
TRABALHO REMOTO EMERGENCIAL ADVINDO DA COVID-19: POTENCIALIDADES E DESAFIOS PARA EXECUTIVOS

REMOTE EMERGENCY WORK FROM COVID-19: POTENTIALITIES AND CHALLENGES FOR EXECUTIVES

DANIELA DE CASTRO MELO

Coordenadora do PPG em Administração Pública - Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
Doutora em Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8673-6419> / E-mail: daniela.melo@uftm.edu.br
Rua Conde Prados, 155, Bairro Abadia – Uberaba/MG, CEP: 38025-260

PAMELA GABRIELE CRUZ E SANTOS

Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
Engenharia de Produção (UFTM)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3139-4503> / E-mail: pamela18gabriela@hotmail.com

Submissão: 24/08/2021. Revisões: 03/12/2021. Aceite: 26/01/2021. Publicação: 01/04/2022.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6630>

RESUMO

Objetivo: identificar as potencialidades e os desafios da adoção do trabalho remoto em tempos de pandemia advinda da COVID-19 e propor ações para atenuar esses desafios.

Método / abordagem: pesquisa qualitativa. Realizou-se um levantamento no qual foram entrevistados 30 executivos da alta gerência de diferentes setores econômicos de empresas públicas e privadas situadas no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Paraná.

Principais resultados: dentre as potencialidades, a melhoria da qualidade de vida e mais flexibilidade foram as mais citadas, enquanto como desafios destacaram a dificuldade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional e a falta de socialização. Para atenuar os desafios foram propostas as ações de otimizar o bem-estar, fornecer recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico, melhorar a comunicação e focar no resultado.

Contribuições metodológicas / sociais / gerenciais: esta pesquisa contribui para a literatura sobre trabalho remoto no contexto da pandemia advinda da COVID-19, pois corrobora algumas potencialidades e desafios e acrescenta novos. Além disso, esta pesquisa aprofundou as ações para atenuar os desafios do trabalho remoto. A contribuição desta pesquisa para a prática profissional consiste em fornecer direcionamentos para que as empresas possam analisar, planejar e reestruturar melhor o trabalho remoto a partir das lições aprendidas com a implementação do trabalho remoto emergencial.

Originalidade / relevância: apresenta vantagens do trabalho remoto ainda não citadas pela literatura: mais inovações e habilidades, oportunidades de participar de eventos *online*, disponibilidade de salas. E, como desafios que ainda não foram citados na literatura, foram

identificados a dificuldade de prospectar novos clientes, realização de treinamentos, necessidade de seguir leis trabalhistas, monitorar e comunicar com os funcionários.

Palavras-chave: *Home office*. Pandemia. Trabalho remoto.

ABSTRACT

Purpose: identify the potential and challenges of adopting remote work in times of pandemic caused by COVID-19 and to analyze possible actions to mitigate these challenges.

Method / approach: qualitative research. A survey was carried out in which 30 top management executives from different economic sectors of public and private companies were interviewed. Those companies were located in the Brazilian Federal District and Goiás, Minas Gerais, São Paulo and Paraná states.

Main findings: among the potentials, improved quality of life and more flexibility were the most cited, while as challenges they highlighted the difficulty of establishing boundaries between personal and professional life and the lack of socialization. To mitigate the challenges, actions were proposed to optimize well-being, provide ergonomic resources, tools and technological support, improve communication and focus on results.

Methodological / social / managerial contributions: this research contributes to the literature about remote work in the context of the COVID-19 pandemic, as it corroborates some potentials and challenges and adds new ones. In addition, this research deepened the actions to mitigate the challenges of teleworking. The contribution of this research to professional practice is to provide guidelines for companies to better analyze, plan and restructure teleworking based on the lessons learned from the implementation of emergency remote work.

Originality / relevance: presents advantages of remote work not yet mentioned in the literature such as the advantages of more innovations and skills, opportunities to participate in online events, availability of meeting rooms. And, as challenges that have not yet been mentioned in surveys, the difficulty of prospecting new customers, conducting training, the need to follow labor laws, monitoring and communicating with employees were identified.

Keywords: Home office. Pandemic. Remote work.

1 INTRODUÇÃO

O início do surto de coronavírus (SARS-CoV-2), causador da COVID-19, originou-se na China no final de 2019 e trouxe grandes preocupações diante de uma doença que se espalhou rapidamente em todo o mundo, com diferentes impactos (Freitas et al., 2020).

Segundo a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) (2020), a pandemia trouxe mudanças não só na vida dos profissionais da área da saúde, que tiveram que lidar com a alta demanda de trabalho devido aos inúmeros doentes de COVID-19, mas também na vida de todos os trabalhadores que inicialmente estavam em casa lidando com diversas preocupações. Porém, na tentativa de amenizar os impactos, muitas organizações retornaram suas atividades de forma não presencial, por meio do trabalho remoto emergencial.

O último relatório do PNAD COVID-19, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, (IBGE, 2021), sobre trabalho remoto, mostra que mesmo 8 meses após o início da pandemia 7,3 milhões de brasileiros ainda se encontravam em trabalho remoto, o que representa 9,1% das pessoas ocupadas no país, sendo 58% mulheres e 76% com curso superior.

Dessa forma gestores e executivos de organizações públicas e privadas, tiveram que lidar com a realidade do trabalho remoto, comumente denominado de *home office*, pois o lar passou a ser organizado prioritariamente para o trabalho. As jornadas de trabalho aumentaram e as demais tarefas e aspectos da vida foram deixados em segundo plano. De outro lado, há quem sequer consegue se manter no trabalho, seja porque foi demitido em decorrência da crise ou porque a exposição a jornadas extenuantes levou ao adoecimento (FIOCRUZ, 2020).

Segundo Boons et al. (2020) a difusão das fronteiras entre o lar e o local de trabalho trouxe maior flexibilidade na forma como as pessoas combinam trabalho remunerado e o não pago (cuidados com a família e atividades domésticas). Porém, por outro lado, levou à sobrecarga de trabalho para alguns profissionais (principalmente mulheres), evidenciando e reforçando a desigualdade de gênero na divisão do trabalho doméstico.

Percebe-se que as pesquisas discutem os impactos positivos e negativos do trabalho remoto em tempos de pandemia (Boons et al., 2020; Chang et al., 2020; Fayzieva et al. 2020, FIOCRUZ, 2020; Leonardo, 2021; & Toscano & Zappalá, 2020), porém não foi identificada nenhuma pesquisa que abrange executivos da alta gerência tanto do setor público quanto do privado e que propõe ações para atenuar os desafios. Desta forma, o problema de pesquisa foi: quais são as potencialidades e desafios da adoção do trabalho remoto emergencial e que ações podem atenuar esses desafios sob a perspectiva da alta gerência de organizações públicas e privadas?

O objetivo da pesquisa foi identificar as potencialidades e os desafios da adoção do trabalho remoto em tempos de pandemia advinda da COVID-19 e propor ações que podem atenuar esses desafios. Para isto, realizou-se um levantamento, por meio de entrevistas com executivos da alta gerência de empresas privadas e instituições públicas.

