

## **TELETRABALHO E HOME OFFICE: PANORAMA E TRANSFORMAÇÕES NA REALIZAÇÃO DO TRABALHO NO PERÍODO DE PANDEMIA NO ESTADO DE SÃO PAULO**

**Fabíola Otelac<sup>1</sup>; Márcia Cristina dos Reis<sup>2</sup>; Miriam Therezinha Lona<sup>3</sup>**

1. Universidade Anhembi Morumbi – footelac@anhembi.br. 2. Universidade Anhembi Morumbi – mcreis@anhembi.br. 3. Universidade Anhembi Morumbi – miriam.lona@anhembi.br.

**Recebido em: 09/09/2022 Aceito em: 01/11/2022**

**RESUMO:** O objetivo do presente estudo é descrever, do ponto de vista dos profissionais, o impacto na mudança da forma de trabalho presencial para o remoto. Em vista das medidas de controle e prevenção contra a COVID-19, no início do ano de 2020, ocorreu a mudança do cotidiano social e familiar, com a nova condição do distanciamento social. Uma parcela maior de profissionais manteve suas atividades laborais em casa, superando desafios, como por exemplo, dividir o ambiente doméstico com o desenvolvimento do trabalho. Diante deste cenário, surgiu o interesse em pesquisar a percepção dos profissionais acerca do trabalho remoto. Para embasamento teórico, fez-se uso de pesquisa bibliográfica e artigos acadêmicos que elucidam os aspectos teóricos. Quanto à metodologia, adotou-se a pesquisa quantitativa, disponibilizando-se um formulário online, distribuído em redes sociais e por mensagem eletrônica, no período de 14 de dezembro de 2021 até 19 de janeiro de 2022, com uma amostra de 307 respondentes. Como resultado, 45,4% dos respondentes afirmam que as organizações concederam algum auxílio, contra 41,3%, que não obtiveram nenhum tipo de apoio estrutural, financeiro ou intelectual. A pesquisa, ainda, identificou uma preponderância no que se refere à transformação no modelo de trabalho e na forma que os profissionais percebem o aumento da produtividade, e que há uma preferência em 79% dos respondentes pelo modelo de trabalho híbrido após a experiência vivenciada durante o período de pandemia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Home Office. Teletrabalho. Pandemia.

### **INTRODUÇÃO**

Ao longo das décadas, são perceptíveis as mudanças que ocorrem bem como a necessidade das organizações se adaptarem às transformações no ambiente externo. Para Bohlander, Snell e Morris (2020), os maiores desafios competitivos atuais estão atrelados às mudanças no mercado, economia e tecnologias.

Torna-se essencial investigar essas tendências no ambiente laboral e como elas impactam a estrutura das organizações contemporâneas, bem como os desafios e oportunidades que elas promovem para as organizações e seus profissionais.

Segundo Jack Welch, da General Electric, “a capacidade que uma organização tem de aprender e traduzir rapidamente esse conhecimento em ação é uma vantagem competitiva decisiva” (BOHLANDER, SNELL, MORRIS, 2020, p. 5).

Ao longo da evolução dos estudos da administração, é possível observar que o autogerenciamento e a capacidade de tomada de decisões se tornaram fundamentais para os gestores conduzirem as organizações para o sucesso.

---

A evolução das organizações para ambientes complexos e que estão em constante transformação é visto como parte do estudo do Desenvolvimento Organizacional (DO), reforçando que as organizações são parte de um todo, e assim sendo, torna-se necessário olhar para as alterações que sistematicamente ocorrem no todo e que impactam internamente.

Portanto, o DO ocorre por meio das mudanças e do novo conhecimento, sendo uma via de mão dupla, da relação das organizações com seu meio, e, atrelado ao entendimento dessa mudança e a capacidade dessas se adaptarem, bem como construir ambientes que propiciem atividades laborais nessa realidade, que, na atualidade, estão principalmente voltadas para as tecnologias digitais e de comunicação.

Nesse sentido, é preciso criar planos de ação vislumbrando o panorama que está em constante mudança, e requer análises de cenários projetivos e prospectivos. De acordo com Drucker (2010, p. 17): “O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Por muito tempo, as organizações tiveram suas tarefas e rotinas desenvolvidas em espaços físicos próprios, com os profissionais desempenhando trabalhos presenciais, seja por questões de hábitos culturais ou por práticas antigas das organizações. Com a adoção das tecnologias digitais, observa-se a aceleração pelo uso da internet e das tecnologias da informação. Na era digital, os dados transitam em velocidade instantânea, promovendo adaptações constantes da sociedade.

Influenciadas pelas tecnologias da informação e comunicação (TIC), que proporcionaram o acesso rápido aos dados e mesmo em ambientes diferentes, as organizações conseguem compartilhar dados, informações e conhecimento, promovendo um trabalho cooperativo e dinâmico, de forma presencial ou remota, em busca dos objetivos em comum e que tragam resultados favoráveis.

Além da interferência da tecnologia, recentemente, mais organizações precisaram ser adaptadas para o trabalho remoto, em vista do período de pandemia do novo coronavírus.

Nesse contexto, o objetivo principal do estudo é descrever, do ponto de vista dos profissionais, de que forma as organizações podem se adequar ao modelo de trabalho remoto.

A pesquisa contribui para a melhor compreensão do trabalho, dentro e fora do ambiente das organizações, além de descrever o desempenho das equipes no trabalho remoto, partindo-se do impacto gerado pela pandemia nas relações de trabalho.

