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 551–576, 2020. DOI: 10.1111/wusa.12498.

ALON, Titan; DOEPKE, Matthias; OLMSTEAD-RUMSEY, Jane; TERTILT, Michèle. **The Impact of COVID-19 on Gender Equality**. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2020. DOI: 10.3386/w26947. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w26947.pdf>. Acesso em: 21 set. 2021.

ANDERSON, Amanda J.; KAPLAN, Seth A.; VEGA, Ronald P. The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 24, n. 6, p. 882–897, 2015. DOI: 10.1080/1359432X.2014.966086.

AQUINO, Estela M. L. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S. l.], v. 25, p. 2423–2446, 2020. DOI: 10.1590/1413-81232020256.1.10502020.

BACCARIN, José Giacomo; OLIVEIRA, Jonatan Alexandre De. Inflação de alimentos no Brasil em período da pandemia da Covid 19, continuidade e mudanças. **Segurança Alimentar e Nutricional**, [S. l.], v. 28, p. e021002–e021002, 2021. DOI: 10.20396/san.v28i00.8661127.

BAPTISTA, Rodrigo. **Em sessão histórica, Senado aprova calamidade pública contra covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/03/20/em-sessao-historica-senado-aprova-calamidade-publica-contra-covid-19>. Acesso em: 4 dez. 2021.

BARROS, Marilisa Berti de Azevedo et al. Relato de tristeza/depressão, nervosismo/ansiedade e problemas de sono na população adulta brasileira durante a pandemia de COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. e2020427, 2020. DOI: 10.1590/s1679-49742020000400018.

BLOOM, Nicholas. How working from home works out. [S. l.], p. 8, 2020.

BRASIL. **LEI Nº 13.979, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2020 - DOU - Imprensa Nacional**. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 4 dez. 2021.

BRASIL. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 936, DE 1º DE ABRIL DE 2020**. 2020b. Disponível

em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm. Acesso em: 4 dez. 2021.

BRASIL. **LEI Nº 14.020, DE 6 DE JULHO DE 2020 - DOU - Imprensa Nacional**. 2020c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 4 dez. 2021.

BRASIL. **MPV 944**. 2020d. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv944.htm. Acesso em: 31 dez. 2021.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 106**. 2020e. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc106.htm. Acesso em: 4 dez. 2021.

BRASIL. **LEI Nº 14.179, DE 30 DE JUNHO DE 2021**. 2021a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14179.htm. Acesso em: 31 dez. 2021.

BRASIL. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.045, DE 27 DE ABRIL DE 2021**. 2021b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Mpv/mpv1045.htm. Acesso em: 31 dez. 2021.

BRASIL. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.046, DE 27 DE ABRIL DE 2021**. 2021c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Mpv/mpv1046.htm. Acesso em: 31 dez. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Financiamento da Covid-19, inflação e restrição fiscal. **Brazilian Journal of Political Economy**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 604–621, 2020. DOI: 10.1590/0101-31572020-3193.

BROOKS, Samantha K.; WEBSTER, Rebecca K.; SMITH, Louise E.; WOODLAND, Lisa; WESSELY, Simon; GREENBERG, Neil; RUBIN, Gideon James. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **The Lancet**, [S. l.], v. 395, n. 10227, p. 912–920, 2020. DOI: 10.1016/S0140-6736(20)30460-8.

BUOMPRISCO, Giuseppe; RICCI, Serafino; PERRI, Roberto; DE SIO, Simone. Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. **European Journal of Environment and Public Health**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. em0073, 2021. DOI: 10.21601/ejeph/9705.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Congresso promulga emenda constitucional do**

“orçamento de guerra” - Notícias. 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/659956-congresso-promulga-emenda-constitucional-do-orcamento-de-guerra/>. Acesso em: 4 dez. 2021.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. O pesadelo macabro da Covid-19 no Brasil: entre negacionismos e desvarios. **Trabalho, Educação e Saúde**, [S. l.], v. 18, 2020. DOI: 10.1590/1981-7746-sol00279. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/tes/a/sQgGPbjSPqPSqYnsZxWvxwf/?lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2021.

