



## Expectativas dos Trabalhadores no Processo do Teletrabalho: Vivências Pré-Pandemia

Marly Mendes Serra Kotani<sup>1</sup>

Helga Cristina Hedler<sup>2</sup>

Luiza B. N. Alonso<sup>3</sup>

Simone de Araújo Goes Assis<sup>4</sup>

Josemar Bezerra de Menez<sup>5</sup>

Walter Ferreira Dantas<sup>6</sup>

### Resumo

O objetivo da pesquisa foi analisar as expectativas de trabalhadores quanto às atividades realizadas em teletrabalho. O método foi qualitativo com aplicação de entrevistas a doze profissionais, que atuavam há pelo menos dois anos em teletrabalho e que mantinham o vínculo empregatício em empresas públicas e/ou privadas. Utilizou-se a análise de conteúdo, interpretando-se dedutivamente onze categorias. Os resultados evidenciam, a necessidade de desenvolvimento e implantação de ações que possibilitem analisar a adaptação dos funcionários ao teletrabalho, melhoria na qualidade de vida e na comunicação empresa - trabalhador, tanto para gestores quanto para os demais funcionários.

**Palavras chave:** Teletrabalhador; Teletrabalho, Organizações.

### Abstract

The objective of the research was to analyze the expectations of workers regarding the activities carried out in telework. The method was qualitative with the application of interviews to twelve professionals, who worked for at least two years in telework and who maintained the employment relationship in public and/or private companies. Content analysis was used, deductively interpreting eleven categories. The results show the need for development and implementation of actions that allow analyzing the adaptation of employees to telework, improvement in quality of life and in communication company - worker, both for managers and other employees.

**Palavras-chave:** Telework; Home office; Organizations.

<sup>1</sup> Mestre em Gestão Estratégica de Organizações. E-mail: marli.kotani@uol.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações. E-mail: helga.hedler@iesb.edu.br

<sup>3</sup> Doutora em Educação. E-mail: luiza.alonsoex@gmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Integração da América Latina. E-mail: simone.assis696@gmail.com

<sup>5</sup> Mestre em Gestão Estratégica de Organizações. E-mail: josemar.menez@iesb.edu.br

<sup>6</sup> Mestre em Gestão Estratégica de Organizações. E-mail: walter.dantas@iesb.edu.br





O teletrabalho é uma tendência mundial em organizações multinacionais, empresas nacionais públicas e privadas de diversos segmentos da economia (Mello *et al.*, 2014; De Bona & Oliveira, 2021). Enquanto os trabalhadores buscam maior flexibilidade, equilíbrio entre trabalho e família (Nogueira & Patini, 2012; De Bona & Oliveira, 2021), aspectos relatados por Nilles (1998), Dallegrave Neto (2014) e Mello *et al.* (2014), indicam que as empresas buscam redução dos custos gerais com escritórios, competitividade na atração e retenção de talentos, aumento na qualidade dos trabalhos e dos serviços prestados aos clientes (Aderaldo, Aderaldo & Lima, 2017).

O teletrabalho ressurgiu nos Estados Unidos, na década de 1970, com a crise no petróleo. Naquele momento não obteve sucesso, por falta de ferramentas tecnológicas. Entretanto, os avanços tecnológicos possibilitaram aos profissionais aderir ao teletrabalho, e assim exercer suas atividades a partir de qualquer lugar, seja de suas casas, bibliotecas, cafeterias, *coworkings* ou outro local (Silva, 2020). O marco inicial do teletrabalho no Brasil é apontado pelo relatório da Ita-Lac - Academia Internacional de Teletrabajo, como 20 de agosto de 1997, data em que foi realizado o seminário *Home office/Telecommuting* – Perspectivas de Negócios e Trabalho para o 3º Milênio, em São Paulo, com a participação de trezentas pessoas (Ita-Lac, 2017).

Com a necessidade de isolamento social, após a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarar situação de pandemia da COVID-19, em 11 de março de 2020, alguns serviços presenciais foram paralisados em todo o mundo. Essa estratégia de prevenção impactou as pessoas e as empresas em todos os aspectos, dentre eles, na forma de trabalho. As empresas e negócios lançaram

mão de alternativas para continuar suas atividades e a adoção do teletrabalho foi uma solução à essa nova demanda. Estatisticamente o Brasil possuía cerca de 63% dos servidores públicos federais (cerca de 357.767 pessoas) em teletrabalho no final de 2020 (Agência IBGE Notícias, 2020). Portanto, a intensificação e promoção de pesquisas, discussões e apresentações de possíveis cenários desse contexto pós-pandêmico, são essenciais para solucionar os desafios da gestão pública brasileira. Segundo dados da PNAD-Covid-19, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estimou em 8,6 milhões o número de brasileiros que “trabalhavam remotamente”, ou seja, 12,4% da população ocupada do país (Agência IBGE Notícias, 2020). Já, a partir do segundo semestre do ano de 2020, a situação imposta pela Pandemia, foi que as regras sanitárias na nova realidade orientavam a ficar em casa e a respeitar o distanciamento social. Pode-se afirmar que a Pandemia foi um intensificador do teletrabalho, uma vez que as organizações, a fim de se readequarem a esse contexto, modificaram a forma de trabalho de seus colaboradores.

A atual concepção de teletrabalho, remonta a década de 1980, quando as mulheres americanas, que trabalhavam fora, procuraram adaptar suas necessidades pessoais, incluindo o cuidado das crianças, ao desenvolvimento de sua atividade profissional. Nos Estados Unidos, utiliza-se o termo *telecommuting*, na Europa, *telework*, enfocando as atividades realizadas por meios tecnológicos. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1996) o teletrabalho é a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação. Segundo Morgan (2004), o teletrabalho facilitado pelas TIC's,





redefine as dimensões de tempo e espaço para trabalhadores de todo o mundo e possibilita a realização das tarefas a partir de qualquer lugar. O trabalho não é o local onde as pessoas vão, mas sim algo que elas fazem, o conceito de teletrabalho pode assumir três conotações: locais flexíveis; horários flexíveis e contratos flexíveis.

Nessa pesquisa entende-se que a característica principal do teletrabalho é a realização de determinada atividade de uma organização, executada de forma remota, por um funcionário com vínculo empregatício, fora da sede da empresa, sem a necessidade de sua presença física nas dependências da empresa.

Há vantagens e desvantagens do teletrabalho para o trabalhador (Hau & Todescat, 2018; Filardis, Castro & Zanini, 2018). Entretanto, vamos inicialmente elencar os diversos benefícios para o teletrabalhador conforme Barros e Silva (2010): redução de tempo com deslocamentos; redução de custos com alimentação, transporte e vestuário; flexibilidade de horário; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; melhor qualidade de vida; maior autonomia para realização do trabalho (Nilles, 1998; Singh, 2014; Filardi, Castro & Zanini, 2018); atração e retenção de talentos e profissionais mais próximos da aposentadoria poderiam contribuir com seu conhecimento acumulado, aumento da produtividade do trabalhador.