---

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### A PANDEMIA, O CONTEXTO SOCIAL E O TRABALHO

Em dezembro de 2019, na China, teve início uma onda de doenças respiratórias e, em menos de 30 dias, o Centro de Controle e Prevenção de Doenças (CDC) da mesma nação identificava um surto por um novo vírus denominado de SARS-CoV-2 (2019-nCoV). As agências de notícias, em âmbito mundial, iniciaram comunicados sobre uma infecção respiratória aguda e o seu poder de contágio. Em fevereiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) foi alertada sobre os riscos de pandemia e apenas em 18 de março do mesmo ano houve a declaração oficial sobre o tema, considerando o risco de disseminação e não a gravidade da doença, conforme declarado pelo diretor-geral OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus em sua fala: “A OMS tem tratado da disseminação em uma escala de tempo muito curta, e estamos muito preocupados com os níveis alarmantes de contaminação. Por essa razão, consideramos que o *Covid-19* pode ser caracterizado como uma *pandemia*” (BRASIL, 2021).

Para a melhor compreensão, é essencial esclarecer que um surto é caracterizado pelo aumento localizado de uma doença, enquanto uma epidemia afeta uma ou algumas regiões. Já a pandemia, possui uma disseminação continental e transmissão de pessoa para pessoa, pois, segundo o Instituto Butantã (n.d.) e a Fiocruz (BRASIL, 2022), a pandemia atinge níveis mundiais e a principal diferença entre epidemia e pandemia é a escala de disseminação da doença.

A falta de conhecimento, por ser uma doença nova, aliada ao fato de não se ter uma vacina pelo mesmo motivo, produz nas nações a necessidade de criarem medidas emergenciais para conter a disseminação, tais como: o uso de máscaras faciais, higienização das mãos e demais objetos de contato, o distanciamento social, fechamento de escolas e ambientes acadêmicos, bem como a necessidade das pessoas se manterem distantes como medida preventiva frente o desconhecimento do vírus.

Fronteiras foram fechadas e foi decretada a quarentena em várias nações, ocasionando o fechamento de centenas de organizações, inicialmente por 30 dias, prolongado por mais 60 dias e, posteriormente, para 6 meses.

Todas essas ações tiveram impacto social e econômico, visto que diversas organizações paralisaram suas operações e tantas outras precisaram mudar sua forma de trabalho. Segundo Paiva e Paiva (2021), essa é uma catástrofe sem precedentes e que

reverberará em quatro crises simultâneas que estão atreladas aos fatores sanitários, econômicos, políticos e comportamentais:

Em nenhuma das crises sanitárias do século 21 o número de mortes foi tão grande, ou exigiu do Estado a injeção de recursos financeiros em escala tão elevada com o fim de reduzir os impactos econômicos e o agravamento das desigualdades sociais (PAIVA e PAIVA, 2021).

Passados dois anos da declaração de pandemia pela OMS, algumas organizações mantêm o trabalho remoto, tanto nos ambientes educacionais quanto nos corporativos. Foi necessária a criação de planos contingenciais para a situação ímpar e que carecia de um plano de ação visando a operação das organizações e a não paralisação total, o que impacta na sociedade e economia local e global.

As teorias voltadas para o estudo da administração mostram a importância de as organizações buscarem as melhores soluções, que podem ou não serem replicadas de uma empresa para outra, em especial por conta dos ambientes externos complexos que impactam no ambiente interno. Segundo Daft (2017), o estudo da abordagem contingencial é uma das teorias que mostram as contingências – ou variáveis – existentes para auxiliar os gestores a compreender as características, e quando eles aprendem a identificar os aspectos mais importantes, podem ajustar as soluções a essas situações.

Para Williams (2017), quando a mudança e a complexidade do ambiente externo estão em níveis elevados, os gestores podem não conseguir prever quais forças irão afetar os negócios, e assim, reagir a elas. Além disso, de acordo com a abordagem contingencial, há necessidade de maior tempo de análise das variáveis envolvidas, o que não ocorreu no período da pandemia. As organizações tiveram que adotar medidas e procedimentos novos em um curto espaço de tempo.

É irrefutável que a pandemia seja um momento atípico e sem precedentes, quando centenas de organizações precisaram colocar seus profissionais em trabalho remoto de forma imediata e emergencial, sendo que nem todas tinham infraestrutura adequada para não parar totalmente as operações. Foi necessário adequar ou adquirir sistemas que atendessem essas mudanças, bem como treinamento e equipamentos para seus profissionais trabalharem em suas residências, de forma remota, segura e com entrega de resultados satisfatórios.

Algumas organizações já trabalhavam, esporadicamente, nesse modelo remoto e outras tinham operações totalmente fora do local físico. Todavia, em meio ao panorama de uma pandemia, essa mudança trouxe questionamentos sobre legislação, responsabilidades, sobrecarga e outros pontos que impactam a vida dos trabalhadores com esse estilo de trabalho.

Tendo em vista o novo cenário instalado em algumas regiões e, posteriormente, no mundo, as organizações passaram a adequar a forma de trabalho de seus profissionais, adotando o teletrabalho ou *home office*. Também, é importante ressaltar que algumas organizações continuam e devem permanecer com o estilo de trabalho. Mas e os profissionais? Estão adaptados?