CANDIDO, Marcos. **Renda básica para todos: O auxílio emergencial blindou mais pobres, virou abacaxi para governo, mas pode reescrever capitalismo.** 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/reportagens-especiais/auxilio-emergencial-poderia-virar-politica-permanente-no-brasil/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

CARDOSO, Bruno Baranda. A implementação do Auxílio Emergencial como medida excepcional de proteção social. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 54, n. 4, p. 1052–1063, 2020.

CARRANÇA, Thais. Mesmo após crise gerada por pandemia, Brasil terá 10 milhões de desempregados, dizem economistas. **BBC News Brasil**, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-57937692>. Acesso em: 15 set. 2021.

CASTRO, Augusto. **Senado derruba MP com minirreforma trabalhista.** 2021a. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/09/01/senado-derruba-mp-com-minirreforma-trabalhista>. Acesso em: 31 dez. 2021.

CASTRO, Rosana. Vacinas contra a Covid-19: o fim da pandemia? **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. e310100, 2021. b. DOI: 10.1590/s0103-73312021310100.

CAVALCANTE, João Roberto; CARDOSO-DOS-SANTOS, Augusto César; BREMM, João Matheus; LOBO, Andréa de Paula; MACÁRIO, Eduardo Marques; OLIVEIRA, Wanderson Kleber De; FRANÇA, Giovanny Vinícius Araújo De. COVID-19 no Brasil: evolução da epidemia até a semana epidemiológica 20 de 2020. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, [S. l.], v. 29, n. 4, 2020. DOI: 10.5123/S1679-49742020000400010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-96222020000400306&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 15 ago. 2021.

CELLINI, Nicola; CANALE, Natale; MIONI, Giovanna; COSTA, Sebastiano. Changes in sleep pattern, sense of time and digital media use during COVID-19 lockdown in Italy. **Journal of Sleep Research**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. e13074, 2020. DOI: 10.1111/jsr.13074.

CHIARA, Márcia De. **Pandemia muda cara do e-commerce, que ganhou mais 7,3 milhões de consumidores - Economia - Estadão**. 2021. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pandemia-muda-cara-do-e-commerce-que-ganhou-mais-7-3-milhoes-de-consumidores,70003567582>. Acesso em: 14 jun. 2021.

CN. **MPV 927/2020 - Congresso Nacional**. 2020. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141145>. Acesso em: 14 jun. 2021.

CONTE, Danielle; BAHIA, Ligia; LAURENTINO DE CARVALHO, Elza; MONTE CARDOSO, Artur; SOUZA, Paulo Marcos. **Oferta pública e privada de leitos e acesso aos cuidados à saúde na pandemia de COVID-19 no Brasil**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.1316. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1316/version/1410>. Acesso em: 18 ago. 2021.

CORDEIRO, Isabela Cristina; FERREIRA, Cléia Simone. Home Office nos Ditames da Legislação Brasileira. **Revista Interação Interdisciplinar (ISSN: 2526-9550)**, [S. l.], p. 84–98, 2021.

CORREIA, Sergio; LUCK, Stephan; VERNER, Emil. **Pandemics Depress the Economy, Public Health Interventions Do Not: Evidence from the 1918 Flu**. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2020. DOI: 10.2139/ssrn.3561560. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/abstract=3561560>. Acesso em: 15 set. 2021.

COSTA, Simone da Silva. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 54, n. 4, p. 969–978, 2020.

DE SORDI, JOSE OSVALDO. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. [s.l.] : Saraiva Educação SA, 2017.

DESILVER, Drew. **How many people work from home? | World Economic Forum**. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/working-from-home-coronavirus-workers-future-of-work/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

FARIAS, Heitor Soares De. O avanço da Covid-19 e o isolamento social como estratégia para redução da vulnerabilidade. **Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica**, [S. l.], n. 17, 2020. DOI: 10.4000/espacoeconomia.11357. Disponível em: <http://journals.openedition.org/espacoeconomia/11357>. Acesso em: 14 jun. 2021.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. De; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 18, p. 28–46, 2020. DOI: 10.1590/1679-395174605.