Para Baruch (2001), Filardi, Castro & Zanini (2018), Barros e Silva (2010), Nohara *et al.* (2010) e Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) é possível perceber benefícios individuais, tais como: Oliveira (2021). Para Nogueira e Patini

flexibilidade de horário; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; maior autonomia para gerenciar o trabalho e o aumento da produtividade, bem como melhoria da qualidade de vida, este último também apontado por Bona (2012), ainda existem desafios para a implementação do teletrabalho, tais como: melhor gerenciamento do tempo; dificuldades com as avaliações de desempenho, controle de metas e resultados e definição do perfil do teletrabalhador, pois na visão dos autores, nem todos os colaboradores têm perfil compatível com o teletrabalho (Hau & Todescat, 2018).

Barros e Silva (2010) identificaram os fatores que influenciam, positiva ou negativamente a adaptação dos indivíduos ao *home office*. Identificaram que os profissionais precisam ser pessoas seguras, independentes, responsáveis, automotivadas, capazes de assumir desafios e de responder por si e capazes de trabalhar sem supervisão direta – uma vez que o teletrabalho implica nova situação familiar, isolamento do ambiente da empresa e perda de sinais externos de *status*. Ou ainda, o que Silva, Coelho-Lima e Barros (2020, p. 177) argumentam como efeito do teletrabalho a “invasão da vida familiar, perda de dimensão coletiva do trabalho e isolamento social”.

Segundo Singh (2014) há indivíduos que não estão aptos ao *home office* por não possuírem capacidades e qualidades que a modalidade exige, por outro lado, Hau e Todescat (2018) apontaram que há perfis de personalidade que aderem mais facilmente ao teletrabalho, como aqueles que possuem como característica a capacidade de conciliar vida profissional e familiar no mesmo espaço.





Entretanto, as características do trabalho também devem ser analisadas, porque algumas atividades não são passíveis de serem executadas na modalidade à distância. Nilles (1998) sugere uma análise para identificar se uma atividade pode ser realizada à distância: identificar quais tarefas serão executadas; qual o percentual de tempo gasto na execução da tarefa durante um período; quais dessas tarefas poderão ser executadas remotamente. Baseado nessas respostas, será possível identificar quais tarefas podem ser realizadas totalmente, parcialmente ou não poderão ser realizadas à distância.

Do ponto de vista dos profissionais do teletrabalho alguns desafios são percebidos: isolamento; maior controle exercido pelas organizações; menor criatividade das atividades; aumento na carga de trabalho com jornadas de trabalho que tendem a se prolongar além dos horários (Nilles, 1998); falta de suporte; riscos de perda de identidade e dificuldade de construir a carreira (Barros & Silva, 2010; Hau & Todescat, 2018); distanciamento na forma de atuação entre o indivíduo e a organização, incluindo os supervisores; satisfação dos indivíduos e dificuldades de interação; diminuição do vínculo e identidade com a organização; gerenciamento das tarefas e desempenho e controle das horas extras (Singh, 2014).

Considerando o início do teletrabalho no Brasil na década de 1990, sua intensificação no final de 2019, devido a pandemia, esta pesquisa descreve qualitativamente as percepções de teletrabalhadores no início do período pandêmico (a coleta de dados ocorreu entre 09 de abril e 30 de junho de 2020),

entretanto, os participantes já trabalhavam nessa modalidade há pelo menos dois anos. Assim espera-se contribuir com as pesquisas sobre o tema e apresentar oportunidades de reflexões, tanto para as organizações, quanto para os teletrabalhadores sobre a possível elaboração e condução de práticas, políticas e ações que considerem as barreiras, facilitadores e vivências subjetivas pelos profissionais envolvidos nesta modalidade.

A partir desse entendimento, as seguintes questões foram direcionadoras desta pesquisa: quais as expectativas percebidas pelos teletrabalhadores em relação ao trabalho realizado fora do ambiente organizacional? Como o teletrabalhador percebe e vivencia o alcance ou não de suas expectativas, necessidades e condições de desenvolvimento de suas atividades laborais? Suas expectativas são confirmadas no dia-a-dia da prática do *home office*?

Assim, este artigo visa caracterizar as expectativas percebidas pelos teletrabalhadores quanto ao trabalho realizado fora do ambiente organizacional, identificando quais fatores são percebidos como importantes, os principais desafios e benefícios na realização do teletrabalho.

## Método

Nesta pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, pois a mesma, segundo Godoy (1995), busca compreender, descrever e traduzir fenômenos sociais no contexto em que eles ocorrem. Quanto





aos objetivos, foi descritiva, enfatizando-se as expectativas dos teletrabalhadores vinculados por meio de contrato de trabalho, quanto ao trabalho em *home office* (Gil, 2017).

## Seleção e Descrição dos Participantes

O critério de seleção foi teletrabalhadores que exerciam suas atividades nessa modalidade há pelo menos dois anos, seja em empresas públicas ou privadas. Trabalhadores de diferentes organizações, segmentos da economia e dispersão geográfica formaram a amostra aleatória e não probabilística seguindo a técnica de amostragem *bola de neve* (Bockorni & Gomes, 2021).

Participaram 12 profissionais de diferentes empresas e segmentos da economia, sendo seis homens e seis mulheres. A partir da análise dos dados demográficos (Figura 1), identifica-se um equilíbrio em relação ao quantitativo por gênero, bem como no número de funcionários que têm filhos. Há uma predominância de casados (oito), tendo somente duas mulheres solteiras, e um teletrabalhador divorciado e um viúvo. Dos doze entrevistados, dez estão na faixa etária dos 40 anos, um tem 25 anos e o outro tem 62 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, a maioria possui superior completo, dois são doutores, um está cursando o nível superior e outro não concluiu o ensino superior. Com exceção de um

teletrabalhador que mora em Sorocaba, SP, todos os outros moram em capitais; predominantemente em Brasília, DF (sete), em São Paulo, SP (três), e um em Manaus, AM. A maioria reside no estado de origem.

Praticamente todos atuam na área de serviços, com exceção de um teletrabalhador que atua na indústria, exercendo cargos que variam entre gerência (de engenharia; de contrato; de certificação de produtos; comercial), diretoria (de RH), analista (de benefícios; de sistema), administrativo financeiro, advogado(a), assistente de TI e *local officer accreditation*.

Houve heterogeneidade quanto ao tempo de empresa, mas evidenciando, entretanto, uma larga vivência na empresa, já que somente três participantes têm menos dez anos na mesma empresa e nenhum têm menos de cinco anos. A maioria possui mais de quinze anos, chegando até a vinte e dois anos na empresa.