Nesse sentido, é salutar compreender primeiro a diferença entre *home office* e teletrabalho.

Para Allen, Golden e Shockley (2015), a falta de uma definição e conceituação comumente aceita prejudicou significativamente a compreensão desse modo de trabalho, uma vez que os resultados muitas vezes não são comparáveis entre os estudos.

Entretanto, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (Organização Internacional do Trabalho, 2020), nos Estados Unidos da América, é mais frequente o uso do termo *telecommuting* (indica a falta de deslocamento entre o centro demandante do trabalho e o local onde é realizado, sendo substituído pelo uso de ferramentas telemáticas), e, na Europa, é mais frequente o uso do *telework* (ênfasis nas atividades realizadas por meios tecnológicos). Ambos os termos, contudo, referem-se à atual tendência de as atividades laborais serem realizadas com uso das TIC, sem necessidade de deslocamento do trabalhador ao local onde os resultados devem ser apresentados.

Também, segundo a OIT (2020), o teletrabalho proporciona oportunidades de horários mais flexíveis e a liberdade de trabalhar a partir de um local alternativo, longe das instalações do empregador. A OIT (2020), ainda, esclarece que se encontra com frequência o termo *home office*, que, contudo, diz respeito a uma categoria específica dentro do contexto maior do teletrabalho, mais especificamente quando o trabalho é realizado na casa do trabalhador.

Conforme diretrizes constantes na legislação vigente no Brasil, Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, o teletrabalho é considerado um ofício que utiliza comunicação e tecnologias necessárias e adequadas para o desenvolvimento das tarefas organizacionais fora do ambiente físico da empresa.

O artigo 75-B da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), também, dispõe sobre o assunto:

Considera-se teletrabalho 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 (BRASIL, 2017).

---

No modelo de contratação do profissional para desenvolvimento das atividades no teletrabalho não há o controle de jornada, sendo necessário um acordo mútuo e formalizado diante de um contrato de trabalho que deve, ainda, estabelecer as atividades e responsabilidades de cada uma das partes.

Filho (2018), afirma que esse modelo de trabalho tem como característica principal o desenvolvimento das atividades profissionais em local distinto da sede da empresa, por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação.

Esse modelo de trabalho não surgiu com a pandemia, mas é notório o crescimento desse tipo de contratação ou adequação dos já contratados, diante do cenário atual. Por conta dessa demanda, têm surgido, também, novidades e alterações em relação à legislação trabalhista brasileira. Nesse sentido, pode-se afirmar que a legislação não é clara no que se refere à obrigatoriedade de fornecimento de equipamentos e demais infraestruturas para a realização do trabalho, por parte das organizações. Nesse caso, considera-se um acordo entre as partes envolvidas, devendo ser estipulado em cláusula contratual que determine como a compensação desses valores acontecerá.

Dados sobre o mercado do teletrabalho no Brasil mostram na pesquisa realizada pela Faculdade de Administração e Economia da Universidade de São Paulo (FEA/USP, 2020), que em 2015, apenas 37% (trinta e sete por cento) das empresas permitiam que os profissionais trabalhassem de forma remota e apenas 3% de pessoas no mundo utilizavam essa modalidade de trabalho. A mesma pesquisa ressalta, que esse modelo de trabalho, beneficiava apenas 7% (sete por cento) dos profissionais daquelas empresas que adotaram essa forma laboral, ou seja, 1 (um) em cada 13 (treze) profissionais da organização.

De acordo com estudo realizado pela consultoria Deloitte demonstrando que cerca de 24% (vinte e quatro por cento) das empresas no Brasil promoviam a modalidade de trabalho remoto ou flexível antes da pandemia de Covid-19.

Durante a pandemia, 46% das empresas brasileiras adotaram o trabalho em casa para os seus funcionários, segundo a Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise Covid-19. Esse estudo foi elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA), em 2020, e coletou dados de 139 pequenas, médias e grandes empresas que atuam em todo o Brasil (FIA, 2020).

Outra pesquisa, feita pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referentes ao período de maio a novembro de 2020 e coletados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD Covid-19), mostrou que o grupo de brasileiros que trabalhou de forma remota chegou

a 8,2 milhões de pessoas, sendo 11% dos 74 milhões de profissionais que continuaram a trabalhar durante a pandemia de covid-19 em 2020. Os dados divulgados mostram que mulheres (56%), brancos (65,6%) e profissionais de nível superior (74,6%) foram a maioria dos trabalhadores em *home office* (AGÊNCIA BRASIL, 2021).

Percebe-se que, diante da necessidade de adaptação ao cenário pandêmico, as organizações se viram obrigadas a alterar as rotinas diárias e a forma de trabalho dos profissionais. Pode-se afirmar que não foi uma tarefa fácil para as organizações e nem para os profissionais, que precisaram se adaptar com o novo modelo, sendo necessário a readequação dos processos com planos de ação, reorganização e tomadas de decisões complexas, com o objetivo de continuar as atividades organizacionais, tentando minimizar os impactos financeiros negativos, também, na gestão das organizações.

Nesse novo cenário, muitos profissionais tiveram que se adequar, realizando as suas tarefas remotamente, mas com geração de resultados satisfatórios para os envolvidos no processo, bem como as organizações precisaram regularizar suas políticas internas de acordo com a legislação vigente.