FMI (ORG.). **A long and difficult ascent**. Washington, DC.

FUCS, José. **24 mudanças trazidas pelo coronavírus que devem sobreviver à pandemia - Infográficos - Estadão**. 2020. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,24-mudancas-trazidas-pelo-coronavirus-que-devem-sobreviver-a-pandemia,1122998>. Acesso em: 14 jun. 2021.

GAJENDRAN, Ravi S.; HARRISON, David A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 92, n. 6, p. 1524–1541, 2007. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.

GASPAR, Marcos Antonio; BELLINI, Carlo Gabriel Porto; DONAIRE, Denis. Telework in system development: a study about the. [S. l.], v. 17, n. 3, p. 25, 2011.

GOULARTE, Jeferson Ferraz; SERAFIM, Silvia Dubou; COLOMBO, Rafael; HOGG, Bridget; CALDIERARO, Marco Antonio; ROSA, Adriane Ribeiro. COVID-19 and mental health in Brazil: Psychiatric symptoms in the general population. **Journal of Psychiatric Research**, [S. l.], v. 132, p. 32–37, 2021. DOI: 10.1016/j.jpsychires.2020.09.021.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 37–52, 2018. DOI: 10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 167–184, 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184.

HAZAN, Bruno Ferraz; MORATO, Amanda. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1–24, 2018.

IBGE. Indicadores IBGE. [S. l.], p. 18, 2021.

IBGE. **Desemprego chega a 14,4% no trimestre encerrado em agosto**. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29321-desemprego-chega-a-14-4-no-trimestre-encerrado-em-agosto>. Acesso em: 14 jun. 2021.

IBGE. **PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões**. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes>. Acesso em: 14 jun. 2021.

IDOETA, Paula Adamo. **Risco de morrer de covid-19 no Brasil foi mais de 3 vezes maior que no resto do mundo em 2020, calcula economista**. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55847831>. Acesso em: 14 jun. 2021.

ILLEGEMS, Viviane; VERBEKE, Alain; S'JEGERS, Rosette. The organizational context of teleworking implementation. **Technological Forecasting & Social Change**, [S. l.], v. 3, n. 68, p. 275–291, 2001.

IMPrensa NACIONAL. **LEI No 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017 - Imprensa Nacional**. 2017. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia>. Acesso em: 22 dez. 2021.

IMPrensa NACIONAL. **PORTARIA Nº 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020 - DOU - Imprensa Nacional**. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 15 ago. 2021.

IPSEN, Christine; VAN VELDHoven, Marc; KIRCHNER, Kathrin; HANSEN, John Paulin. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 1826, 2021. DOI: 10.3390/ijerph18041826.

JÚNIOR, João Henriques de Sousa; RIBEIRO, Letícia Virgínia Henriques Alves de Sousa; SANTOS, Weverson Soares; SOARES, João Coelho; RAASCH, Michele. “#FIQUEEMCASA

E CANTE COMIGO”: ESTRATÉGIA DE ENTRETENIMENTO MUSICAL DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 NO BRASIL. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 72–85, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3752276.

KIRÁLY, Orsolya et al. Preventing problematic internet use during the COVID-19 pandemic: Consensus guidance. **Comprehensive Psychiatry**, [S. l.], v. 100, p. 152180, 2020. DOI: 10.1016/j.comppsy.2020.152180.

KNIFFIN, Kevin M. et al. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. **American Psychologist**, US, v. 76, n. 1, p. 63–77, 2021. DOI: 10.1037/amp0000716.

LEI, Lei; HUANG, Xiaoming; ZHANG, Shuai; YANG, Jinrong; YANG, Lin; XU, Min. Comparison of Prevalence and Associated Factors of Anxiety and Depression Among People Affected by versus People Unaffected by Quarantine During the COVID-19 Epidemic in Southwestern China. **Medical Science Monitor : International Medical Journal of Experimental and Clinical Research**, [S. l.], v. 26, p. e924609-1-e924609-12, 2020. DOI: 10.12659/MSM.924609.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. TELETRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA INTERNACIONAL: **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 186–209, 2019. DOI: 10.19094/contextus.v17i3.42743.