Quanto ao regime de *home office* há uma variação entre dois anos e três meses e cinco anos, o que dá respaldo para responderem com conhecimento sobre teletrabalho.

Dos doze entrevistados, cinco trabalham em regime integral de *home office*, e os outros num sistema híbrido, variando entre três a quatro dias em casa e o restante dos dias, presencialmente na organização. O nome das empresas foi omitido a pedido dos entrevistados que alegaram não ter autorização para divulgá-lo.





Cód.	Gênero	Estado civil	Idade (anos)	Escolaridade	Filhos	Naturalidade	Local de Residência	Setor da Atividade	Cargo	Tempo de Empresa	Tempo em Home Office	Quantos dias por semana
E1	Masculino	Casado	48	Ensino Superior	0	Valença - RJ	Brasília - DF	Serviços	Gerente de Engenharia	22 anos	2 anos e 6 meses	4 dias
E2	Masculino	Casado	41	Ensino Superior	0	Brasília - DF	Brasília - DF	Serviços	Gerente de Contrato	20 anos	2 anos e 5 meses	4 dias
E3	Masculino	Viúvo	62	Doutorado	1	São Paulo - SP	São Paulo - SP	Serviços	Gerente de Certificação de Produtos Telecom	21 anos	3 anos	3 dias
E4	Feminino	Casada	45	Superior Incompleto	2	Brasília - DF	Brasília - DF	Serviços	Analista de Benefícios	18 anos	2 anos e 3 meses	5 dias
E5	Masculino	Casado	48	Superior Completo	1	Vitória - ES	Manaus - AM	Serviços	Gerente Comercial	11 anos	3 anos	5 dias
E6	Feminino	Solteira	25	Ensino Superior - cursando	0	São Paulo - SP	São Paulo - SP	Serviços	Administrativo Financeiro	6 anos	5 anos	5 dias
E7	Masculino	Casado	46	Superior Completo	0	São Paulo - SP	São Paulo - SP	Serviços	Local Officer Accreditation	20 anos	3 anos	3 dias
E8	Feminino	Casada	41	Superior Completo	1	São Paulo - SP	Sorocaba - SP	Serviços	Gerente Comercial	5 anos	3 anos	4 dias
E9	Masculino	Casado	40	Superior Completo	0	Belo Horizonte - MG	Brasília - DF	Serviços	Assiste de TI	18 anos	3 anos	4 dias
E10	Feminino	Divorciada	43	Superior Completo	2	Brasília - DF	Brasília - DF	Serviços	Advogada	5 anos	3 anos	4 dias
E11	Feminino	Casada	41	Superior Completo	2	Brasília - DF	Brasília - DF	Serviços	Analista de Sistemas	18 anos	2 anos e 5 meses	4 dias
E12	Feminino	Solteira	43	Doutorado	0	Brasília - DF	Brasília - DF	Indústria	Diretora de RH	15 anos	5 anos	5 dias

Figura 1 Caracterização sociodemográfica dos participa

### Instrumentos, Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista em profundidade individual com 36 questões e roteiro estruturado. As questões norteadoras foram adaptadas de Barros e Silva (2010), que realizaram pesquisa com teletrabalhadores da Shell no Brasil.

O convite para participar da pesquisa foi enviado para grupos de *whatsapp* e postado no perfil de Facebook de um dos pesquisadores, apresentando os objetivos da pesquisa, e solicitando a indicações de profissionais que atendessem aos critérios estabelecidos. A partir de indicações recebidas, as pessoas foram contatadas e convidadas a participar.

As entrevistas foram aplicadas (09 de abril a 30 de junho de 2020) via aplicativo Zoom ou ligações telefônicas (foram gravadas e tiveram duração média de 45 minutos). Foi realizada a análise de conteúdo, seguindo-se a metodologia proposta por Gil (2017) e as categorias foram oriundas de Barros e Silva (2010) e estão descritas na Figura 2.

Categorias	Definição
1. Comunicação/integração	Comunicação entre os diversos envolvidos na empresa, relações entre eles, expectativas a respeito do <i>home office</i> e possíveis benefícios.
2. Recursos tecnológicos	Refere-se às ferramentas e suporte tecnológico que possibilitam a realização do teletrabalho.
3. Visibilidade/impacto na carreira	Efeitos da falta de contato presencial com os diversos setores da empresa e possíveis implicações na carreira.

4. Mudança de comportamento	Mudanças de comportamento decorrentes da nova modalidade de trabalho, das expectativas criadas e da realidade vivenciada.
5. Aderência ao teletrabalho	Aceitação ao teletrabalho como uma escolha definitiva ou circunstancial, opcional ou imposta.
6. Flexibilidade na jornada de trabalho e produtividade	Autonomia na delimitação temporal e geográfica quanto à execução das atividades, disciplina, autodisciplina e o impacto na produtividade.
7. Redução de Custos	Menor gasto para a empresa e ou para os funcionários em diversos aspectos econômicos.
8. Espaço físico	Alterações/adequações na residência para aderir ao teletrabalho.
9. Natureza do trabalho	Tipo de trabalho desenvolvido pelo teletrabalhador quanto a sua natureza.
10. Relacionamento interpessoal	Relações com familiares e amigos convivem com o teletrabalhador, receptividade, dificuldades, rejeições.
11. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Conciliação entre vida pessoal e trabalho; aspectos positivos e negativos observados.

Figura 2 Categorias de Análise

### Resultados e Discussão

Seguiu-se a apresentação dos resultados conforme ordem das categorias elencadas na Figura 2. Cada categoria foi exemplificada com relatos dos participantes.

### Comunicação/Integração

Os entrevistados, ao responderem sobre as relações com os demais membros da equipe, clientes e supervisor, se haviam percebido mudanças nessas relações, afirmaram, em sua maioria, não ter percebido mudança na integração.



Já que, segundo eles, estão sempre em contato por meio de ferramentas de comunicação, *chat* da rede, telefone, reuniões virtuais e até mesmo algumas reuniões presenciais. Entretanto, alguns entrevistados relataram sensação de isolamento. Filardi, Castro e Zanini (2018), verificaram que essa sensação de isolamento social pode ser aumentada com o teletrabalho. Isto também foi observado na pesquisa,

*[...] Outra coisa que me deixa triste é o isolamento. Não temos com quem conversar, dividir as dúvidas e problemas do processo que estamos analisando. Me faz falta a convivência com outras pessoas, vestir uma roupa nova, me arrumar, fazer uma escova, uma unha, Mulheres são vaidosas, gostamos de nos arrumar para receber elogios e trabalhando em casa isso não existe (Entrevistado 4, grifo nosso).*

*Ficou igual, porém percebo que não existe mais a cumplicidade dos relacionamentos. Quando estávamos juntos todos os dias, sabia de tudo que estava acontecendo com a equipe. Tomávamos café, almoçávamos, sempre tinha um happy hour para descontrair. Nosso relacionamento está mais frio. Por mais que tenhamos contato, o “buchicho” do dia a dia não existe mais (Entrevistado 7).*

Houve também, a percepção de que embora pareça igual, ocorreu uma quebra na cumplicidade dos relacionamentos (Entrevistado 7). Opinião compartilhada por outros, como o Entrevistado 8, que mesmo tendo entrado na organização para trabalhar em regime de *home office*, percebe que as relações são mantidas no limite das relações de trabalho. “Para mim ficou mais ou menos,

porque já entrei na empresa nesta modalidade, porém não existe uma cumplicidade, da equipe. Quando nos encontramos é uma festa, mas fica ali, parece que não levamos para casa aquele sentimento bom que tinha antes” (Entrevistado 8).