Acredita-se que o modelo híbrido de trabalho pode ser o futuro das organizações, com a utilização de espaços denominados *coworking*<sup>1</sup>, conforme a necessidade, para a realização de reuniões, palestras, inclusive na rotina dos colaboradores para encontros de forma presencial ou híbrida.

Nesse sentido, percebe-se que essa modalidade deverá fazer parte da realidade das relações de trabalho e algumas organizações já demonstraram a tendência nesse tipo de contratação. Assim sendo, é necessária uma revisão da regulamentação específica, diante a legislação vigente, que possa atender os envolvidos nesse tipo de contrato, empregador e empregado.

É notório que a flexibilidade nesse tipo de modalidade de trabalho chama a atenção de diversos talentos no mercado, além de ser menos oneroso para as organizações que não precisam arcar com os custos que se referem à infraestrutura adequada para manter as equipes de trabalho na sede da empresa.

Porém, Hara (2014) considera algumas desvantagens para as empresas que contratam nessa modalidade de teletrabalho, tendo em vista a dificuldade para supervisionar e controlar o trabalho dos profissionais, fazendo, por vezes, com que a gestão se sinta diminuída por não

---

<sup>1</sup> Definido como um espaço compartilhado e colaborativo, onde a estrutura pode ser locada de acordo com a demanda. Nesses espaços podem se reunir pessoas trabalham em diferentes organizações.

estar junto de seus pares e, ainda, a redução do foco no desenvolvimento das atividades profissionais, pois o trabalho remoto acaba por criar situações em que se aumentam os riscos de segurança e confidencialidade das informações.

Porém, para Silva, Vasconcelos, Castro, Carvalho de Sousa & Silva (2020, p.75) o comprometimento organizacional pode ser considerado um ponto de integração marcado pela atitude de responsabilidade das ações dos gestores.

Nesse aspecto, considera-se a formação de equipes remotas como uma possibilidade para as organizações, uma vez que os profissionais mesmo distantes, em outras regiões do país, por exemplo, se encontrem em reuniões virtuais, podendo desenvolver projetos em conjunto. Tendo a tecnologia como aliada, a tendência é o crescimento desses ambientes flexíveis.

Considerando o cenário atual, qual a necessidade de um olhar para a mudança do modelo de trabalho remoto?

Os profissionais envolvidos deverão se preparar para esse momento de mudanças constantes e complexas, buscando formação em diversas áreas de conhecimento, sendo o aprendizado contínuo o grande destaque e propulsor para suprir parte das demandas do mercado, ou seja, a atualização profissional e a busca por qualificação devem ser frequentes.

É salutar, ainda, ter em mente a importância do desenvolvimento de algumas competências socioemocionais, como por exemplo: inteligência emocional, desenvolvimento do pensamento crítico e analítico, colaboração virtual, técnicas de negociação, dentre outras tantas importantes. Isso porque, o profissional precisa se tornar mais autônomo, além do que, vale destacar, que as interações sociais remotas não promovem o mesmo envolvimento que as presenciais.

De acordo com Allen et. al. (2015), na década de 1970, nos Estados Unidos, a IBM começou a explorar arranjos de trabalho em casa como uma forma de recrutar e contratar programadores de computador. Nessa mesma época, outras empresas privadas, no mesmo país, perceberam que o trabalho remoto também poderia ser usado para ajudar a lidar com a demanda dos profissionais.

Para os mesmos autores, a evolução e o crescimento do trabalho remoto, nas décadas seguintes, estão ligados aos avanços da tecnologia, que promoveram o aumento das oportunidades desse modelo de trabalho juntamente com os recursos da computação doméstica e com a introdução de computadores pessoais na década de 1980 e *laptops* e telefones celulares na década de 1990. No entanto, o maior impacto se deu com a diminuição

dos preços e tamanhos desses dispositivos enquanto a velocidade e a largura de banda aumentaram, favorecendo o acesso aos equipamentos no ambiente residencial também.

A partir dos anos 2000, com o advento da internet, tecnologia da informação e comunicação e a inteligência artificial, a previsão é de que cada vez mais organizações estejam prontas para o estilo de trabalho remoto, utilizando-se dos conhecimentos das ferramentas digitais para otimizar o trabalho e manter ou aumentar a produtividade.

Sendo assim, o futuro do trabalho está atrelado à era digital e aos métodos de trabalho relacionados ao uso da internet. Embora essa transformação tenha se iniciado há uma década, a pandemia acelerou outra mudança, nos ambientes corporativos, forçando diversas organizações a aceitarem o teletrabalho e o *home office* de forma viável, tanto do ponto de vista econômico como produtivo.

Conforme Barbuto, Gilliland, Peebles, Rossi e Shrout (2020), existem várias práticas recomendadas que podem auxiliar os empregadores a desenvolver programas de trabalho remoto bem-sucedidos dentro de suas próprias organizações, lembrando que elas são inerentemente diferentes e, por isso, não existe um plano de teletrabalho “único”. Para os autores, os planos de trabalho remoto podem incluir: profissionais sendo consultados e ativamente envolvidos na criação de programas e políticas de trabalho remoto; promover a atividade em equipe com os profissionais trabalhando remotamente nos mesmos dias, com monitoramento ativo dos resultados e a aceitação dos programas de trabalho remoto para que possam ser modificados conforme o cenário apresentado.