Os executivos destacaram como potencialidades do trabalho remoto a melhoria da qualidade de vida e mais flexibilidade de local, horário e agenda de trabalho. Como desafios, enfatizaram a dificuldade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional e a falta de socialização. Para atenuar os desafios foram propostas as ações de otimizar o bem-estar, fornecer recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico, melhorar a comunicação e focar no resultado.

Esta pesquisa contribui para a literatura, pois corrobora algumas potencialidades e desafios e acrescenta novos como as vantagens de mais inovações e habilidades, oportunidades de participar de eventos *online*, disponibilidade de salas. E, como desafios que ainda não foram citados na literatura, foram identificados a dificuldade de prospectar novos clientes, realização de treinamentos, necessidade de seguir leis trabalhistas, monitorar e comunicar com os funcionários. Além disso, esta pesquisa aprofundou as ações para atenuar os desafios do trabalho remoto. A contribuição desta pesquisa para a prática profissional consiste em fornecer direcionamentos para que as empresas possam analisar, planejar e reestruturar melhor o trabalho remoto a partir das lições aprendidas com a implementação do trabalho remoto emergencial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TRABALHO REMOTO

Antes da pandemia da COVID-19, a literatura apresentava o trabalho remoto planejado, aquele adotado como política da empresa e que esta teve tempo suficiente para desenvolver diretrizes para sua realização. Assim, diversos autores (Mello, 2011; Oliveira,

2017; Rafalski & Andrade, 2015; Rodrigues, 2011; Taschetto & Froehlich, 2019) ressaltavam as potencialidades do trabalho remoto:

- Aumento da produtividade principalmente porque o trabalhador gerencia seu próprio tempo;
- Melhoria da qualidade de vida e economia de tempo devido ao deslocamento ao trabalho e às viagens. O tempo livre pode ser ocupado em atividades de interesse pessoal, o que permite conciliar trabalho, família e lazer;
- Mais flexibilidade ao trabalhador: local, horário e agenda de trabalho, reuniões de forma remota, diminuição da necessidade de viagens;
- Redução do absenteísmo, redução das doenças relacionadas ao estresse;
- Economia de gastos com transporte, saúde, alimentação e vestuário.

Além disso, Filardi, Castro e Zanini (2020) ainda destacaram como vantagens maior segurança, menos exposição à violência e poluição.

Porém, com o isolamento social advindo da COVID-19, muitas empresas que não adotavam o trabalho remoto planejado tiveram que, de um dia para outro, migrar para o trabalho remoto emergencial e muitos funcionários passaram a exercer suas atividades laborais em casa. O objetivo principal do trabalho remoto emergencial foi evitar o contato e eventual contágio com o vírus da COVID-19. Neste cenário, Leonardo (2021) enfatizou como vantagens mais produtividade, melhoria da qualidade de vida dos funcionários e mais flexibilidade.

Chang et al. (2020), Fayzieva et al. (2020) e Toscano e Zappalá (2020) também ressaltaram o aumento de produtividade durante o trabalho remoto emergencial. Porém Chang et al. (2020) advertem que para o aumento da produtividade, as pessoas precisam ser proativas e com orientação a longo prazo. Toscano e Zappalá (2020) enfatizaram que a produtividade melhorou para aquelas pessoas com preocupações menos intensas em relação à COVID-19.

Por outro lado, a literatura antes da pandemia já ressaltava como desafios da adoção do trabalho remoto:

- Dificuldade em estabelecer limites entre o ambiente pessoal e o profissional, falta de socialização, má divisão do tempo e facilidade de distração, menor exposição profissional e custo de manutenção do *home office* (Rafalski & Andrade, 2015);
- Precarização das relações de trabalho (perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento) e condições ergonômicas que podem afetar a saúde do colaborador (Filardi, Castro & Zanini, 2020, Rodrigues, 2011);
- Problemas de infraestrutura tecnológica (Filardi, Castro & Zanini, 2020);
- Segurança das informações: difícil o controle do fluxo de informação (Oliveira, 2017).

Percebe-se que a pandemia da COVID-19 intensificou estes desafios. De acordo com a FIOCRUZ (2020), as pessoas não estavam preparadas para trabalhar dentro de casa, próximas das atividades tradicionais do lar. O ambiente doméstico não estava estruturado para fornecer os mesmos padrões de produtividade, pois o próprio período de instabilidade e incertezas causa inúmeros problemas relacionados ao sofrimento psíquico do trabalhador e, justificavelmente, à queda da produtividade (Barbosa, 2020; FIOCRUZ, 2020).

Além disso, o custo do trabalho remoto recaiu sobre o próprio trabalhador, o qual teve que usar de seus próprios meios particulares como computadores e conexão de internet para desempenhar suas funções diretamente do ambiente doméstico. Para alguns profissionais, o ritmo intenso de trabalho foi acompanhado pela extensão da jornada de

trabalho em razão da cobrança por produtividade. Além das dificuldades que a distância da sede da empresa ocasiona, considerando a ausência de meios de trabalho como computadores com configurações mais adequadas à atividade (Silva & Costa, 2020).

2.2 AÇÕES PARA ATENUAR OS DESAFIOS DO TRABALHO REMOTO

As ações para atenuar os desafios do trabalho remoto são: otimizar o bem-estar, fornecer recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico, melhorar a comunicação entre líderes e liderados, focar no resultado. Cada uma destas ações será discutida na sequência.

Gil-Beltrán et al. (2020) consideram que a prática de exercício físico é fonte de bem-estar psicológico no trabalho e isso funciona como boa estratégia para as organizações estimularem seus funcionários a fazerem atividade física. Assim, as práticas de bem-estar no trabalho devem contemplar programas que envolvam atividades físicas.

Ryff (1989) introduziu o conceito de bem-estar psicológico ao relacionar a concepção do bem-estar às experiências de desenvolvimento pessoal, autorrealização e sentido de vida. Segundo a autora, as dimensões do bem-estar psicológico consistem na autoaceitação, relações positivas com outros, autonomia, domínio sobre o ambiente, propósito na vida e crescimento pessoal.

Segundo Edwards et al. (2005), pessoas que praticavam atividade física regular percebiam que possuíam mais autonomia, crescimento pessoal, domínio ambiental, propósito na vida, relações positivas com os outros, autoaceitação, competência esportiva e condicionamento do que não as não praticantes. Assim, os autores constataram que a atividade física regular prediz maiores níveis em todos os aspectos do bem-estar psicológico comparados às não praticantes de exercícios.

A prática de exercício físico melhora a saúde de funcionários e a disposição para o trabalho (Saavedra et al., 2020). A consequência para a empresa é o aumento da produtividade, redução da incidência de doenças ocupacionais e menores gastos com despesas médicas. Já os colaboradores percebem melhora na autoestima, redução da dor e do estresse, melhora nas relações interpessoais, aumento da disposição, redução da fadiga central e periférica e melhora da saúde física, mental e emocional (Laux et al., 2018).

