

TELETRABALHO, QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES E O DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO DAS ORGANIZAÇÕES

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.14680>

Submetido em: 20/6/2023

Aceito em: 8/9/2023

Publicado em: 14/12/2023

Mônica Ferraz Moreira¹, Maria Margarete Baccin Brizolla², Euselia Paveglio Vieira³

RESUMO

A modalidade de trabalho remoto é um tema que vem crescendo nas discussões e tem sido abordado com bastante intensidade nos estudos acerca da temática. Após a promulgação das Leis 13.467/2017 e Lei 14.442/2022 que promoveram alterações na CLT, o trabalho remoto passa a ser visto como um fator estratégico e de competitividade organizacional. O estudo está centrado no debate acerca da modalidade de trabalho realizada remotamente, utilizando recursos da tecnologia da informação e comunicação, denominada teletrabalho/*home office*, e visa a analisar como o teletrabalho afeta a qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações. Trata-se de uma pesquisa descritiva, documental, estudo de caso e qualitativa. Os instrumentos utilizados foram questionário, documentos e entrevistas. Os resultados encontrados demonstram que a modalidade de trabalho remota reflete positivamente tanto na qualidade de vida dos trabalhadores quanto no desempenho econômico e financeiro das organizações, na medida em que possui vantagens e desvantagens que, bem equilibradas, representam uma conquista tanto para empregados quanto para empresa. Vantagens: melhora da qualidade de vida dos trabalhadores, diminuição do absenteísmo, menor estresse causado pelo trânsito, aumento da motivação, redução do tempo despendido em deslocamentos, produtividade e redução de custos administrativos. Desvantagens: aumento nas despesas domésticas, tempo gasto para preparar as refeições e o possível impacto à saúde psicológica do trabalhador devido ao isolamento social que o teletrabalho pode proporcionar, caso não existam medidas mitigadoras. É importante frisar, todavia, que a modalidade de trabalho remoto carrega alguns riscos, como a fragilização e a precarização das relações de trabalho.

Palavra-chave: produtividade; tecnologia; flexibilidade; teletrabalho.

TELEWORK, WORKERS' QUALITY OF LIFE AND THE ECONOMIC AND FINANCIAL PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The modality of remote work is a topic that has been growing in discussions and has been approached with great intensity in studies on the subject. After enactment of Law 13,467/2017 and Law 14,442/2022 that promoted changes in the CLT, remote work is now seen as a strategic factor and organizational competitiveness. The study is centered on the debate about the modality of work carried out remotely, using information and communication technology resources, called telework/home office and aims to analyze how telework affects the quality of life of workers and the economic and financial performance of organizations. It is a descriptive, documentary, case and qualitative research. The instruments used were the questionnaire, documents and interview. The results found demonstrate that the remote work modality reflects positively both on the quality of life of workers and on the economic and financial performance of organizations, insofar as it has advantages and disadvantages, and that well balanced represent an achievement for both employees and the company. Advantages: improvement in the workers' quality of life, decrease in absenteeism, less stress caused by traffic, increase in motivation, reduction in time spent commuting, productivity and reduction in administrative costs. Disadvantages: increase in household expenses, time spent preparing meals and the possible impact on the psychological health of the worker due to the social isolation that telecommuting can provide if there were no mitigating measures. However, it is important to emphasize that the remote work modality carries some risks, such as the weakening and precariousness of work relationships.

Keyword: productivity; technology; flexibility; telework.

¹ Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Ijuí/RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-9146-6134>

² Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-5120-0729>

³ Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Ijuí/RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-5927-2703>

INTRODUÇÃO

As recentes mudanças ocorridas no mundo do trabalho geraram transformações no mundo empresarial. Em 2017 ocorreu a publicação da Lei 13.467/2017, também conhecida como Reforma Trabalhista, e em 2022 foi aprovada a Lei 14.442/2022, que altera os artigos 62 e 75-B. Dentre as várias mudanças ocorridas na CLT em razão das novas leis, estão algumas que tiveram o texto legal modernizado, trazendo para o respaldo da lei situações que já ocorriam na prática, mas não estavam respaldadas; uma delas foi as regras concernentes ao teletrabalho (Brasil, 2017, 2022).

Apesar de o teletrabalho e o *home office* serem desempenhados em local distante da empresa, eles não são a mesma coisa. Conforme a Reforma Trabalhista (Lei 13.467 de 2017), teletrabalho é a “prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Conforme Dallabrida (2020), a necessidade de isolamento social em virtude da pandemia pelo coronavírus (Covid-19) estimulou as empresas a adotarem o trabalho remoto para seus empregados. Apesar de o trabalho remoto ser um método muito usado pelas empresas hoje, até há pouco tempo não havia leis bem-definidas referentes a ele. De acordo com Barros e Silva (2010), com o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC) o teletrabalho desenvolveu-se em empresas privadas, contribuindo para a flexibilidade organizacional, gerando maior eficiência na gestão.