Nesse contexto, Miziara (2018) aponta que a legislação que regula o trabalho remoto no Brasil não prevê as situações mais comuns, como a definição da responsabilidade pelos custos da infraestrutura para a realização dessa modalidade de trabalho. Assim sendo, ressalta-se que as despesas com reembolso da infraestrutura, necessária ao desenvolvimento das atividades laborais, devem estar previstas em cláusula contratual.

## **MÉTODO**

A pesquisa social busca a aquisição de conhecimento do ser humano dentro da sociedade. Como método adotado nesta pesquisa, considerou-se os três critérios principais de caracterização do estudo sugeridos por Yin (2001), sendo: tipo de questão proposta, extensão e controle do ambiente real pesquisado e o grau de enfoque dos eventos contemporâneos.

Assim sendo, o presente estudo caracteriza-se como descritivo quanto ao objetivo. Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva “é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo a descrição de algo”, um evento, um fenômeno ou um fato. Para Sampieri, Colado e Lucio (2006, p. 100), “estudos descritivos consistem em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno”. Nesse sentido, esse tipo de estudo tem como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como os questionários. Também, as pesquisas descritivas puras são de natureza quantitativa, e podem representar descrições de amostras não probabilísticas. As amostras não-probabilísticas oferecerem boas estimativas das características da população, e por isso, foram adotadas na pesquisa.

Conforme exposto, quanto à natureza, o estudo classifica-se como quantitativo. Para Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”. Segundo Sampieri et. al (2006, p. 14), “a investigação quantitativa nos oferece a possibilidade de generalizar os resultados de maneira mais ampla, concede-nos controle sobre os fenômenos e um ponto de vista de contagem e magnitude em relação a eles”. Além disso, Bardin (2010) destaca que é essencial a seleção dos dados que foram coletados visando a análise da pesquisa.

Portanto, este estudo é descritivo, quantitativo e não probabilístico, porque o interesse principal é descrever o panorama e transformações na realização do trabalho no período de pandemia no estado de São Paulo.

Para tanto, foi realizada a aplicação de questionário, com obtenção de base de dados para análise, de forma voluntária e sem identificação dos participantes.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 14 de dezembro de 2021 e 19 de janeiro de 2022, por meio de preenchimento autoaplicável do questionário, no endereço eletrônico do Google® Forms, via redes sociais digitais (Facebook®, LinkedIn®, entre outros).

Neste estudo, foi utilizada amostra não probabilística, sendo coletadas 307 respostas aos questionários distribuídos, abrangendo: dos gêneros masculino, feminino e outros; com idade de dezoito a mais de cinquenta anos; com escolaridade entre ensino fundamental incompleto até doutorado; profissionais em trabalho remoto e/ou trabalho presencial durante a pandemia, constituindo, dessa forma, o universo da pesquisa.

Para melhor compreensão dos dados coletados, a apresentação e discussão dos resultados objetiva demonstrar a percepção que as pesquisadoras obtiveram a partir do estudo.

---

**RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Ao todo foram 307 respondentes, dos quais 218 foram considerados, por serem residentes no estado de São Paulo, sendo que, 59 são de outros estados e 30 não identificaram a localidade da residência, sendo assim, descartados da análise.

Na tabela 1 são identificadas as características dos perfis dos 218 respondentes.

**Tabela 1: Perfil predominante dos respondentes**

| VARIÁVEL                                        | PORCENTAGEM |
|-------------------------------------------------|-------------|
| <b>Gênero</b>                                   |             |
| Masculino                                       | 36,7%       |
| Feminino                                        | 63,3%       |
| Outro                                           | 0%          |
| <b>Faixa etária</b>                             |             |
| de 16 a 25 anos                                 | 12,8%       |
| de 26 a 39 anos                                 | 41,3%       |
| de 40 a 50 anos                                 | 23,8%       |
| acima de 51 anos                                | 22,1%       |
| <b>Escolaridade</b>                             |             |
| Ensino Fundamental e médio                      | 3,7%        |
| Graduação                                       | 49,1%       |
| Especialização                                  | 28,9%       |
| Mestrado/Doutorado                              | 18,3%       |
| <b>Localidade</b>                               |             |
| Residentes na região metropolitana de São Paulo | 89,4%       |
| Residentes no interior ou litoral               | 10,6%       |

Fonte: Autores (2022)

Partindo-se do universo de 218 respondentes, a amostra tem a seguinte caracterização: 63,3% são do sexo feminino; sendo 41,3% com idade entre 26 a 39 anos; a maioria da amostra tem ensino superior completo; e prevalece os residentes na região metropolitana da cidade de São Paulo (89,4%), sendo os respondentes em menor número residentes no interior e litoral do estado de São Paulo.

Identificou-se no estudo que a maior parte dos respondentes se encontram na faixa etária observada como madura, corroborando com a pesquisa da FEA/USP (2020) classificando o público maduro, com idade média de 40 anos, como a maioria da população economicamente ativa no Brasil. Além disso, reforçando a pesquisa obtida no repositório do IPEA (2021), percebe-se que a maior parte das pessoas em *home office* que responderam o questionário (63,3%) são do sexo feminino no mercado laboral.

Somente 27,9% responderam de forma afirmativa terem realizado o trabalho remoto anteriormente à situação da pandemia. Nesse resultado, evidenciado pela pesquisa realizada pelas autoras, fica claro que a pandemia acelerou a adoção do modelo de trabalho remoto por um número maior de empresas, uma vez que, nas respostas ao questionário, 100% dos respondentes realizaram o trabalho remoto em algum momento durante a pandemia.