LIMA, Nísia Trindade; BUSS, Paulo Marchiori; PAES-SOUSA, Rômulo. A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária. **Cadernos de Saúde Pública**, [S. l.], v. 36, n. 7, p. e00177020, 2020. DOI: 10.1590/0102-311x00177020.

LIMA, PEDRO GARRIDO DA COSTA. CADERNO Nº 004/2021 – POLÍTICAS ECONÔMICAS NO ENFRENTAMENTO DA CRISE PROVOCADA PELA PANDEMIA DE COVID-19. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://corecondf.org.br/caderno-no-004-2021-politicas-economicas-no-enfrentamento-da-crise-provocada-pela-pandemia-de-covid-19/>. Acesso em: 15 set. 2021.

LOWY INSTITUTE. **Covid Performance - Lowy Institute**. 2021. Disponível em: <https://interactives.lowyinstitute.org/features/covid-performance/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MACHADO, Ana Flávia; FREIRE, Débora; MICHEL, Rodrigo Cavalcante; MELO, Gabriel

Vaz De; DEMATTOS, Alice. **Nota Técnica: Efeitos da Covid-19 na Economia da Cultura no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://www.cedeplar.ufmg.br/noticias/1235-nota-tecnica-efeitos-da-covid-19-na-economia-da-cultura-no-brasil>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3a ed. [s.l.] : Atlas, 2016. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/metodologia-da-investigacao-cientifica-para-ciencias-sociais-aplicadas>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MAZUI, Guilherme. Bolsonaro revoga trecho de MP que previa suspensão de contratos de trabalho por 4 meses. **G1**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/03/23/bolsonaro-diz-que-revogou-trecho-de-mp-que-previa-suspensao-de-contratos-de-trabalho-por-4-meses.ghtml>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Brasil teve em 2020 o melhor desempenho da década na abertura de empresas**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/fevereiro/brasil-teve-em-2020-o-melhor-desempenho-da-decada-na-abertura-de-empresas>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Painel Coronavírus Brasil**. 2021. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MORETTI, Antimo; MENNA, Fabrizio; AULICINO, Milena; PAOLETTA, Marco; LIGUORI, Sara; IOLASCON, Giovanni. Characterization of Home Working Population during COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S. l.], v. 17, n. 17, p. 6284, 2020. DOI: 10.3390/ijerph17176284.

MREJEN, Matias; RACHE, Beatriz; NUNES, Leticia. COVID-19 e Saúde Mental: Uma Análise de Tendências Recentes no Brasil. [S. l.], n. 20, p. 5, 2021.

MTE. **Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda**. 2021. Disponível em: <https://servicos.mte.gov.br/bem/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

NAOTUNNA, N. P. G. S. I.; ZHOU, E. Telework and Creativity of Professional Employees: The Mediating Roles of Autonomy and Time Pressure by Naotunna, N.P.G.S.I, Zhou, E. **Journal of Creativity and Business Innovation**, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.journalcbi.com/telework.html>. Acesso em: 23 jan. 2022.

NUNES, Ana Carolina. Retrospectiva 2020: e-commerce se tornou o melhor negócio em tempos de pandemia - Época Negócios | Economia. **Revista Época**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2020/12/retrospectiva-2020-e-commerce-se-tornou-o-melhor-negocio-em-tempos-de-pandemia.html>. Acesso em: 14 jun. 2021.

NYT. Covid-19: U.S. Surpasses 500,000 Covid-19 Deaths, a Monumental Loss - The New York Times. **The New York Times**, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.nytimes.com/live/2021/02/22/world/covid-19-coronavirus>. Acesso em: 14 jun. 2021.

OMS. **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. 2021a. Disponível em: <https://covid19.who.int/table>. Acesso em: 14 jun. 2021.

OMS. **Weekly epidemiological update on COVID-19 - 1 June 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---1-june-2021>. Acesso em: 14 jun. 2021.

PASSOS, Lígia; PRAZERES, Filipe; TEIXEIRA, Andreia; MARTINS, Carlos. Impact on Mental Health Due to COVID-19 Pandemic: Cross-Sectional Study in Portugal and Brazil. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, [S. l.], p. 13, 2020.