Filardi, Castro e Zanini (2020), em estudo desenvolvido abordando a administração pública, lembraram a importância dos aspectos estruturais e físicos para a realização das atividades laborais de forma remota. Dallabrida (2020) identifica que a tecnologia é o requisito principal para que o empregado possa executar as atividades profissionais na modalidade remota.

Silva (2004) estudou o teletrabalho e suas influências na qualidade de vida do trabalhador. Em outros estudos (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017) deu-se ênfase às visões de teletrabalhadores em relação ao teletrabalho enquanto prática de recursos humanos (RH), vantagens e desvantagens e o desafio de torná-lo uma prática estrategicamente orientada. Também, Silva e Oliveira (2017) mostram a importância de conhecer e investir em variáveis que antecedam a confiança do empregado na organização, uma vez que esse é um fator que propicia melhora da interação empregado-organização e que tem potencial para influenciar diversas outras instâncias no contexto organizacional, por exemplo, desempenho e produtividade.

Nesse sentido, busca-se saber: Como o teletrabalho afeta a qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações? Com isso, o estudo proposto tem como objetivo analisar como o teletrabalho afeta a qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações, apresentando as suas vantagens, desvantagens e consequências para as organizações e para o empregado em um mundo sem barreiras geográficas, justificando-se, assim, a relevância deste estudo.

Tremblay (2002) teve como objetivo perceber as vantagens e desvantagens entre os teletrabalhadores da região de Quebec (Canadá). Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) estudaram a relação entre teletrabalho e atividades acadêmicas. Filardi, Castro e Zanini (2020) investi-

garam as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública, abordando aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos. Ainda, Faustino *et al.* (2023) analisaram os impactos do teletrabalho no bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Nota-se, a partir dos estudos apresentados, ainda que com alguma limitação de busca, poucas publicações a respeito da temática pós-reforma trabalhista 2017, conforme pesquisa efetuada por meio de palavras-chave na base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) (<http://www.periodicos.capes.gov.br>) e plataforma Google (<http://www.google.com.br>). A pesquisa foi realizada tendo como filtros artigos publicados entre 2000 e 2023. Destaca-se que esta investigação se difere das demais, as quais tiveram como foco as vantagens e desvantagens de forma geral, e não os reflexos do teletrabalho na qualidade de vida dos trabalhadores e no desempenho econômico e financeiro organizacional, constituindo, assim, a lacuna de pesquisa, o que justifica a realização deste estudo.

TELETRABALHO, QUALIDADE DE VIDA E DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

O termo *telecommuting*, que originou a palavra teletrabalho em português, foi escrito pelo norte-americano Jack Nilles, em *The Telecommunications Transportation Trade Off*, em 1976 (Sakuda, 2001). Nascimento (2009, p. 825) define o teletrabalho “como aquele que não é realizado no estabelecimento do empregador, e sim fora dele, com a utilização dos meios de comunicação que o avanço das técnicas modernas põe à disposição do processo produtivo”.

Com o advento da Reforma Trabalhista, a Lei 13.467/2017 alterou a CLT e regulamentou o teletrabalho no Brasil, acrescentando o artigo 75-B, que foi alterado na Lei 14.442/2022 (Brasil, 2017, 2022). As constantes mudanças geradas, principalmente a partir da globalização e do avanço tecnológico, fizeram com que as relações de trabalho sofressem alterações, sendo necessário uma adaptação às exigências do mercado (Kobal; Agner; Oliveira, 2009).

Barros e Silva (2010) descrevem as percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office* na empresa Shell Brasil. Mais recentemente, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), visando a conhecer as percepções dos trabalhadores sobre as vantagens e desvantagens, realizaram estudo em uma empresa multinacional de São Paulo no ano de 2016. Freitas (2008) menciona que o teletrabalho envolve situações psicológicas, econômicas, sociais, entre outras, passíveis de serem avaliadas positiva ou negativamente, e, com isso, dentre os diversos autores citados, foi possível identificar vantagens e desvantagens do teletrabalho.

Segundo Conte (2003) e Faustino *et al.* (2023), a correlação entre qualidade de vida e saúde tem fundamentado a reflexão de pesquisadores, cientistas e pensadores. Saúde e qualidade de vida são temas interligados na vida humana, abrangendo a vida no trabalho, uma vez que é no trabalho que as pessoas ficam grande parte do dia bem como boa parte das horas produtivas da vida. Na concepção de Faustino *et al.* (2023), o trabalho pode envolver uma relação dialógica entre prazer e sofrimento; os autores demonstra que existem aspectos críticos do contexto do trabalho no que se refere aos indicadores de prazer e sofrimento e dos danos relacionados ao trabalho.

Para Limongi-França (2004), qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações empresariais que envolvem diagnósticos e inovações tecnológicas que buscam proporcionar melhores condições para a realização do trabalho. Ainda neste contexto, Limongi-França (2004) menciona que a gestão da qualidade de vida sofre perda de credibilidade em virtude da superficialidade e por ser trabalhada apenas como uma forma de adiar soluções e mudanças.