Segundo Kaushik e Guleria (2020) é essencial que as empresas garantam que os funcionários estejam bem equipados para lidar com práticas de trabalho remoto. Algumas empresas já fazem isso, oferecendo subsídio para abrir um escritório doméstico em que possam trabalhar sem interrupções. Esse auxílio pode cobrir uma variedade de necessidades seja uma conexão de internet de alta velocidade, energia para *backup* e dispositivos necessários ou até mesmo equipamentos de escritório, como mesas e cadeiras ergonômicas.

Segundo Hermogenes et al. (2020) as ferramentas digitais servem para facilitar o trabalho das organizações durante momentos de crise ou para flexibilizar tarefas que não precisam ser executadas dentro do ambiente corporativo. Além disso, elas facilitam o trabalho remoto, e para isso é importante que tanto a empresa como os funcionários, de forma individual, tenham conhecimento destas ferramentas.

De acordo com Granato (2020), no trabalho presencial os líderes e gestores conseguem acompanhar de perto as atividades da equipe, e caso tenham a necessidade de falar com ela, a comunicação ocorre na hora e sem interrupções. No trabalho remoto existe maior dificuldade, por isso é necessário quebrar as barreiras para que a comunicação ocorra da melhor forma.

Ter uma boa comunicação é essencial para o funcionamento de uma organização e existem diversas opções de comunicação. As videoconferências, por exemplo, têm sido bastante utilizadas durante a pandemia. Essa ferramenta permite o contato visual e ajuda a reduzir a sensação de isolamento, porém o gestor precisa entender de que forma estimular seus funcionários a ligarem as câmeras (Larson et al., 2020).

Segundo Barros e Borges (2020) o serviço público é medido, principalmente, por horas de trabalho. Mas no contexto do *home Office*, demonstrou-se complicado medir a hora trabalhada, dessa forma o foco foi a produtividade dos serviços apresentados pelo servidor, demonstrando que a estratégia de controle da jornada de trabalho do colaborador por entrega de atividades funciona tanto no setor privado, quanto no público.

Para Lizote et al. (2021) ter uma condição mais estruturada, com fatores que permitam o direcionamento das atividades, bem como, para uma forma estruturada de mensuração sobre a entrega de resultados, ao invés de horas trabalhadas, parecem ser aspectos fundamentais para o público que está em *home office*.

O trabalhador deve assumir sua corresponsabilidade para garantir a manutenção da empresa, em contrapartida as metas estabelecidas devem ser factíveis, fornecendo certa autonomia ao funcionário e se necessário capacitação. Os gestores devem estar dispostos a redefinir as metas quando necessário e para isso devem ser feitos encontros virtuais periódicos. Uma forma de tornar as metas mais tangíveis nesse momento é flexibilizá-las em termos de prazos e reduzir seus volumes (Queiroga, 2020).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é descritiva e por meio de levantamento, foi possível entrevistar 30 executivos de grandes organizações e de cargos de alta gerência que desenvolveram trabalho remoto durante a pandemia da COVID-19, no período de março de 2020 a janeiro de 2021. Os setores pesquisados foram agronegócios, irrigação, logística, segurança, fertilizantes, consultoria, administração pública, indústria de bebidas, de cosméticos, de eletrônicos, de higiene pessoal, atacadista.

Os cargos pesquisados foram diretor e gerente de operações, gerente e diretor de recursos humanos, supervisor de planejamento e controle de produção, gerente de segurança, diretor e gerente industrial, sócio-diretor, consultor de empresas, CEO (*chief executive officer*), administrador, procurador federal, técnico judiciário.

Os gestores pertenciam a empresas públicas e privadas situadas no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Paraná. As empresas privadas eram de médio e grande porte, uma empresa pública e três autarquias federais. Inicialmente algumas empresas foram selecionadas por conveniência e os gestores destas empresas, que trabalharam em algum momento de forma remota durante o período de março de 2020 a janeiro de 2021, foram convidados a participarem da pesquisa.

Ao final de cada entrevista, foram solicitadas aos gestores indicações de colegas de outras organizações que também trabalharam remotamente. Cada gestor(a) tinha, no mínimo, cinco pessoas na sua equipe que se reportavam a ele (a). Os pesquisadores suspenderam a inclusão de novos participantes quando perceberam a saturação das informações, pois os dados obtidos começaram a apresentar redundância.

Foi desenvolvido um roteiro semiestruturado dividido em 4 categorias (Trabalho Remoto, Recursos, Rotina de trabalho/Produtividade e Pessoas) com perguntas que compreenderam os fatores que impactaram ou dificultaram o trabalho dos executivos, discussões sobre produtividade, gastos, infraestrutura, lições aprendidas, relacionamentos

com familiares, carga horária trabalhada, tendências do trabalho remoto, comunicação com a empresa e liderados, reuniões remotas e modelo híbrido. O instrumento de coleta de dados foi adaptado de Rech Ketlen (2020) e Almeida (2020).

As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma *online* Google Meet, entre os meses fevereiro e junho de 2021 e foram gravadas e transcritas. A duração média de cada entrevista foi de 72 minutos. Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo que, segundo Bauer (2002), consiste no estudo de transcrições textuais de dados visando comparar, observar diferenças e categorizar fatores presentes no texto por meio do processamento da informação.

A análise das 30 entrevistas possibilitou a codificação de 1236 referências passíveis de classificação nas categorias e subcategorias estabelecidas que são apresentadas na Tabela 1, bem como o número de entrevistas que representaram fontes de dados para a codificação e o número de referências obtidas.

Tabela 1
Categorias, subcategorias, fontes e referências

Categoria	Subcategoria 1	Subcategorias 2	Descrição	Fontes	Referências
Continuidade do trabalho remoto			Fatores que favoreceram o modelo	30	120
Regras de etiqueta para as reuniões online			Como se portar nas reuniões	30	65
Desafios decorrentes da pandemia			Aspectos que dificultaram o modelo	30	87
Economias x gastos			O que impactou no orçamento dos entrevistados	30	42
Fatores para atenuar os desafios da pandemia			Alternativas para lidar com as adversidades	24	36
Ferramentas			Programas e aplicativos utilizados	21	39
Formas de monitorar o trabalho			Como garantir o trabalho	9	12
Habilidades desenvolvidas			Comportamentais e tecnológicas	27	42
Mudanças negativas no ambiente de trabalho	Dificuldade de prospectar novos clientes			9	18
	Dificuldades tecnológicas (sistemas e internet)			27	51
	Disciplina e Foco			27	62
	Leis trabalhistas (horas extras e adicionais noturnos)			6	24
	Perda de interações e discussões com os colegas			30	30

Trabalho remoto emergencial advindo da COVID-19:
potencialidades e desafios para executivos