Porém, ressalta-se que os profissionais que responderam a pesquisa são todos residentes no estado de São Paulo, considerada a região com melhor infraestrutura, se comparada a outras regiões brasileiras, e, conforme aponta o estudo do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (IBRE/FGV, 2020) sobre a modalidade de trabalho remoto adotada no País estar concentrada nas regiões mais ricas e urbanizadas, como as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. A infraestrutura precária dos domicílios em outras regiões, incluindo a falta de acesso à internet, limitou bastante o *home office* no Norte e no Nordeste, de acordo com a pesquisa.

**Tabela 2: Área de atuação**

| VARIÁVEL               | PORCENTAGEM |
|------------------------|-------------|
| Educação               | 17,0%       |
| Comercial / Vendas     | 13,3%       |
| Marketing              | 12,4%       |
| Recursos Humanos       | 11,5%       |
| Administrativo         | 8,7%        |
| Financeiro             | 5,5%        |
| TI                     | 5,5%        |
| Atendimento ao Cliente | 4,6%        |
| Produção / Qualidade   | 2,8%        |
| Outra                  | 18,8%       |

Fonte: Autores (2022)

Conforme a Tabela 2, as áreas de atuação com mais respondentes foram: Educação, Comercial/Vendas, Marketing e Recursos Humanos. De acordo com o levantamento *Workplace Trends 2021*, feito pela Glassdoor (2022), empresa especializada em recrutamento e seleção, algumas profissões ainda poderão sofrer mais impactos por conta da pandemia em 2022. Além do excesso de trabalho dos profissionais da área da saúde, nas diferentes organizações, algumas áreas poderão permanecer com os profissionais no trabalho remoto, em vista do avanço de novas mutações do vírus da Covid-19. As principais profissões são: Professor, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Vendas e Analista de contas a pagar.

**Tabela 3: Aditivo contratual**

| VARIÁVEL                                          | PORCENTAGEM |
|---------------------------------------------------|-------------|
| <b>Mudança no contrato de trabalho ou aditivo</b> |             |
| Sim                                               | 28,5%       |
| Não                                               | 57,8%       |
| Não se aplica                                     | 13,7%       |

Fonte: Autores (2022)

A Tabela 3 elucida que a maioria dos respondentes não recebeu nenhum aditivo contratual durante a realização de trabalho remoto no período da pandemia. Conforme mostrado anteriormente, a legislação brasileira aponta que um contrato entre as partes é importante para garantir maior transparência na relação entre a organização e profissionais.

Porém, após a adoção da modalidade de trabalho remoto, 45,4% afirmam que as organizações concederam algum auxílio contra 41,3% que não obtiveram nenhum tipo de apoio estrutural, financeiro ou intelectual, sendo que 13,3% afirmaram não se aplicar.

**Tabela 4: Auxílio ofertado pela organização para a realização do *home office***

| VARIÁVEL                   | PORCENTAGEM |
|----------------------------|-------------|
| <b>Auxílio</b>             |             |
| Computador                 | 40,4%       |
| Internet                   | 13,8%       |
| Fone – Headphone – Headset | 19,7%       |
| Treinamento                | 11,5%       |
| Cursos específicos         | 10,1%       |
| Remuneração extra          | 11,5%       |
| Apoio psicológico          | 14,7%       |
| Outros                     | 6,4%        |

Fonte: Autores (2022)

Foi facultado aos respondentes a escolha de mais de uma alternativa acerca dos auxílios empregados durante o período de trabalho remoto dos profissionais. A Tabela 4 mostra que as empresas investiram mais em equipamentos, tecnologias e auxílio de custo no pagamento da internet do que em treinamentos, cursos, remuneração extra para auxiliar nos custos desse período, incluindo apoio psicológico, necessário para auxiliar os profissionais a lidar com o período atípico, tanto em relação ao afastamento social quanto em relação a outros fatores que ensejaram nos impactos emocionais advindos com a pandemia e demais elementos que requererão uma investigação futura.

42,7% dos respondentes afirmaram que às vezes sentem falta do ambiente presencial de trabalho, seguidos por 27,5% que afirmaram sentir falta, 22,5% que não sentem falta desse modelo de trabalho, e para 7,3% a questão não se aplica ao seu trabalho.

**Tabela 5: Preferência pelo *home office***

| VARIÁVEIS                                        | PORCENTAGEM |
|--------------------------------------------------|-------------|
| Sente falta do modelo de trabalho presencial     |             |
| Relação com amigos/colegas de trabalho           | 48,6%       |
| Relação com clientes                             | 33,5%       |
| Sair de casa                                     | 30,7%       |
| Momento cafezinho e <i>happy hour</i>            | 21,6%       |
| Liderança                                        | 18,8%       |
| Não sente falta do modelo de trabalho presencial |             |
| Estresse no trânsito                             | 22,9%       |
| Sair de casa                                     | 14,2%       |
| Reuniões longas                                  | 8,3%        |
| Relação com clientes                             | 4,6%        |
| Relação com amigos/colegas de trabalho           | 1,4%        |
| Liderança negativa                               | 1,4%        |

Fonte: Autores (2022)

Observa-se na Tabela 5 que sair de casa é um dos fatores que os respondentes mais sentem falta quando não estão em *home office*, bem como a relação com os colegas e clientes, o momento do café, hora em que as relações interpessoais são reforçadas no ambiente laboral. Porém, fatores como estresse no trânsito e liderança negativa estão diretamente ligados aos motivos daqueles que não sentem falta do ambiente presencial.