PIERCE, Matthias et al. Mental health before and during the COVID-19 pandemic: a longitudinal probability sample survey of the UK population. [S. l.], v. 7, p. 11, 2020.

RABELO, Air. QUAIS AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS NA ERA DA INFORMAÇÃO? **Revista de Administração FACES Journal**, [S. l.], 2002. DOI: 10.21714/1984-6975FACES2002V1N1ART7. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7>. Acesso em: 26 out. 2021.

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz De. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 431–441, 2015. DOI: 10.9788/TP2015.2-14.

RAIŠIENĖ, Agota Giedrė; RAPUANO, Violeta; VARKULEVIČIŪTĖ, Kristina; STACHOVÁ, Katarína. Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. **Sustainability**, [S. l.], v. 12, n. 13, p.

5332, 2020. DOI: 10.3390/su12135332.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves De. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, [S. l.], v. 54, p. 207–233, 2011. DOI: 10.1590/S0011-52582011000100006.

SANTIN, Janaína Rigo; NASCIMENTO, Anna Gabert. ACESSO GLOBAL À IMUNIZAÇÃO PREVENTIVA DA COVID-19, SAÚDE E AMBIENTE: DILEMAS DE UM “NOVO NORMAL”. **Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista Eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, [S. l.], v. 13, n. 25, p. 312–332, 2021.

SCANDURA, Terri A.; LANKAU, Melenie J. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 377–391, 1997. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1.

SENADO FEDERAL. **Decreto Legislativo - 6 de 20/03/2020** Publicação Original [Diário Oficial da União - Edição Extra de 20/03/2020 - nº 55-C] (p. 1, col. 1). 2020. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/31993957/publicacao/31994188>. Acesso em: 4 dez. 2021.

SENADO FEDERAL. **Senado aprova MP que estimula crédito para micro e pequenas empresas.** 2021a. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/11/04/senado-aprova-mp-que-estimula-credito-para-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 31 dez. 2021.

SENADO FEDERAL. **Senado confirma medida que recriou o Ministério do Trabalho e Previdência.** 2021b. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/11/23/senado-confirma-medida-que-recriou-o-ministerio-do-trabalho-e-previdencia>. Acesso em: 31 dez. 2021.

SOBRINHO, Prof Me Raphael José Bicudo Pereira; ARAUJO, Prof Dr Clayton Vinicius Pegoraro De; KÖLLING, Profa Dra Gabrielle Jacobi; JÚNIOR, Prof Me Álvaro Alves de Moura. A COVID-19 E A ECONOMIA BRASILEIRA EM DEPRESSÃO. **Revista Estudos e Negócios Academics**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 13–22, 2021.

SOUZA, Diego de Oliveira. As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde**, [S. l.], v. 19, 2020. DOI: 10.1590/1981-7746-sol00311. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tes/a/7rJ6TkW8Cs88QkbNwHfdkxb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2021.

STANGHERLIN, Aline; JOÃO, Daniel de Moraes. OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS PEQUENOS EMPREENDEDORES DURANTE A PANDEMIA DA COVID - 19. *[S. l.]*, p. 8, 2020.

SYTCH, Maxim; GREER, LINDRED L. Is Your Organization Ready for Permanent WFH? **Harvard Business Review**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/08/is-your-organization-ready-for-permanent-wfh>. Acesso em: 14 jun. 2021.

TAVARES, Fernando; SANTOS, Eulália; DIOGO, Ana; RATTEN, Vanessa. Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. **Journal of Enterprising Communities**, *[S. l.]*, 2020. DOI: 10.1108/JEC-06-2020-0113. Disponível em: <https://covid19.elsevierpure.com/en/publications/teleworking-in-portuguese-communities-during-the-covid-19-pandemi-4>. Acesso em: 14 jun. 2021.