	Questões ergonômicas		Probabilidade de desenvolver dores musculares e problemas com a postura por falta de equipamentos adequados	30	42	
	Treinamento (dificuldade de aprendizado no modelo remoto)			18	36	
	Vida profissional x Vida pessoal			30	108	
Mudanças positivas no ambiente de trabalho	Diminuição de gastos da empresa		Economia com água, energia, limpeza e aluguel.	27	48	
	Disponibilidade de salas		Para reuniões e aulas	9	9	
	Encurtamento de distâncias	Desempenhar o trabalho de qualquer lugar do mundo			25	30
		Flexibilidade de mão de obra		Contratar remotamente serviços ou funcionários de diferentes especialidades e cada um continuar morando em qualquer lugar do planeta	24	45
		Possibilidades para convidar especialistas para palestras e treinamentos			12	15
	Estar próximo da família			20	39	
	Flexibilidade de horário para trabalhar			24	45	
	Inovação, novas tecnologias			9	21	
	Não perder tempo com deslocamento			27	39	
	Produtividade			Aspectos relevantes sobre a produtividade	30	64
Setor público x privado			Diferenças entre os dois setores	12	25	
Trabalho remoto	100% home office			12	12	
	Voltou para o presencial em algum momento			30	30	
Total					1236	

O programa NVivo12 é um aplicativo que possibilita a codificação de textos e gerenciamento das informações para apoio à análise dos dados. Suas funções permitem a divisão do texto em segmentos, a codificação desses segmentos e a explicitação de todas as instâncias codificadas. As transcrições das entrevistas realizadas na pesquisa foram efetuadas com o uso do programa de edição de texto Word. Os arquivos contendo as transcrições das entrevistas foram, então, incluídos individualmente no programa NVivo12, como fontes documentais.

À medida que a leitura atenta e cuidadosa de cada entrevista era efetuada, as ideias, conceitos ou aspectos relevantes para o tema da pesquisa foram sendo destacados e referenciados como códigos, com o apoio do programa utilizado. Convém destacar que ao se identificar um código no texto em análise, o programa NVivo12 possibilita que ele seja selecionado e associado a uma determinada categoria ou subcategoria, cadastrada a critério do usuário. As categorias e subcategorias são denominadas, no referido programa, de 'nós' (*nodes*). Assim, os 'nós' representam categorias ou subcategorias e servem para armazenar a codificação do material analisado.

Durante a codificação, as categorias e ou subcategorias foram criadas e após a codificação das entrevistas, alguns 'nós' foram agrupados. A separação por temas, classificados sob a forma de categorias e subcategorias, associada à combinação de perspectivas dos diversos entrevistados, contribuiu para a interpretação dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dos 30 entrevistados, 16 eram do sexo de feminino, e 22 dos executivos eram do setor privado. Os entrevistados possuíam entre 30 e 50 anos. Antes da pandemia, 12 dos entrevistados já haviam realizado o trabalho remoto e 26 relataram morar com um ou mais familiares e longe do trabalho. Entre as três opções de modelo de trabalho (remoto, híbrido ou presencial), 25 dos entrevistados (83%) tiveram preferência pelo híbrido.

A análise das entrevistas possibilitou organizar as categorias em três tópicos: 1) potencialidades do trabalho remoto, 2) desafios do trabalho remoto, 3) fatores para atenuar os desafios do trabalho remoto. Cada um destes tópicos será discutido na sequência.

4.1 POTENCIALIDADES DO TRABALHO REMOTO

4.1.1 Melhoria da qualidade de vida

A proximidade da família foi um fator muito abordado pelos entrevistados como importante e que foi melhor permitido pelo modelo de trabalho remoto, evidenciado por uma entrevistada: "torço muito para a empresa permanecer com o teletrabalho, continuar em casa cuidando das crianças, ..., essa questão familiar, dar essa base que eu acho necessária é mais importante do que o a relação com colegas". De acordo com outro entrevistado "a partir do momento que estou de *home office*, estava ali o dia todo, minha esposa chegava em casa 18 horas, aí eu passei a me policiar mais e conseqüentemente eu passei a ter uma disciplina maior e uma convivência melhor nesse sentido."

O trabalho remoto permite a pessoa trabalhar de casa não sendo mais necessário que ela se desloque até o escritório, como bem coloca um entrevistado "o que mais impactou positivamente foi a questão da mobilidade, não tem que se deslocar, gastando tempo." Outra entrevistada confirma "o tempo que eu gastava para deslocamento apesar de ser perto, eu consigo fazer outras coisas na minha rotina."

4.1.2 Mais flexibilidade

A flexibilidade está relacionada ao local e horário de trabalho, agenda e contratação de mão de obra. Os gestores destacaram que o trabalho remoto permite continuar desenvolvendo as atividades profissionais em qualquer lugar, em qualquer horário, com autonomia para definir agenda e contratar funcionário de qualquer lugar do mundo. E, quando em *home office*, permite estar próximo da família. Uma entrevistada reforça: “eu posso acessar meu trabalho de qualquer lugar do mundo, eu tinha uma barreira física que me impedia de estar na minha cidade natal e hoje eu estou aqui (*em sua cidade natal*).” Além disso, existe a questão da remoção de funcionários colocado por uma entrevistada do setor público “outro problema que diminuiu bastante no meu caso foi a questão de remoção que todo dia era um querendo ir para um lugar diferente.”

De acordo com uma entrevistada “uma coisa que eu saboreei e gostei muito foi essa flexibilidade do horário, porque eu confesso que eu não sabia cumprir horários dentro da empresa. Hoje eu consigo manobrar essa questão do horário, adequar ele a minha rotina.”

A possibilidade de contratar remotamente serviços ou funcionários de diferentes especialidades e cada um continuar morando em qualquer lugar do planeta foi ressaltado por um entrevistado “você não vai estar mais limitado a um país ou uma região ou departamento, você vai ter uma interação muito maior porque a tecnologia vai facilitar essa comunicação.” Para outro entrevistado essa questão foi facilitada “ficou muito mais fácil eu encontrar profissionais para atender aos clientes porque hoje eu não tenho mais a barreira de estar presencialmente.”

4.1.3 Diminuição de gastos da empresa

Os executivos mencionaram que a redução dos gastos ocorreu por parte das empresas, com a diminuição das contas de água, luz, telefone, aluguel das instalações, manutenção de equipamentos, segurança física do local, limpeza, transporte, hospedagens e passagens. Os entrevistados relataram que para os funcionários não houve diminuição de gastos, pois ao mesmo tempo que economizaram com transporte, gastaram mais com energia e alimentação, e alguns com equipamentos e infraestrutura mínimos de trabalho.

De acordo com um entrevistado “você percebe que esse custo para empresa de água, de luz, é real, isso deve ter despencado de forma significativa então não tem como a empresa não repensar isso, o trabalho remoto é uma tendência”. Também deve-se ressaltar economias com viagens como relatou um entrevistado: “na minha diretoria, eram 4 milhões de reais por ano com custos de hospedagem e passagens, eu te diria que reduziu 80% desses gastos.”

4.1.4 Mais disponibilidade de salas

Os entrevistados relataram que com o trabalho remoto não há dificuldades para conseguir salas de reuniões, tanto de agenda, quanto de capacidade de pessoas. De acordo com um dos entrevistados “nas empresas é muito mais reunião do que trabalho, então não tinha sala de reunião suficiente para todos, a gente fazia reunião no café, porque não tinha sala, agora ficou ilimitado o número de salas de reuniões.”