As expectativas surgem com o ingresso numa nova modalidade de trabalho. Ao lado da expectativa de economia de tempo, combustível, menos estresse, pode vir também expectativas não agradáveis, relacionadas ao distanciamento e a falta de contato com outras pessoas, de conhecer novas pessoas, entre outras sensações.

### Recursos Tecnológicos

Os entrevistados, na sua maioria, limitaram-se a informar sobre a disponibilização ou não de recursos tecnológicos, sem entrar no mérito se a empresa para a qual prestam serviços, oferece o suporte necessário. *Sim, além do notebook, [recebo] internet móvel e telefone celular pagos pela empresa* (Entrevistados 3 e 7). A associação entre ciência, tecnologia e indústria proporcionaram a introdução de ferramentas de tecnologias da informação e comunicação, permitindo a relação entre o trabalho e o trabalhador, possibilitando interações simultâneas, rápidas, e com baixo custo (Nilles, 1998).

### Visibilidade/Impacto na carreira

Uma das preocupações dos teletrabalhadores, segundo Dahlstrom (2013) é a falta de visibilidade na empresa, por estarem afastados fisicamente, o que pode implicar em dificuldade de promoção, impactando negativamente na carreira. Pode haver ainda preconceito por parte dos trabalhadores que atuam presencialmente no escritório em relação aos que trabalham remotamente (Hau & Todescat, 2018). Esse entendimento foi compartilhado por





praticamente todos os entrevistados, como foi evidenciado nos relatos.

*O banco diz que todos somos aptos a progressão de carreira, mas nos meus dois anos e cinco meses, ninguém que optou pela modalidade, teve promoção (Entrevistado 2).*

*Acho difícil um crescimento na carreira. Recentemente me candidatei para uma vaga em outra área. Não tive um retorno! Quando a gente está todos os dias dentro da empresa já é difícil, imagina à distância! (Entrevistado 8).*

A dificuldade de construir uma carreira também foi apontada nos resultados da pesquisa de Barros e Silva (2010), que compartilham da ideia de que a falta da visibilidade pode impactar na carreira. Serra (2010) ao elencar vantagens e desvantagens no trabalho remoto, cita a questão da dificuldade de promoção para os teletrabalhadores, fato evidenciado na fala de entrevistados que constataram que a falta de visibilidade impacta negativamente na possibilidade de ascensão na carreira. Entretanto, houve posicionamentos contrários, embora com ressalvas.

*Eu não acho que tenha impactado (...). Pensando nas pessoas que trabalham comigo, elas terão total apoio para ascensão profissional, porém como eles poderão mostrar as suas potencialidades? Como o outro gestor irá identificar que na minha equipe tem gente preparada para assumir novos desafios? (Entrevistado 7).*

Esse entrevistado não sentiu impacto negativo, foi promovido, mesmo trabalhando remotamente e ressalta que terá um olhar diferenciado para os integrantes de sua equipe, embora chame a atenção para a

necessidade de outros gestores e a empresa como um todo terem um olhar mais atento para essa questão. Esse resultado se assemelha àquele de Golden e Eddleston (2018) segundo o qual teletrabalhadores e não teletrabalhadores não diferiram no número de promoções apontando outros fatores contextuais como moderadores dessa relação.

### **Mudança de Comportamento**

Ao responderem sobre as expectativas com relação ao regime *home office*, de modo geral, narraram sobre a mudança de comportamento que tiveram que realizar. Mudança no modo de se vestir, despojado, muitas vezes sem grandes cuidados, novos planos alimentares e de atividades físicas; novas expectativas nos relacionamentos familiares resultantes da convivência maior; menos estresse no dia a dia, haja vista não enfrentarem o trânsito diariamente, entre outras mudanças. Entretanto, nem sempre essas expectativas iniciais se concretizaram, sendo nesse caso, substituídas por um sentimento de frustração.

*Achei que iria ganhar tempo para fazer minhas coisas (fazer academia, ficar mais tempo com minha namorada, agora esposa, ter mais tempo para mim) (...). Fui à academia umas 10 vezes em um mês. Paguei seis meses e não fui nem um, a comida estragou e não cozinhei, ganhei 10 quilos, como muito mais fast food. O trabalho em casa ou home office é uma utopia! A gente precisa de muita disciplina para colocar em prática tudo que fica no sonho. A vida real é dura e o dia é curto para tanta coisa (Entrevistado 2).*

Na tentativa de adaptar-se às





mudanças, ou de melhorar a qualidade de vida, um dos entrevistados relatou que contratou um *coach* para facilitar esse processo.

*Nem sei se eu tinha alguma expectativa, porque saí do escritório na sexta, pensando em voltar na segunda. Foi um baita susto ao saber do incidente. Pensei que em uma semana tudo estaria resolvido e voltaríamos a trabalhar no escritório novamente. Após este período percebi que preciso me organizar melhor. Contratei um coach para me auxiliar a redesenhar meu dia. Quero voltar a malhar, ter tempo para encontrar com os amigos, tomar um chopp no final do dia, enfim, viver a vida que eu tinha antes do home office (Entrevistado 7).*

Um entrevistado desenvolveu estratégias para separar o horário de trabalho e o horário livre e dessa forma não se sentir constantemente no ambiente de trabalho.

*Eu não sei responder isso. Às vezes, acho que estou sempre dentro do ambiente de trabalho. Preciso fechar a porta, para meu cérebro entender que não estou trabalhando. Adotei a postura de trocar de roupa para separar o horário de trabalho e o horário que estou livre em casa. Isso me ajudou muito! Mas sempre que passo pela porta para ir para meu quarto, percebo que ele está logo ali (Entrevistado 2).*

Essa estratégia é incentivada por algumas empresas, como no caso da Shell (Barros & Silva, 2010) que recomendou por meio de palestras a utilização do *dress-code*, (utilizar vestimentas específicas para sinalizar que está no horário de trabalho e, portanto, indicar que não está acessível naquele momento).

A mudança de comportamento foi sentida sob vários aspectos pelos entrevistados, tanto positiva quanto negativamente, o que corrobora outros estudos (Nogueira & Patini, 2012, Filardi, Castro & Zanini, 2018, De Bona & Oliveira, 2021).