TOLEDO, Giuliana; ROSÁRIO, Mariana. **Entenda o que é a variante delta do coronavírus e quais são os riscos para o Brasil**. 2021. Disponível em: <https://extra.globo.com/noticias/coronavirus/entenda-que-a-variante-delta-do-coronavirus-quais-sao-os-riscos-para-brasil-25099213.html>. Acesso em: 18 ago. 2021.

TREMBLAY, Diane Gabrielle; THOMSIN, Laurence. Telework and mobile working : analysis of its benefits and drawbacks. **International journal of work innovation : IJWI**, International journal of work innovation : IJWI. - Genève [u.a.] : Inderscience Enterprises, ISSN 2043-9032, ZDB-ID 2771769-0. - Vol. 1.2012, 1, p. 100-113. *[S. l.]*, v. 1, n. 1, International journal of work innovation : IJWI. - Genève [u.a.] : Inderscience Enterprises, ISSN 2043-9032, ZDB-ID 2771769-0. - Vol. 1.2012, 1, p. 100-113, 2012.

VAN DER LINDEN, Sander; ROOZENBEEK, Jon; COMPTON, Josh. Inoculating Against Fake News About COVID-19. **Frontiers in Psychology**, *[S. l.]*, v. 11, p. 566790, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.566790.

VEIGA, Nathalia Henriques; TEN, Yan Zi Li Figueiredo; MACHADO, Viithória Paes; FARIA, Magda Guimarães de Araujo; NETO, Mercedes de Oliveira; DAVID, Helena Maria Scherlowski Leal. TEORIA DA ADAPTAÇÃO E SAÚDE DO TRABALHADOR EM HOME OFFICE NA PANDEMIA DE COVID-19. **Revista Baiana de Enfermagem**, *[S. l.]*, v. 35, n.

0, 2021. DOI: 10.18471/rbe.v35.37636. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/37636>. Acesso em: 14 jun. 2021.

VERDÉLIO, Andreia. MP permite suspensão do contrato de trabalho por até quatro meses. **Agência Brasil**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2020-03/mp-permite-suspensao-do-contrato-de-trabalho-por-ate-quatro-messes>. Acesso em: 14 jun. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração - 16a Ed. 2016 - Saraiva**. 16a ed. [s.l.] : Editora Atlas, 2016. Disponível em: <https://www.saraiva.com.br/projetos-e-relatorios-de-pesquisa-em-administracao-16-ed-2016-9345458/p>. Acesso em: 14 jun. 2021.

WANG, Bin; LIU, Yukun; QIAN, Jing; PARKER, Sharon K. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology**, [S. l.], v. 70, n. 1, p. 16–59, 2021. DOI: 10.1111/apps.12290.

WILDER-SMITH, A.; FREEDMAN, D. O. Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak. **Journal of Travel Medicine**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. taaa020, 2020. DOI: 10.1093/jtm/taaa020.

WOJCAK, Emil; BAJZIKOVA, Lubica; SAJGALIKOVA, Helena; POLAKOVA, Michaela. How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management 2015, ICLTIBM 2015, 10-12 December 2015, Istanbul, Turkey. [S. l.], v. 229, 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management 2015, ICLTIBM 2015, 10-12 December 2015, Istanbul, Turkey, p. 33–41, 2016. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.07.111.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO – A EXPERIÊNCIA DO TELETRABALHO NA PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “A experiência do teletrabalho na perspectiva dos trabalhadores durante a pandemia de Covid-19”, referente ao trabalho de conclusão de curso de José Lucas do Nascimento, aluno de graduação em Administração na Universidade Federal de São Paulo. O objetivo desta pesquisa é entender os principais impactos da pandemia no ambiente e nas relações de trabalho.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a.

As informações serão obtidas da seguinte forma: por meio de formulário eletrônico, composto por perguntas objetivas e abertas, respondidas de forma individual, o respondente será estimulado a comparar a sua experiência no trabalho remoto e no presencial, com duração prevista de 15 minutos e sem a necessidade de o respondente se identificar. Por meio do formulário, serão coletados dados quantitativos, os quais serão usados para subsidiar a pesquisa. Sua participação envolve um risco mínimo, a depender da existência de experiências desagradáveis no trabalho, que possam ser lembradas durante o preenchimento das respostas. Sua participação pode ajudar o pesquisador a entender melhor os principais benefícios e desvantagens da adesão ao trabalho remoto nas organizações e quais políticas podem ser adotadas para promover o bem-estar dos funcionários.