4.1.5 Inovações e novas habilidades

Os entrevistados mencionaram que o ambiente remoto favorece a inovação porque o trabalhador não possui o contato diário com pessoas que estão sempre dando a direção do

caminho que precisa seguir. No trabalho remoto, o funcionário precisa ser autônomo e identificar as soluções por si mesmo.

Os resultados mostraram que os executivos tiveram que aprender a utilizar novas ferramentas digitais que favoreceram o trabalho remoto. De acordo com um entrevistado: “eu vejo como tendência ter melhores equipamentos, melhores conexões(...), está tendo uma melhoria tecnológica na área de TI.” Outro entrevistado menciona: “outra questão que eu vejo que melhorou foi o desenvolvimento pessoal em todos os níveis em relação à informática”. Outro entrevistado menciona: “o planeta foi evangelizado no digital.”

Além disso, ressalta-se também a necessidade de desenvolver habilidades comportamentais como: ser independente e desenvolver mais autonomia para resolução de problemas, ter organização, ser automotivado, ter disciplina, como comunicar com a equipe a distâncias, ter mentalidade flexível, ter foco e concentração.

4.1.6 Participações em eventos online de capacitação

Segundo os entrevistados, a utilização de ferramentas digitais acelerou o envolvimento de pessoas em *lives*, *workshops* e cursos de capacitação. Eventos que eram realizados presencialmente e com gastos elevados das instituições, já são amplamente aceitos de forma remota e com participação de especialistas. Desta forma, funcionários podem atender a eventos realizados pela empresa ou em outras instituições de forma remota. Um entrevistado destacou “no início da pandemia pudemos dar alguns workshops, a gente podia chamar várias empresas diferentes”.

4.2 DESAFIOS DO TRABALHO REMOTO

4.2.1 Dificuldade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional

Este foi um dos desafios mais citados pelos entrevistados, 29 dos 30 executivos citaram que a junção da vida profissional e pessoal no trabalho remoto prejudicou ambos os lados. Uma entrevistada justificou: “eu tenho a sensação que eu estou trabalhando quase que 24 horas por dia”. Apesar da flexibilidade e autonomia que o trabalho remoto proporciona, alguns entrevistados enfatizaram a dificuldade de delimitar horário de trabalho com horário pessoal. Um outro entrevistado mencionou:

A gente fica muito disponível, então você já acorda no seu ambiente de trabalho, você almoça no seu ambiente de trabalho, você vai dormir no seu ambiente de trabalho e também pessoal. Então acho que essa disponibilidade se você não cuidar, você acaba ficando muito mais tempo trabalhando do que antes.

As falas destes dois entrevistados exemplificam suas percepções quanto à sensação de trabalho intermitente, o que segundo Oliveira (2017) podem levar ao estresse e sobrecarga no trabalho, ocasionando a síndrome do *Burnout*. Outro entrevistado reforça “separar o particular do profissional foi estressante, foi uma das piores situações”.

4.2.2 Falta de socialização

Outro desafio muito abordado pelos entrevistados. Constatou-se que 29 dos 30 entrevistados citaram como aspecto negativo a falta de contato com outras pessoas como explica uma entrevistada: “eu acho importante essa socialização, eu discutia um processo com meu colega na sala ao lado, hoje todo mundo virou lista de *WhatsApp*, trata o negócio com superficialidade”. Isto acontece devido à precarização das relações de trabalho e, conseqüentemente, menor exposição profissional.

4.2.3 Dificuldades com a gestão do tempo e distrações

Os entrevistados relataram que para manter a produtividade e equilibrar a quantidade de horas trabalhadas, é necessário níveis maiores de disciplina e foco durante o trabalho remoto como exemplifica uma entrevistada: “teve uma época que eu tinha sensação que eu trabalhava 24 horas, o telefone tocava até mais tarde, acordava com ele tocando”, outra afirma: “é muito fácil você procrastinar estando em casa”.

4.2.4 Problema de saúde devido questões ergonômicas

Esse foi um aspecto muito abordado pelos executivos principalmente nos primeiros meses da pandemia no qual muitas pessoas não tinham em casa um ambiente apropriado e preparado para o trabalho remoto com mesa, cadeira e equipamentos eletrônicos. Conforme o tempo foi passando e a situação de isolamento social se estendeu, as empresas privadas começaram a se adaptar e fornecer kits ergonômicos aos funcionários que consistiam em mesa e cadeira, além do equipamento eletrônico e pagamento da conexão à internet. Uma entrevistada mencionou: “a empresa custeou um valor para nos estruturarmos.”

Nas instituições públicas pesquisadas, os servidores tiveram que arcar com os gastos para terem infraestrutura mínima para o trabalho remoto. Uma entrevistada relata: “eu tive que providenciar minha cadeira, ..., ninguém me perguntou se eu tinha os equipamentos necessários, não recebi um questionário até hoje para saber como é meu trabalho *home office*.”

4.2.5 Dificuldades tecnológicas

São as dificuldades relacionadas à conexão de internet, acessos aos sistemas das empresas como rede e *softwares* e ferramentas digitais. Foi possível observar que por vezes ou os entrevistados ou seus subordinados tiveram esse tipo de dificuldade principalmente nos primeiros meses da pandemia em que precisaram melhorar suas conexões de internet e a empresa teve que investir no aumento de capacidade de acessos, os chamados VPN's (*Virtual Private Network*) e liberar esses acessos nas redes privadas fora da companhia. Isso foi confirmado por um entrevistado “a companhia afastou para o *home office* 1400 pessoas de um dia para o outro e aí a gente teve uma limitação de acessos, quando chegava lá em mil acessos ninguém mais conseguia acessar, então a companhia precisou fazer uma atualização do ambiente de TI (Tecnologia de Informação) para que mais pessoas pudessem acessar o ambiente remoto.”

4.2.6 Dificuldade de prospectar novos clientes

Foi relatado maior complexidade para prospectar novos clientes no modelo remoto, muitos funcionários não sabiam vender à distância e por isso foram demitidos. Segundo os entrevistados, é possível continuar o relacionamento com clientes existentes da empresa, porém prospectar novos clientes é mais complexo no *home office*, principalmente quando não se tem um escritório em que o cliente pode ir. Os entrevistados ressaltaram que falhas de comunicação podem impactar o relacionamento com o cliente.

Um dos entrevistados relatou: “eu preciso ir atrás do meu cliente então é mais difícil, um pouco mais difícil contatá-lo, é mais difícil acioná-lo ... antes as oportunidades batiam na minha porta”, outro confirma: “eu tive mais dificuldades com meus clientes porque eles

estavam mais longe, era mais fácil chegar pessoalmente, perdi muitas oportunidades que eram a conversa de corredor, a conversa no cafezinho”.

4.2.7 Realização de treinamentos de funcionários

Este desafio refere-se à dificuldade de transmitir o aprendizado operacional de forma remota, tanto para os novos funcionários contratados, como para aqueles que mudaram de setores. Um entrevistado disse que quase teve depressão devido a esta dificuldade: “quando entrou o teletrabalho eu precisei aprender, foi meio desesperador, eu passei uns seis meses meio beirando a depressão, até que eu consegui compreender como é que funcionava”. Outro entrevistado adiciona “algumas pessoas entraram com afastamento de síndrome do pânico, de medo de enfrentar o cliente porque não tiveram apoio próximo de ninguém para falar com o cliente.”