Pode-se perceber que a realização do trabalho remoto, analisado isoladamente, não é o fator que determina a satisfação ou não com o trabalho realizado, uma vez que outros fatores interferem na maneira como o profissional se sente em relação ao ambiente laboral.

Nesse aspecto, a maioria dos respondentes afirma que, mesmo em trabalho remoto, houve o aumento na entrega de resultados. Fato que se confirma com a percepção sobre o aumento da produtividade, aferindo-se que das 218 respostas, a média foi de 7,57 numa escala de 1 até 10.

**Tabela 6: Competências imprescindíveis para a realização do trabalho de forma remota**

| VARIÁVEL                                                         | PORCENTAGEM |
|------------------------------------------------------------------|-------------|
| Disciplina e organização na realização de tarefas                | 79,5%       |
| Administração e gestão do tempo                                  | 78,5%       |
| Foco e concentração                                              | 69,7%       |
| Conhecimento de tecnologias (aplicativos e plataformas digitais) | 66,8%       |
| Inteligência emocional                                           | 56,7%       |

|                                                     |       |
|-----------------------------------------------------|-------|
| Cumprimento de prazos                               | 53,8% |
| Pontualidade na rotina diária                       | 46,3% |
| Habilidade com ferramentas digitais (pacote Office) | 45,3% |

Fonte: Autores (2022)

A percepção apontada como mais relevante pelos respondentes, nessa modalidade, é que as competências essenciais para a realização do trabalho remoto são: disciplina e organização na realização de tarefas; administração e gestão do tempo; conhecimento de tecnologias; foco; e concentração.

Observa-se que foi encontrada similaridade entre os dados coletados na pesquisa e os de outros estudos, tais como o aumento do número de profissionais em trabalho remoto no Brasil, uma vez que, segundo a consultoria Deloitte, 24% das empresas promoviam a modalidade de trabalho remoto ou flexível antes da pandemia de Covid 19 (Revista Você S/A, 2020), e, de acordo com a FIA (2020), durante a pandemia, 46% das empresas brasileiras adotaram o trabalho em casa para os seus profissionais.

Destaca-se na descrição dos dados coletados nas entrevistas, no estado de São Paulo, que a maioria dos respondentes foi do sexo feminino, com idade entre 26 a 39 anos, tendo concluído o ensino superior. A amostra identifica esse perfil de profissionais atuantes nas áreas da Educação, Comercial/Vendas, Marketing e Recursos Humanos.

Ressalta-se, ainda, que a maioria das organizações não regularizou a realização de trabalho remoto no período da pandemia, conforme declarado pelos respondentes que não assinaram nenhum aditivo contratual.

## CONCLUSÃO

A pesquisa que tem como objetivo principal descrever o panorama e as transformações na realização do trabalho remoto, durante o período de pandemia no estado de São Paulo. Denota de que maneira as mudanças na forma de trabalho impactam nas pessoas envolvidas, e como os pontos alinhados à produtividade sofreram alterações e estão em processo de resignificação.

Uma das contribuições trazidas pela pesquisa é a percepção dos profissionais de que a produtividade foi mantida mesmo com a preocupação dos gestores acerca da confiança, muito embora grande parte dos respondentes acredita que a falta de necessidade de atuação da liderança nesse modelo de trabalho é um dos fatores que reforça esse entendimento. Da

mesma forma, o investimento na infraestrutura para se trabalhar remotamente foi um elemento determinante, fato que durante a pandemia precisou ser, emergencialmente, adaptado.

A pesquisa evidencia e infere acerca dos principais aspectos sobre o trabalho remoto e a responsabilidade das organizações em voltar o olhar para as necessidades de seus profissionais.

Todavia, um dos pontos que fica evidente no estudo é a valorosa contribuição que as tecnologias trouxeram, viabilizando a possibilidade de trabalhar remotamente com o uso da internet e desenvolvimento de sistemas e redes alinhados às necessidades organizacionais.

Há diversos desafios e benefícios que requerem um olhar mais atento das organizações e dos gestores sobre o modelo de trabalho remoto.

Nesse sentido, entende-se a importância de aprofundar os estudos diante da realização de novas pesquisas, que possam trazer à luz do conhecimento uma melhor compreensão sobre as relações laborais, e adaptabilidade ao trabalho remoto dos envolvidos nos períodos vindouros.

---

## **TELEWORK AND HOME OFFICE: OVERVIEW AND TRANSFORMATIONS IN THE PERFORMANCE OF WORK IN THE PERIOD OF PANDEMIC IN THE STATE OF SÃO PAULO**

**ABSTRACT:** The objective of the present study is to describe, from the professionals' point of view, the impact of changing the work model from face-to-face to remote. Regarding the control and prevention measures against COVID-19, at the beginning of 2020, there was a change in the social and family routine, with the new condition of social distancing. A larger share of professionals kept their work activities at home, overcoming challenges, such as, for example, sharing the domestic environment with the development of work. Given this scenario, there was an interest in researching the perception of professionals concerning remote work. For theoretical basis, we used bibliographic research and academic articles that elucidate the theoretical aspects. As for the methodology, quantitative research was adopted, providing an online form, distributed on social networks and by electronic message, from December 14, 2021 to January 19, 2022, with a sample of 307 respondents. As a result, 45.4% of the respondents say that the organizations provided some assistance, against 41.3%, who did not obtain any type of structural, financial or intellectual support. The research also identified a preponderance with regard to the transformation in the work model and in the way that professionals perceive the increase in productivity, and that there is a preference in 79% of the respondents for the hybrid model after their experience during the pandemic period.