Assim, você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar dessa pesquisa. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará nenhuma penalidade.

Você não terá gastos e não receberá pagamentos por ser voluntário(a). Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável. Os pesquisadores poderão contar para você os resultados da pesquisa quando ela terminar, se você quiser saber.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode entrar em contato através do(s) telefone(s) 11 xxxxx-xxxx, pelo e-mail jose.nascimento@unifesp.br, e endereço R. Oleska Winogradow, nº 100, 06110-295.

Este estudo foi analisado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de voluntários de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está

sendo realizado, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de São Paulo, situado na Rua Botucatu, 740, CEP 04023-900 – Vila Clementino, São Paulo/SP, telefones (11) 5571-1062 ou (11) 5539-7162, às segundas, terças, quintas e sextas, das 09:00 às 12:00hs ou pelo e-mail: cep@unifesp.br.

No caso de aceitar fazer parte como voluntário(a), marque a opção de concordância no início do questionário.

Idade _____ anos Gênero ☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro

Escolaridade ☐ Fundamental ☐ Médio ☐ Superior ☐ Completo ☐ Incompleto ☐ Cursando

Município onde mora atualmente _____

Estado civil ☐ Solteiro (a) ☐ Casado (a) ou União Estável ☐ Divorciado (a) ou Separado (a) ☐ Viúvo (a)

Você alguma vez trabalhou presencialmente, seja antes ou durante a pandemia?* ☐ Sim ☐ Não

Você alguma vez trabalhou remotamente, seja antes ou durante a pandemia?* ☐ Sim ☐ Não

Quantas pessoas moram na sua residência (contando com você)? _____

Você possui pessoas que moram com você e que dependem do seu apoio/ajuda? (Ex: filhos menores de idade ou idosos)?

☐ Não ☐ Sim

Qual a sua relação com essas pessoas que moram com você e dependem do seu apoio/ajuda? Marque todas as opções aplicáveis.**

☐ Filhos ☐ Outros (Pais, Avós, Irmãos, Cônjuges)

Quantos no total?** _____

* = indica que se o entrevistado responder com “não” o questionário é encerrado.

** = pergunta direcionada apenas aos respondentes que indicarem ter respondentes.

Compare a disponibilidade/existência dos seguintes elementos entre seu ambiente de home office e de trabalho presencial:

Como você avalia os itens abaixo no seu ambiente de home office?

	Muito maior no presencial	Maior no presencial	Igual no home office e presencial	Maior no home office	Muito maior no home office	Insatisfeito / Inadequado	Satisfeito / Adequado
A qualidade do computador e equipamentos eletrônicos é							
A qualidade da internet é							
A adequação do espaço físico para eu realizar o trabalho é							
A qualidade dos móveis (ex: escrivaninha e conforto da cadeira) é							
A qualidade sonora do ambiente é							
A qualidade do conforto térmico é							
A qualidade da iluminação é							

AVALIAÇÕES FINAIS

Como foi a sua adaptação ao trabalho remoto durante a pandemia? ☐ Muito difícil ☐ Difícil ☐ Regular ☐ Fácil ☐ Muito fácil

Com que frequência você precisou interromper seu trabalho para atender demandas familiares? ☐ Nunca ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Muito frequentemente

Com que frequência você precisou fazer atividades domésticas (ex: limpar ou cozinhar) durante o horário de trabalho? ☐ Nunca ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Muito frequentemente

Além de você, outras pessoas na sua residência também trabalham ou trabalharam remotamente? ☐ Sim ☐ Não

Se pudesse escolher, em quantos dias na semana você gostaria de trabalhar remotamente? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Na sua visão, o que a sua empresa pode fazer para melhorar o bem-estar dos funcionários em home office?

Quais as maiores vantagens que você sentiu ao trabalhar remotamente?

Quais as maiores desvantagens que você sentiu ao trabalhar remotamente?