A relação com o trabalho após a migração para o *home office* ficou confusa para a maioria, como é exemplificado nas narrativas a seguir.

*Acho que ficou mais densa.... estou sempre trabalhando (...). A casa é o escritório e o escritório é a casa, não consigo separar uma coisa da outra (Entrevistado 3).*

*Eu tenho a sensação de que estou sempre no ambiente do trabalho, isso é ruim! (Entrevistado 8).*

*Para mim a relação ficou conturbada. Tenho a sensação de que estou sempre trabalhando, principalmente porque meu material de trabalho, computador, mesa, estão dentro do meu quarto de dormir (Entrevistado 10).*

A mudança de comportamento envolve uma superação ou mudança de expectativa. Se antes do teletrabalho, o funcionário acreditava que a flexibilidade de horário o permitiria conciliar facilmente trabalho e atividades pessoais, a realidade diária dessa modalidade talvez o faça sentir que não é tão simples.

### **Aderência do Perfil do Trabalhador**

Passado o momento de transição do regime de trabalho presencial para o regime de teletrabalho, surge a questão: você aceitaria voltar para a modalidade de trabalho anterior, ou seja, presencial em 100% do seu tempo, na própria empresa ou em outra, se fosse uma oportunidade





melhor? A maioria dos entrevistados retornaria ao trabalho presencial, desde que esse retorno lhes trouxesse uma promoção, um novo desafio, uma nova área de trabalho. Entretanto, contrariando a maioria, dois entrevistados preferem continuar em *home office*, abrindo mão inclusive da possibilidade de promoção, indicando, nesse caso, uma forte aderência ao teletrabalho (Entrevistados 9 e 10). A aderência ao teletrabalho passa pela ideia de manter-se no mercado de trabalho, combinando vida pessoal com a participação contínua nas atividades profissionais, sem a necessidade de enfrentar congestionamentos e deslocamentos diariamente, até os escritórios (Nogueira & Patini, 2012). A expectativa de novas oportunidades parece estar atrelada a um trabalho presencial, o que reforça o que já foi comentado na categoria Visibilidade/Impacto na carreira. Por outro lado, alguns fazem questão de ressaltar que o retorno está atrelado à possibilidade de promoção.

*Sim, voltaria, desde que para uma outra área ou promoção. Para fazer o mesmo trabalho, ficaria em casa (Entrevistado 4).*

Essa aderência ao teletrabalho é relativa, e é possível que isso ocorra quando a opção por essa modalidade de trabalho não tenha sido planejada, mas tenha sido por força das circunstâncias. A migração para um regime *home-office* em alguns casos neta pesquisa, o que foi circunstancial e inicialmente provisório, foi incorporado de modo “definitivo” pelos funcionários que pediram para permanecer em *home office*. (Entrevistados 3, 4 e 7). Ou ainda, foi uma escolha por questões pessoais, em busca de qualidade de vida, fuga do trânsito diário (Entrevistado 9) e para conciliar cuidados com os filhos e o trabalho (Entrevistado 10).

Esse último motivo – conciliar vida profissional e familiar - também foi encontrado por Hau e Todescat (2018).

### **Flexibilidade na Jornada de Trabalho e Produtividade**

Definir a jornada de trabalho garantindo a flexibilidade de horário que não afete a produtividade parece ser um dos desafios envolvidos no teletrabalho, como aponta Nilles (1998) e os participantes da pesquisa.

*Ficou muito desorganizada. Não tenho conseguido trabalhar só as seis horas diárias (...). Para quem precisa dos serviços, fica à mercê da informática para qualquer informação, imagina para nós analistas que precisamos transitar o processo por diversos setores e canais dependemos de muitas informações para conclusão de um processo. Com isso acabo extrapolando o horário e muitas vezes não consigo bater a meta de análise de processos diárias. Em média tenho trabalhado 8 horas dia, ou seja, extrapolo em muito (Entrevistado 4).*

Singh (2014) aponta como um dos desafios do teletrabalho, o controle das horas extras. E essa sensação de que a jornada de trabalho aumentou foi relatada por vários entrevistados.

*Ficou maior. Antes trabalhava de segunda à sexta, saía do trabalho e pronto. Agora trabalho sábados e domingos (Entrevistado 6).*

Para aqueles que trabalham em empresas que implantaram ferramentas de controle no sistema, ficou inalterada a jornada, já que o sistema desconecta o funcionário no horário acordado para o fim da jornada de trabalho (Entrevistado 9). Interessante observar que a ideia de jornada de trabalho está muito associada à ideia da





produtividade. Segundo Filardi, Castro & Zanini (2018), Hau & Todescat (2018) uma das vantagens do teletrabalho é o aumento da produtividade.

*No início existia uma meta de 20% a mais de produtividade, em relação a quem ficava no banco. Hoje isso mudou, porque houve uma mudança na legislação. Porém, embora não exista a cobrança da produtividade de forma clara, a gente é “gerenciado, acompanhado” sobre a nossa produtividade. No geral, eu diria que trabalho um pouco à mais (Entrevistado 2).*

De modo geral, a percepção dos entrevistados é que a jornada de trabalho, assim como a cobrança por maior produtividade foi aumentada, o que é corroborado por Bentley e Yoong (2000) e Hau e Todescat (2018). Além disto, nesta pesquisa, o fato de ter havido uma flexibilidade de horário por parte da empresa parece despertar a percepção nos funcionários de que há necessidade de a organização cobrar mais dos funcionários.

### **Redução de Custos**

Quando questionados sobre as expectativas da organização e seu grau de atingimento, os entrevistados demonstraram um certo desconhecimento quanto a intenção da organização, mas acreditam que essa expectativa esteja voltada para o interesse em reduzir custos.

*Economia de dinheiro, com certeza! Acredito que sim, isso não é muito comentado. Eles falam mais na qualidade de vida dos funcionários (Entrevistado 8).*

*(...). Hoje deve estar muito satisfeita com a economia gerada. A presidência da empresa não cogita*

*em voltar a ter todos os funcionários trabalhando juntos novamente (Entrevistado 7).*

Por outro lado, a maioria dos entrevistados entende que se a empresa teve a vantagem de reduzir custos, eles aumentaram seus gastos pessoais. Aumentos associados a gastos com energia elétrica, internet, café, papel higiênico, faxineira, telefone, para citar alguns.