4.2.8 Necessidade de seguir as leis trabalhistas

Como no modelo remoto a verificação do cumprimento de horas se tornou mais difícil, esse desafio está relacionado às questões de horas extras e adicionais de horas noturnas, como destacou uma entrevistada: “a gente tem que tomar muito cuidado porque a legislação trabalhista é vigente. Se alguém começar a trabalhar meio-dia e ir até meia-noite, estará colocando adicional noturno, o funcionário não pode autodeterminar.” Por outro lado, outra entrevistada, empregada pública afirma: “não tem como marcar o horário, a gente não é obrigado a marcar cartão de ponto, ..., eu não tenho mais horário comercial.”

4.2.9 Dificuldades de monitorar o trabalho e de comunicação com os liderados

Um problema enfrentado durante o trabalho remoto emergencial foi monitorar o trabalho dos liderados e comunicar com eles. Os entrevistados relataram que a precarização dos relacionamentos, devido ao isolamento social, distanciou colegas, clientes e fornecedores. E as reuniões *online* não favoreciam a informalidade, além de que muitos funcionários não tinham um ambiente adequado para realização de reuniões.

4.3 AÇÕES PARA ATENUAR OS DESAFIOS PARA A ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO

Nesta pesquisa, verificou-se que as principais ações para atenuar os desafios para a adoção do trabalho remoto foram: otimizar o bem-estar; fornecer recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico; melhorar a comunicação; focar no resultado.

4.3.1 Otimizar o bem-estar

Os entrevistados citaram para otimizar o bem-estar: dormir 7h a 9h por dia, praticar atividade física, ter alimentação saudável, investir em kit ergonômico para o trabalho (mesa, cadeira mais apropriadas) e praticar meditação. Estas práticas auxiliam a manter o foco e a produtividade, aliviar dores musculares, evitar más posturas, amortecer a sobrecarga de informações e auxiliar a reverter o quadro de angústia durante o período de pandemia.

4.3.2 Fornecer recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico

Os entrevistados enfatizaram a necessidade das empresas garantirem equipamentos, ferramentas e suporte tecnológico aos funcionários para a operacionalização adequada do

trabalho remoto. Os principais equipamentos mencionados foram cadeira, mesa e computador, enquanto que a ferramenta mais citada foi o acesso a uma boa rede de internet.

Durante a pandemia da COVID-19, muitas ferramentas digitais surgiram, outras se modernizaram para ajudar e atender às necessidades de trabalho remoto de cada setor. As mais citadas pelos entrevistados que permitiram recursos colaborativos foram: WhatsApp, e-mail, Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, Yammer e Live no YouTube. Apesar do período de adaptação, pois anteriormente muitos funcionários não tinham tido nenhum contato com algumas dessas ferramentas, os executivos declararam que estas ferramentas facilitaram o trabalho remoto.

4.3.3 Melhorar a comunicação

Para manter a eficácia do trabalho remoto, foi destacado que os gestores precisam dispor de esforço e energia para manter a comunicação efetiva. Um entrevistado coloca: “uma coisa que eu priorizei bastante foi ações de engajamento para a gente não ficar só falando de COVID-19, trazer temas mais leves, trazer principalmente ações, o que as pessoas aprenderam na pandemia.”

Os entrevistados também relataram a necessidade de seguir regras de etiqueta para reuniões *online* mais produtivas: vestimenta minimamente adequada como no escritório presencial; abertura da câmera como sinal de atenção e respeito com quem está falando; respeito ao tempo e horários de agenda; ambiente organizado e de preferência sem ruídos; e cuidado com os distratores como o celular e acessos a outros aplicativos no computador. É importante também ter atenção seletiva para reuniões.

4.3.4 Focar no resultado

Os executivos ressaltaram que o trabalho remoto emergencial mudou o estilo de liderança, pois demanda novas formas de monitorar o trabalho dos funcionários uma vez que estes precisam ser cobrados por resultados e não por horas trabalhadas. Os gestores entrevistados revelaram algumas formas de realizar esse monitoramento: chamadas virtuais por meio das ferramentas digitais; relatório mensal de atividades e cobrar os funcionários por resultado e não por execução de atividades.

Para o foco no resultado, é necessário que trabalhadores e gestores negociem metas alcançáveis e indicadores para monitorá-las, dialoguem sobre as condições ergonômicas e tecnológicas, planejem reuniões em horário conveniente para todos, aprendam novas formas de gestão de tempo para o equilíbrio trabalho-família, desenvolvam novas habilidades de suporte afetivo-emocional social e ofereçam *feedbacks* construtivos.

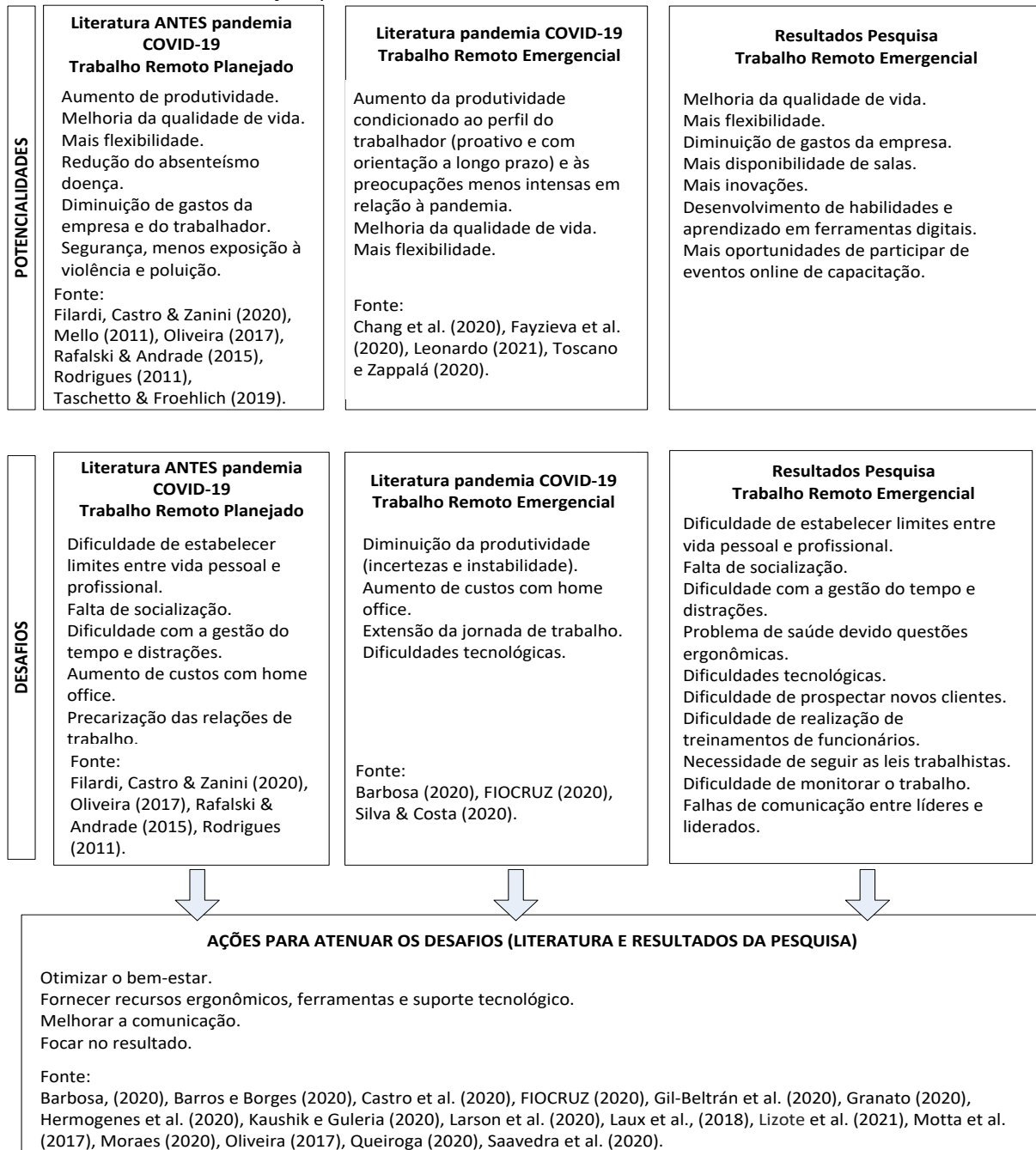
Porém não é qualquer perfil de funcionário que está preparado para o trabalho remoto, os entrevistados destacam que é necessário ter disciplina, organização, capacidade de auto supervisão, auto-organização de tempos de trabalho e descanso e capacidade comunicativa.