**KEYWORDS:** Remote work. Telework. Pandemic.

---

## **REFERÊNCIAS**

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How Effective Is Telecommuting? Assessing

the Status of Our Scientific Findings. (2015). **Psychological Science in the Public Interest**. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1529100615593273>. Acesso em: 2 mar. 2022.

BRASIL. (2017). Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**, Brasília, de 14 jul. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 21 fev. 2022.

BAUMAN, Z. **A sociedade líquida**. Folha de S. Paulo, p. 4-9. 2003.

CAMPOS, Luana; ANDRADE, Raylla; PERDOMO, Roberta; VASCONCELLOS, Liliana. O Trabalho a Distância: Prática e Desafios em Empresas Multinacionais. **XXXIV Enanpad** – Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/53/gpr2421.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/gpr2421.pdf). Acesso em: 10 fev. 2022.

DELOITTE. **Pesquisa da Deloitte com 662 empresas do País**: revela impactos e transformações sem precedentes desde o início da pandemia; a maior parte delas teve de ajustar produção, investimentos e custos, prevendo recuperação entre 6 e 18 meses, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Release-Pesquisa-Respostas-a-Crise-covid-19.html>. Acesso em: 15 mar. 2022.

FEA-USP. **Satisfação e desempenho na migração ao home office**: um estudo sobre a percepção de gestores, técnicos de nível superior e professores, 2020. Disponível em: [https://www.fea.usp.br/sites/default/files/sumario\\_executivo\\_divulgacao.pdf](https://www.fea.usp.br/sites/default/files/sumario_executivo_divulgacao.pdf). Acesso em: 15 mar. 2022.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Competências e desempenho organizacional**: O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FIA. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. (2020). Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 15 mar. 2022.

FILHO, J. C. M. Desafios da gestão de pessoas na área de home Office. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 11 Vol. 08, pp. 70-81. Novembro de 2018. ISSN: 2448-0959. 2018.

FLEURY, T. Leme. FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.** 5 (spe), 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>. Acesso em: 12 abr. 2022.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FRAZIER, Leslie D.; SCHWARTZ, Bennett L.; METCALFE, Janet. (2021). The MAPS model of self-regulation: Integrating metacognition, agency, and possible selves. **Metacognition and Learning** 16:297–318. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11409-020-09255-3>. Acesso em: 12 abr. 2022.

GERİŞ, Ali; ÖZDENER, Nesrin. The Illusions on Digital Citizenship: What We Know and What We Do? **Acta Educationis Generalis**. Volume 11, 2021, Issue 3 DOI: 10.2478/atd-2021-0024 125. 2021.

GLOBAL WORKPLACE ANALYTICS. **Telecommuting Trend Data** - 2021. Disponível em: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>. Acesso em: 12 jul. 2022.

HABYBELLAH, Zakaria; BASSIRI, Mustapha; BELAAOUAD, Said; RADID, Mohamed; BENMOKHTAR, Said. (2019). Training and Development of Professional Skills: An Analysis of activity in Professional Skills. **International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering**. Disponível em: <http://www.warse.org/IJATCSE/static/pdf/file/ijatcse28852019.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

HARA, C. L. **Home office e as tecnologias de acesso remoto** (Monografia). FATEC, São Paulo, Brasil. 2011.

LLOP, R.; GRASAS, Álex; PAASSEN, J. van; ROSÉS, L.; ARAÚJO, M. S. O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. **Review of Business and Legal Sciences/Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, (29), 007–033, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.26537/rebules.vi29.2900>. Acesso em: 17 abr. 2022.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2010.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19: Guia prático**, 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_771262.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf). Acesso em: 21 abr. 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Prentice Hall: São Paulo, 2005.

RUAS, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SCHMELLER, Rebecca; STOLL, Robert; LIFER, J. David. Strategy Simulations: The Relationship of Technical Scores and Socio Scores. **Journal of Education for Business**, v96 n8 p485-497, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08832323.2020.1858017>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHTALTOVNA, Yuliya. GiLE Journal of Skills Development. Can a Skill be Measured or Assessed? 6-Level Skills Development Approach to Skill Assessment. **International School of Management**, Germany, 2021. Disponível em: <https://gjsd.gile-edu.org/index.php/home/issue/view/1/2021-1>. Acesso em: 12 abr. 2022.

SILVA, A. W. P. da; VASCONCELOS, R. M. de; CASTRO, A. B. C. de, Carvalho de Sousa, J.; SILVA, P. M. M. Gestores, suas formas de liderar e o impacto sobre o comprometimento dos seus subordinados. **REUNIR - Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, 10(3), 71-85, 2020. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/997>. Acesso em: 18 abr. 2022.

THORÉN, K.; VENDEL, M. Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges. **Journal of Strategy and Management**, 12(2), 298–312, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-10-2017-0072/full/html>. Acesso em: 12 abr. 2022.

WEF. World Economic Forum. **The future of jobs report 2020**. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2020.

WEF. World Economic Forum. **New vision for education:** Unlocking the potential of technology. Vancouver, BC: British Columbia Teachers' Federation, 2015.