*Para mim aumentaram! Antes a faxineira vinha uma vez por semana, agora vem todos os dias. Acabo recebendo colegas para discussões, então tenho que ter um bom café, um lanche ou às vezes, um almoço (Entrevistado 3).*

*Para mim aumentaram! Luz, café, papel higiênico, ar condicionado. Coloquei meu filho em uma escola integral, porque não dava para trabalhar com ele em casa. Saio muito para cafés e escritórios coworking e isso é mais gasto (Entrevistado 5).*

*Para mim aumentaram! Primeiro porque mudei para um apto maior, com isso, o condomínio aumentou. A faxineira vinha uma vez por semana, agora vem 3 dias. Por estar em casa, preciso comprar mais café! Gasto mais com energia elétrica. Muitas vezes, decido trabalhar no Franz Café, mais gastos (Entrevistado 7).*

Mais da metade dos entrevistados acreditam que para eles não houve redução de custos e sim aumento de gastos. Segundo Mello *et al.*, (2014) e Filardi, Castro & Zanini (2018) o teletrabalho traz o benefício da redução de custos para a empresa. Embora Nilles (1998) afirme que a adoção do teletrabalho possibilita a redução de custos, tanto para as empresas,





quanto para os empregados, o que não foi observado na presente pesquisa.

Barros e Silva (2010) questionam a considerada “redução de custos”. Se por um lado o teletrabalhador economiza no quesito gastos com deslocamento diário para o trabalho, ele aumenta os gastos em casa para executar as atividades do trabalho, como por exemplo, a aquisição de materiais para execução do trabalho, energia elétrica e internet, por exemplo.

### **Espaço Físico**

A mudança do regime de trabalho presencial para o regime de teletrabalho exige também uma mudança no espaço físico onde as atividades serão realizadas. Para a maioria dos entrevistados, foi necessária uma adaptação em casa, quer seja a compra de mesa e cadeira, ou até mesmo uma mudança por completo no cômodo ou até mesmo mudança de imóvel para se adequar à nova rotina de teletrabalho. Foi perguntado aos entrevistados quais as mudanças que tiveram que ser feitas na residência para atuar no regime de *home office* e se essas mudanças tinham sido suficientes ou se precisavam ser melhoradas. No caso de não serem suficientes, o que faltaria. As respostas apontam em mudanças estruturais, em alguns casos, mudanças de imóveis, em outros ou compra de móveis adequados.

*Precisei comprar mesa e cadeira de acordo com o determinado pelo banco, para atender às normas de ergonomia. Tive que comprar uma luminária específica também para atender ao banco. No início o computador era meu. Hoje tenho um notebook da empresa e me conecto à rede por uma VPN. As **mudanças foram suficientes** e ficou bom para trabalhar, embora passe o maior tempo com o notebook no colo*

(Entrevistado 2, grifo nosso).

*Tive que adaptar um quarto para ser meu escritório. Comprar uma mesa e cadeira adequados, melhorar a iluminação. Contratei um arquiteto que deixou o espaço com cara de escritório. Na verdade, acabei mudando de imóvel, porque o anterior era muito pequeno e eu trabalhava na mesa da sala. Quando desligava o computador, ou ele ficava em cima da mesa ou do sofá. Eu tinha a sensação de que estava trabalhando 24 horas por dia (Entrevistado 7).*

Os participantes relataram dificuldade em conciliar o espaço de trabalho com os outros integrantes da família e necessidade de readequar a estrutura física da residência.

*Precisei comprar uma mesa e cadeira, melhorar a velocidade da internet. Não foram suficientes, porque fica dentro do meu quarto, precisaria de um espaço apropriado. Além disso, ouço todo o barulho da casa, às vezes tenho que dar uns gritos (Entrevistado 10).*

Para quem conciliou o processo de mudança para *home office* com a mudança de imóvel já prevista, foi mais fácil, como no caso do Entrevistado 12.

### **Natureza do Trabalho**

Todos os entrevistados consideraram suas atuais atividades como repetitivas, ainda as classificaram como *reativas* e *introspectivas* (Entrevistados 2, 5 e 8). Somente três entrevistados (entrevistados 1, 7 e 12) consideraram a possibilidade criativa, apesar de citarem a natureza repetitiva, sendo que um destes não a citou diretamente, generalizou ao falar que tem de tudo.





*Considero que minha atividade tem um pouco de tudo. São muitas reuniões, comitês, desenvolvimento de selos, entre outros (Entrevistado 7).*

*Obra é sempre repetitiva, mas os projetos são sempre criativos. Então é um misto dos dois (Entrevistado 1).*

Nilles (1998) ressalta como aspecto negativo no teletrabalho a menor criatividade no trabalho executado. Os entrevistados também têm essa percepção de que o trabalho que desenvolvem é repetitivo.

### **Relacionamento Interpessoal**

Nilles (1998) chama a atenção para a questão da interação na família quando há a necessidade de conciliar o trabalho dentro do espaço compartilhado com a família. São várias as situações, que podem alterar a rotina de trabalho, tais como conflitos entre horário de lazer e horário de trabalho, disputas por espaço, interrupções para executar atividades que não são do trabalho, por exemplo.

A receptividade dos demais membros da família, amigos, vizinhos em relação ao *home office* foi considerada por parte da maioria dos entrevistados, como positiva. Mas essa nova modalidade despertou receios em alguns familiares, que se questionaram se isso não seria presságio de demissão futura.

*Meu pai disse que eu seria demitido no curto prazo. Minha esposa ficou preocupada, disse que eu iria beber o dia todo. Eu bebo todos os dias, não o dia todo!!! Meu filho, que tinha 4 anos, achava que eu estava desempregado (Entrevistado 5).*

De alguma forma a rotina da casa muda após a migração para o *home office*. Novos espaços precisam ser criados, limites

de separação entre o espaço dedicado ao trabalho e o espaço para atividades e reuniões familiares são estabelecidos com o intuito de criar ou simular um ambiente de trabalho. Momentos de silêncio passam a ser exigidos na nova rotina. Como afirma o entrevistado dois, a rotina mudou.

*Mudou. Precisei criar um espaço só para trabalho e hoje isso precisa ficar bem claro para meu companheiro ou para meus familiares quando vêm nos visitar. Não dá para ficar conversando e ao mesmo tempo trabalhando. Lido com contratos de valores expressivos e preciso dar explicações de qualquer problema que ocorre (Entrevistado 2).*

Praticamente todos os entrevistados sentiram a mudança, com exceção da entrevistada doze que afirma não ter alterado nada. Antes ela estava casada, mas o marido trabalhava o dia todo. Agora está solteira novamente e sozinha.

A disciplina envolve inclusive saber reservar horários para o convívio com família e amigos e para o lazer, evitando assim atitudes de distanciamento social e tornando a relação mais pesada.

*Acho que ficou mais densa. Estou sempre trabalhando. Não tem sábado, domingo, feriado. A casa é o escritório e o escritório é a casa, não consigo separar uma coisa da outra (Entrevistado 3).*

*Estou sempre trabalhando, isso me incomoda um pouco. Não sei separar os finais de semana só para mim (Entrevistado 5).*

Nohara et al., (2010) e Filardi, Castro e Zanini (2018) destacam como uma das vantagens do teletrabalho para o funcionário a possibilidade de maior convivência com a





família.