Os resultados desta pesquisa, tanto a revisão da literatura e a pesquisa empírica, podem ser consolidados na Figura 1.

Os resultados corroboram Taschetto e Froehlich (2019) no qual o teletrabalho possibilita um trabalho mais flexível (de mão de obra e local de trabalho) e favorece o desenvolvimento da informática. Porém, os autores afirmam que o modelo de trabalho remoto melhora a produtividade, e isso não foi consenso para os executivos que relataram haver variação entre os momentos de alta e baixa produtividade, como também afirma a

FIOCRUZ (2020). Segundo os entrevistados, as pessoas e empresas não estavam preparadas para assumirem, de um dia para outro, o trabalho remoto, além do período de instabilidade emocional.

Figura 1
Potencialidades, desafios e ações para atenuar os desafios do trabalho remoto



Rodrigues (2011) citou que a economia de tempo no deslocamento foi uma vantagem do *home office* assim como os entrevistados desta pesquisa. Porém, os gestores pesquisados afirmaram que houve economia em alguns aspectos, mas em outros os gastos aumentaram e por isso, na percepção deles, no final não houve diminuição de custos para os funcionários. Os executivos pesquisados apontaram o fato de estar perto da família como um lado favorável do trabalho remoto assim como afirma Oliveira (2017) que esse modelo permite conciliar o

tempo com os familiares. O autor também defende que o trabalho remoto favorece o equilíbrio entre tempo com a família e de trabalho, porém os resultados desta pesquisa demonstram dificuldade dos funcionários conciliarem vida profissional e vida pessoal.

A literatura aborda o problema das distrações e o isolamento das pessoas, que vai de acordo com o pensamento dos entrevistados desta pesquisa, quando apontam o modelo remoto desfavorável nas questões de disciplina e foco e perda de interação e discussões. Assim como Rodrigues (2011) destaca a precarização das questões ergonômicas, muito comentado pelos entrevistados principalmente do setor público.

Os executivos pesquisados vão de acordo com Hermogenes et al. (2020) quando comentam o surgimento de inúmeras ferramentas digitais que vieram facilitar esse novo modelo de trabalho e que irá possibilitar a continuidade do trabalho remoto no contexto pós vacina. Em contrapartida, existem as dificuldades tecnológicas que podem vir com estas ferramentas e que são mais expressivas durante o processo de adaptação.

Os resultados desta pesquisa apontaram questões, não identificadas na literatura, que os gestores devem dar atenção: 1) realizar gestão do horário de trabalho dos funcionários para que a empresa não tenha problemas trabalhistas; 2) prover treinamentos aos funcionários, seja das novas ferramentas digitais ou de sistemas de informação utilizados pela companhia, principalmente para os funcionários novatos; 3) estabelecer ferramentas para monitorar o trabalho de seus subordinados; 4) estabelecer regras de comportamento durante as reuniões *online*; 5) observar as peculiaridades dos setores públicos e privado.

A diferença principal em relação às empresas privadas e públicas foi a infraestrutura fornecida aos funcionários. Uma entrevistada do setor público menciona: “enquanto na empresa privada ela teve uma preocupação de fornecer ergonomia, de cadeira a mesa, equipamento e tudo, na empresa pública nós tivemos que assinar que nós assumiríamos tudo”. Percebe-se o contrário nas empresas privadas, conforme ressaltado por uma entrevistada: “a minha empresa forneceu um *kit* ergonômico, ela deu um *voucher* para gente comprar, aí baseou no preço de mercado. Então fiquei à vontade para comprar uma escrivaninha, uma cadeira, um mouse”.

Outra diferença citada entre os dois setores foi a questão do acompanhamento do trabalho remoto, no qual foi mais próximo no setor privado, com preocupações com a saúde do trabalhador. No setor público, além de não prover recursos de infraestrutura ao servidor que estava no trabalho remoto, não houve preocupação com a sua saúde, tanto física quanto mental.

Verifica-se também a diferença em relação à liderança. Enquanto no setor privado a preocupação maior foi com os resultados ao invés de cumprimento de carga horária, o setor público teve mais dificuldade em garantir resultados até mesmo pelas condições mais precárias de trabalho que os servidores tiveram. Uma entrevistada mencionou: “a principal diferença entre setor público e privado é que o privado já trabalhava nessa questão de entregas então ele adaptou melhor porque agora ele olha as entregas”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar as potencialidades e os desafios da implementação do trabalho remoto em tempos de pandemia advinda da COVID-19 no ambiente de trabalho de executivos e analisar ações que possam atenuar esses desafios.

As potencialidades identificadas foram: melhoria da qualidade de vida dos funcionários pela proximidade com familiares e mais tempo disponível; mais flexibilidade para estabelecer local, agenda e tempo de trabalho, além da possibilidade de contratação de mão de obra de

qualquer lugar; diminuição de gastos da empresa; mais disponibilidade de salas de reuniões e de treinamento; mais inovações e desenvolvimento de novas habilidades; mais oportunidades de participações em eventos *online* de capacitação.

Dentre os desafios, foram identificados dificuldade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional; falta de socialização; dificuldade com a gestão do tempo e distrações; problema de saúde devido questões ergonômicas; dificuldades tecnológicas; dificuldade de prospectar novos clientes; dificuldade de realização de treinamentos de funcionários; necessidade de seguir as leis trabalhistas; dificuldade de monitorar o trabalho; falhas de comunicação entre líderes e liderados.