### **Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Trabalho**

A flexibilidade existente no *home office* dá condições ao teletrabalhador de se organizar para conciliar atividades pessoais e atividades do trabalho. Embora essa flexibilização possa causar uma falsa sensação de domínio da situação.

Para os entrevistados, esse equilíbrio fica comprometido quando não conseguem separar o momento de trabalho do momento de lazer e assim sentem-se continuamente trabalhando, sem falar da sensação de isolamento já apontada. Alguns dos entrevistados desenvolveram estratégias para buscar o equilíbrio.

*Considero que minha relação ficou igual, porém preciso sair de casa e dar uma volta quando encerro o trabalho. Do contrário, tenho a sensação de que o dia não acabou, que ainda estou no banco. Desenvolvi a técnica de descer e dar uma volta a pé e rezar o terço. Assim sinto que o dia de trabalho terminou (Entrevistado 9).*

Outro aspecto importante na busca por esse equilíbrio é saber separar um tempo para repouso, não se deixando perder no tempo e ficar se sentindo em contínua atividade. Ter momentos de lazer, descansar nos fins de semana, fazer pausas durante a jornada de trabalho, evitando o esgotamento físico e psicológico e tentar interagir com amigos, colegas de trabalho, familiares. O ideal é quando os aspectos negativos são contrabalançados pelos aspectos positivos ou mesmo superados. Mas é difícil colocar na balança e ver o que pesa mais, afinal essa questão é bastante subjetiva.

*Gratificante: economia de dinheiro, ganho de tempo com o trânsito,*

*poder acompanhar o desenvolvimento das minhas filhas. Negativo: falta de convivência com outras pessoas, isolamento, não saber de fato o que está acontecendo dentro da empresa, medo de ser esquecida (Entrevistado 4).*

Depositar muitas expectativas em relação ao trabalho pode ser bom quando se consegue colocar essas expectativas no nível profissional, entretanto, quando até mesmo a expectativa por encontrar companheiro(a) está atrelada ao trabalho, pode acontecer um comprometimento desse equilíbrio. A saída para um *happy hour* atrelada aos colegas adquiridos no ambiente de trabalho pode ser frustrante.

*Gratificante: levantar mais tarde, tomar café da manhã em casa, não viajar todos os dias. Negativo: aumento da carga de trabalho e cobrança de metas (Entrevistado 8).*

*Gratificante: cuidar do meu filho, fazer refeições com meus filhos, não pegar trânsito. Negativo: aumento da carga de trabalho e cobrança de metas (Entrevistado 10).*

Se por um lado o teletrabalho permite algumas concessões, como acordar mais tarde, não pegar trânsito, ficar com os filhos, por exemplo, por outro lado a sobrecarga de trabalho parece ser sentida com mais intensidade.

### **Conclusão**

O teletrabalho é uma alternativa de gestão de recursos humanos para as organizações, mas é também uma opção pessoal para funcionários que fazem essa escolha espontaneamente, embora também haja casos em que a adoção desse regime seja uma imposição. É natural, portanto, o surgimento de expectativas tanto por parte das organizações quanto por parte dos funcionários.





Os entrevistados dessa pesquisa não têm certeza sobre quais foram as motivações da organização para a adoção do teletrabalho, embora acreditem que a maior expectativa da organização esteja direcionada para a redução de custos, mesmo quando em alguns casos a organização tenha declarado que a maior motivação seja proporcionar bem estar aos funcionários.

Essa falta de transparência indica um problema apontado pelos teletrabalhadores, que é uma comunicação deficitária entre a empresa e eles, dificultando a interação profissional e pessoal. A falta de canais de interação, virtuais e ou presenciais, dificulta a socialização e foi apontada como um ponto negativo capaz de provocar a percepção de isolamento, frieza entre os colegas e chefes, esvaziamento das relações sociais e quebra de cumplicidade nos relacionamentos.

Uma das expectativas apontada como atrativa para a adoção do regime de *home office* diz respeito a ter mais flexibilidade na jornada de trabalho. Essa expectativa atrai pela associação com a ideia de ter mais qualidade de vida, mais participação na vida familiar, menos estresse com deslocamento, mais possibilidade de fazer outras atividades, embora contraditoriamente, essa flexibilidade seja associada à dificuldade de autodisciplina, impactando até mesmo na produtividade.

De modo geral, as expectativas estão associadas com a ideia de qualidade de vida, mais tempo para a família, menos estresse no trânsito, mais economia com combustível, possibilidade de dedicar mais tempo aos cuidados pessoais, como academia, alimentação mais saudável, acordar mais tarde, entre outros. Os teletrabalhadores entrevistados não apontaram grandes problemas em relação à disponibilização de recursos tecnológicos e suporte pelas empresas, o que pode ser interpretado como

uma questão bem resolvida, sem problemas. Mas de alguma forma expuseram a importância de terem equipamentos adequados para a realização do trabalho e de terem suporte que os auxilie nas possíveis dificuldades, evitando interrupção ou atraso no trabalho que possa comprometer a produtividade.

As relações interpessoais são bastante valorizadas, tanto no âmbito do trabalho quanto no âmbito pessoal. Entretanto é perceptível um dilema na fala dos entrevistados. Se por um lado o teletrabalho permite para uns conciliar vida familiar, atenção aos filhos, por outro lado, principalmente para quem não tem um espaço físico delimitado e adaptado para o teletrabalho, pode trazer problemas de relacionamento, disputas por espaço, por atenção, transtornos familiares, sobrecarga de tarefas domésticas em conjunto com atividades profissionais.

Um grande desafio percebido foi a necessidade de ter disciplina ou autodisciplina para adaptar-se a rotina do trabalho no regime de *home office*. As queixas são direcionadas na maioria das vezes à falta de disciplina para saber parar de trabalhar. Relatam que essa falta de disciplina os impulsiona a trabalhar além do horário, cedendo ao impulso de olhar mensagens nos fins de semana, à noite, fora do horário que deveria ser reservado ao trabalho, dificultando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é um desafio. Ter disciplina para desenvolver as atividades sem comprometer a produtividade e qualidade, sem comprometer a saúde física e mental, sem afetar as relações interpessoais, independente da natureza do trabalho desenvolvido, do espaço físico reservado para o teletrabalho, das dificuldades de





comunicação e interação, das ferramentas de tecnologia e do suporte oferecido, dos gastos despendidos, da falta de visibilidade que traz o receio de ter suas chances de promoção limitadas, exige uma mudança de comportamento que pode aumentar ou diminuir a aderência ao teletrabalho.

A mudança de comportamento vincula-se ao estabelecimento de rotinas que assegurem a realização das atividades em quantidade e qualidade adequadas, trazendo resultados positivos para a empresa, mas também evitando adentrar-se nas atividades sem limite temporal, tornando-se viciados em trabalho ou dependentes de sistemas que bloqueiem o acesso além do horário acordado. Não é fácil mudar de comportamento e adaptar-se a uma nova rotina, principalmente quando não houve previamente, uma preparação e essa mudança ocorreu de modo intempestivo.

A aderência ao teletrabalho depende muito do perfil de cada trabalhador. Alguns optam pelo teletrabalho por questões pessoais que os obrigam a ficarem em casa, outros por gostarem da experiência de desenvolverem as atividades com autonomia. Entretanto, ficou visível que abririam mão do teletrabalho caso surgisse uma proposta de promoção vinculada ao trabalho presencial. A aderência ao teletrabalho mostrou-se frágil.

Resumidamente, pode-se apontar como maiores ganhos no teletrabalho, flexibilidade na jornada de trabalho, mais autonomia, mais tempo com a família, qualidade de vida, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e como maiores problemas percebidos, o isolamento social, distanciamento da equipe, menor visibilidade, falta de disciplina, maior cobrança por produtividade, sobrecarga de trabalho, doméstico e de trabalho,

dificuldade de separar vida pessoal e profissional, comunicação deficitária, falta de transparência nos propósitos da organização em relação ao teletrabalho.

Os resultados evidenciam, portanto, a necessidade de desenvolvimento e implantação de ações que possibilitem analisar a adaptação dos funcionários, a aderência ao teletrabalho, melhoria na qualidade de vida, melhoria na comunicação estabelecida, transparência nas intenções da empresa, possibilidade de criação de um programa tanto para os gestores quanto para os funcionários com o intuito de minimizar problemas psicológicos, como a sensação de isolamento, ansiedade e depressão.

As expectativas em relação ao teletrabalho são positivas e direcionam-se principalmente para a melhoria na qualidade de vida, mas dependem muito da boa comunicação com a organização, da integração e envolvimento com os colegas de trabalho, do suporte oferecido, de possibilidades de promoções para os teletrabalhadores em quantidades e condições semelhantes às oferecidas aos trabalhadores presenciais. Dependem de disciplina mais efetiva na realização do trabalho, entendimento e respeito por parte dos familiares e amigos e mudança de comportamento.

Algumas recomendações possíveis: realização de eventos relacionados a práticas gerenciais humanistas e a relacionamentos interpessoais; acompanhamento frequente da saúde física e psicológica dos teletrabalhadores; uso de *softwares* que desconectem o funcionário quando cumprida a jornada de trabalho; avaliação frequente das condições físicas e tecnológicas fora do ambiente organizacional no qual será realizado o teletrabalho; acompanhamento da produtividade e qualidade por meio de indicadores previamente estabelecidos e





explicitados; uso adequado de ferramentas de comunicação capazes de propiciar a interação, minimizar o isolamento, aumentar o engajamento dos teletrabalhadores, bem como a realização de encontros presenciais quando possível e de encontros virtuais por meio de ferramentas que possibilitem o contato visual entre a equipe; desenvolvimento de estratégias de gestão que oportunizem uma avaliação mais isonômica dos trabalhadores.

Como possibilidade de estudos futuros sugere-se o aprofundamento da temática aderência ao teletrabalho e suas implicações, haja vista ter sido identificado a fragilidade dessa aderência. Essa temática pode ser alinhada com a questão da visibilidade e os impactos na carreira. Ou ainda, estudos sobre tipos de teletrabalho, com ou sem sincronismo, considerando-se como a presença ou não de sincronismo entre tarefas desenvolvidas entre empregados em teletrabalho afeta o trabalhador.

### Referências

- Academia Internacional de Teletrabajo (Ita-Lac). (2017). *Capítulo América Latina y el Caribe*. Informe de gestión 2017. [S.l.]. Equipo Coordinador Ita-Lac. pp. 1-10.  
<https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/10/1-INFORME-ITA-LAC-DIC-2017.pdf>
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos Ebape. Br*, 15(n. especial), 511-533.  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512017000700511&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000700511&lng=en&nrm=iso)
- Agência IBGE Notícias (2020). PNAD COVID19: 13,3% da população ocupada estava afastada do trabalho devido ao distanciamento social entre 14 e 20 de junho. *Editoria: Estatísticas Sociais*.  
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28261-pnad-covid19-13-3-da-populacao-ocupada-estava-afastada-do-trabalho-devido-ao-distanciamento-social-entre-14-e-20-de-junho>
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape.Br*, 8(1) 72-91.  
<https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2) 113- 129.  
<http://dx.doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Bentley, K. & Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. *Internet Research*, 10(4), 346-356.  
<http://dx.doi.org/10.1108/10662240010342658>
- Bockorni, B. R. S., Gomes, A. F. (2021). A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da Administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 22(1), 105-117.  
<https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>



- Brasil. *Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020*. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Corona vírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF: Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm)
- Dahlstrom, R. T. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Person Management*, 32(3), 438-451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Dallegrave Neto, J. A. (2014). O teletrabalho: importância, conceito e implicações jurídicas. *Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, 3(33), 8- 27. <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/93895>
- De Bona, F. D., & Oliveira, C. (2021). Percepções dos Pesquisadores de uma Empresa Pública Brasileira de Pesquisa Científica em relação ao Teletrabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(4), 1707-1720. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.23280>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., Zanini, M. T. F. (2018). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cad. EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2018). Is There a Price Telecommuters Pay? Examining the Relationship Between Telecommuting and Objective Career Success. *Journal of Vocational Behavior*. [doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348)
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus*, 8(3), 37-52. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7-8), 668–686. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Mello, A. A. A *et al.* (2014). Teletrabalho como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de *Call Center/Contact Center*. *Revista de Administração da UFSM*, 7(3), 373-388. <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/8794>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357. <http://dx.doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Nilles, J. M. (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. Nova York: John Willey & Sons.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152. <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292/83363>



Nohara, J. J., *et al* (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 150-170. <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>

Organização Internacional do Trabalho (OIT) (1996). *Convenção 177. Sobre o trabalho a Domicílio*. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322)

Serra, P. O (2011). *Teletrabalho: conceitos e implicações*. In: Hernandez, M. R. P. *Novas perspectivas das relações de trabalho: o teletrabalho*. São Paulo: LTr.

Silva, A. A. P. (2020). *Teletrabalho: origem, conceito, fundamentação legal e seus desafios*. <https://jus.com.br/artigos/81185/teletrabalho-origem-conceito-fundamentacao-legal-e-seus-desafios>

Silva, A. K.L., Coelho-Lima, F., & Barros, S. C. (2020). The Covid-19 pandemic in the world of work: Psychosocial effects for the working class. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 25(2), 177-187. <https://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20200018>

Singh, Y. N. A. (2014). *Brasileiros e trabalho em casa: perfil e escolhas do trabalhador*. (Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12082014-184344/pt-br.php>