Para atenuar os desafios, foram propostas ações para otimizar o bem-estar dos funcionários; fornecer recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico; melhorar a comunicação; focar no resultado.

Por fim, nesta pesquisa foi possível coletar as perspectivas futuras dos executivos que acreditam que mesmo num cenário pós pandemia, as empresas irão adotar o trabalho híbrido em que parte da semana os funcionários irão trabalhar em *home office* e parte na empresa. Eles justificam que muitas atividades podem ser realizadas de forma remota e que não afetam os resultados. Além disso, as empresas conseguiram economizar gastos e as reuniões *online* são mais produtivas.

A contribuição desta pesquisa para a prática profissional consiste em fornecer direcionamentos para que as empresas possam analisar, planejar e reestruturar melhor o trabalho remoto a partir das lições aprendidas com a implementação do trabalho remoto emergencial. Percebeu-se que o trabalho remoto será uma realidade disseminada nas empresas mesmo em um contexto fora da pandemia. Esta pesquisa também contribui para a literatura visto que apresenta além de potencialidades e desafios do trabalho remoto, como atenuar estes desafios.

Mesmo diante destas contribuições, o estudo ainda é limitado. Abrangeu um número limitado de setores econômicos e cargos administrativos das empresas pesquisadas. Sugere-se para futuros trabalhos outros setores e cargos gerenciais para ampliar a amostra da pesquisa, como também um estudo quantitativo para avaliar a produtividade dos funcionários em trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

- Almeida, C. P. G. D. A. (2020). *Teletrabalho no serviço Público Federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal De Campina Grande*. Sousa, 37 p. Projeto de Pesquisa (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Campina Grande.
<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/22289/1/CARLIANA%20PORFI%cc%81RIA%20GONC%cc%a7ALVES%20DIAS%20AGRA%20ALMEIDA%20-%20DISSERTAC%cc%a7A%cc%83O%20PROFIAP%202021.pdf>
- Barbosa, C. (2020, abril, 22). Desafio do home office na quarentena. [Arquivo de vídeo].
https://www.youtube.com/watch?v=YuVXplnsTsl&ab_channel=ChristianBarbosa
- Barros, A. F. A., & Borges, C. S. M. B. (2020). Um estudo sobre o home office no setor público e privado do passado aos tempos atuais. *Boletim Economia Empírica*, 1(3).
<https://portal.idp.emnuvens.com.br/bee/article/download/4770/1870>

- Bauer, M. W., Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Boons, F., Browne, A., Burgess, M., Ehgartner, U., Hirth, S., Hodson, M., Holmes, H., Hoolohan, C., Macgregor, S., Mcmeekin, A., Mylan, J. Oncini, F., Paterson, M., Rödl, M., Sharmina, M., Warde, A., Welch, D., Wieser, H., Yates, L., Ye, C. (2020). COVID-19, changing social practices and the transition to sustainable production and consumption. *Sustainable Consumption Institute*, 1(1), p 1-33.
<https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=49196>
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L. F. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and individual differences*, 171, 110508. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>
- Edwards S. D., Ngcobo H. S. B., Edwards D. J., Palavar K. (2005). Exploring the relationship between physical activity, psychological well-being and physical self-perception in different exercise groups. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 27(1), 75-90. 10.4314/sajrs.v27i1.25908
- Fayzieva, M., Goyipnazarov, S., & Abdurakhmanova, G. (2020). Assessing the impact of teleworking on employees' labor productivity and effectiveness of entity in the period of COVID-19. *Society and innovations*, 1(2), 35-52.
<http://dx.doi.org/10.47689/2181-1415-vol1-iss2-pp35-52>
- Filardi, F., Castro, R. M., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18 (1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Freitas, A. R. R., Napimoga, M., & Donalisio, M. R. (2020). Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. *Epidemiologia e serviços de saúde*, 29. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000200008>
- Fundação Oswaldo Cruz. Escola Nacional De Saúde Pública Sergio Arouca, 8 de maio de 2020. *COVID-19 e avanço tecnológico: nasce um outro mundo do trabalho, avaliam especialistas*. Rio de Janeiro: Informe ENSP /Fiocruz.
<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/41227>
- Gil-Beltrán, E., Meneghel, I., Llorens, S., & Salanova, M. (2020). Get Vigorous with Physical Exercise and Improve Your Well-Being at Work! *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6384. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176384>
- Granato, L. (2020, abril, 24). Estamos criando o novo normal do trabalho, diz CEO da Accenture no Brasil. [Exame]. <https://exame.com/carreira/estamos-criando-o-novo-normal-do-trabalho-diz-ceo-da-accenture-no-brasil/>

- Hermogenes, L. R., Santos, M., Nascimento, P. F., & Teixeira, L. F. (2020). A importância das digital skills em tempos de crise: alguns aplicativos utilizados durante o isolamento social devido à pandemia do covid-19. *Revista Augustus*, 25(51), 198-218. <https://doi.org/10.15202/1981896.2020v25n51p198>
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1-10. 10.7176/EJBM/12-15-02
- Laux, R. C., Corazza, S. T., & Andrade, A. (2018). Workplace physical activity program: an intervention proposal. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, 24, 238-242. <https://doi.org/10.1590/1517-869220182403179971>
- Larson, B., Vroman, S., Makarius, E. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Lizote, S. A., de Fátima Teston, S., Régis, E. D. S. O., & de Souza Monteiro, W. L. (2021). Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 248-268. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5735>
- Leonardo, L. F. (2021). Home office ou home off? Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais de RH (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30192>
- Mello, A. A. A. (2011). O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paula, SP, Brasil. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-154156/pt-br.php>
- Oliveira, D. R. D. (2017). Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office. (Tese de Pós-Graduação). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10792>
- Queiroga, F. (2020). *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (Vol. 1). Artmed Editora.
- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 15 de julho de 2021. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>
- Rafalski, J. C., & De Andrade, A. L. (2015). Home-Office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431-441. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2015.2-14>

- Rech Kétlen, S. F. A. K. (2020). O Impacto do Coronavírus na Atuação dos Traders Internacionais de Empresas da Serra Gaúcha. Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, 20, Caxias do Sul. *Anais da Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, Faculdade de Administração, 1-16.
<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xxmostrappga/paper/viewFile/6772/2169>
- Rodrigues, A. C. B. (2011). Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
<https://pdfs.semanticscholar.org/821a/99595f087d1a2447ccb0879afd02dc1025d7.pdf>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Saavedra, J. M., Kristjánsdóttir, H., Gunnarsson, S. B., & García-Hermoso, A. (2021). Effects of 2 physical exercise programs (circuit training and brisk walk) carried out during working hours on multidimensional components of workers' health: a pilot study. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 34(1), 39-51. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01647>
- Silva, N. R. D., & Costa, R. R. D. (2020). Como trabalham os comunicadores em tempos de pandemia do Covid-19? dados do Ceará. São Paulo: Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT-ECA-USP); Fortaleza: PRAXISJOR-UFC.
<http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/53118>
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2237-1427, 9(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: the role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
<https://doi.org/10.3390/su12239804>