Patrickson (2002) indicava que a melhoria da qualidade de vida dos empregados leva as organizações a promoverem a migração de seus funcionários para o regime *home-office*. Neste sentido, Barros e Silva (2010) buscam identificar como a tecnologia da informação e seu uso estratégico têm contribuído, ou não, para a promoção da gestão da qualidade de vida no trabalho.

Nos últimos anos o contexto empresarial está constantemente envolvido em inovações tecnológicas e mudanças organizacionais, quando a globalização é vista como pano de fundo. De acordo com Mecca, Chemello e Marodin (2023), o desempenho financeiro resume o impacto das decisões tomadas pela organização objetivando gerar resultados, criando rentabilidade e competitividade.

Nas palavras de Adérito *et al.* (2012), a concorrência levou a gestão da produtividade a tornar-se um dos principais fatores na formulação das estratégias de competitividade das empresas. Limongi-França (2004) descreve que a produtividade está associada ao processo de inovação tecnológica e pode ser definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis, visando a melhores resultados organizacionais.

De acordo com os autores, existem alguns elementos balizadores importantes, como o desempenho, a carreira, a relação com o trabalho e as relações sociais e em família. Adérito *et al.*, (2012) acrescentam que as empresas também serão beneficiadas, por meio da modernização da tecnologia da informação, na redução de custos fixos (aluguel, energia, água e demais gastos correlatos), flexibilidade de horários e produtividade. Tal situação vai de encontro ao que preconizam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e 10 (Redução das Desigualdades) da Organização das Nações Unidas. É importante citar, também, os ODSs 3 (Saúde e Bem-estar), 5 (Igualdade de Gêneros) e 12 (Consumo e Produção Sustentáveis), demonstrando, assim, a consonância do tema em estudo com questões fundamentais para a sociedade e a economia.

Ainda, Faustino *et al.* (2023) afirmam que a flexibilidade de horário traz o benefício de menor rotatividade de pessoal. Em síntese, a modalidade remota de trabalho proporciona mais agilidade e competitividade às empresas, permitindo transpor barreiras geográficas e fuso horário.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Na realização deste estudo, de acordo com a sua finalidade, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que analisa como o teletrabalho afeta a qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações (Gil, 2012).

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental e estudo de caso. De acordo com Martins e Theóphilo (2009) “[...], estudo de caso, onde o pesquisador não tem

controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto” (p. 62).

A pesquisa, quanto à abordagem do problema, é de natureza qualitativa, posto que objetiva coletar e analisar percepções, relações, motivações e ideias bem como análises e reflexões, a fim de ter uma compreensão das atividades sociais e humanas (Creswell, Clark, 2017).

O estudo de caso foi realizado junto aos empregados da modalidade do teletrabalho em regime *home office* de uma empresa de celulose do Vale do Aço (MG). Em 2020 o Departamento de Recursos Humanos da empresa obteve, junto a Diretoria, aprovação para a realização de uma atividade piloto da modalidade do teletrabalho em regime *home office* para 20 empregados. Essa atividade seria realizada por um período de 2 meses, de maio até julho de 2020, no entanto, com a pandemia da covid-19, a partir de 23 de março de 2020 a empresa passa a adotar a modalidade *home office* para as atividades administrativas.

A empresa foi escolhida como objeto deste estudo por ser uma instituição que busca estar em consonância com as melhores práticas de mercado e pelo fato de um dos pesquisadores ser empregado da empresa, e também é um dos teletrabalhadores, possibilitando, assim, acessibilidade às informações e conhecimento na prática sobre o objeto desta investigação.

O presente estudo foi realizado em dois momentos distintos. Inicialmente foi aplicada pesquisa junto aos empregados e entrevista com os gestores observando a percepção destes trabalhadores sobre a modalidade de trabalho e seus reflexos sobre a qualidade de vida deles, bem como a percepção dos gestores sobre os reflexos da modalidade de trabalho remoto na produtividade, no desempenho e nos resultados organizacionais.

A partir de outubro de 2021 a empresa adotou o regime de trabalho no formato híbrido, com três dias de trabalho remoto e dois dias de trabalho presencial, possibilitando a realização de uma nova pesquisa com os teletrabalhadores, visando a identificar se a percepção inicial sobre o trabalho remoto permanecia a mesma. Para tanto, foram utilizadas, do instrumento inicial, as questões que mais bem poderiam identificar a percepção dos teletrabalhadores sobre o tema.

A coleta de dados foi realizada por intermédio da aplicação de questionários do tipo estudo de caso, com questões de múltipla escolha. Este instrumento possui questões distribuídas da seguinte maneira: 7 questões para o perfil do objeto estudado; 3 questões para a Gestão Organizacional; 10 questões para a dimensão Fronteiras entre o trabalho remoto e a vida familiar; 17 questões para a dimensão Qualidade de Vida e o Trabalho Remoto e 14 questões contemplando especificamente a dimensão Trabalho Remoto e o Desempenho Econômico Financeiro Organizacional.

O questionário foi aplicado por meio de formulário Google Forms, a fim de cumprir as medidas de restrição ao convívio social. Utilizou-se para os constructos a escala *Likert* (satisfação) de 1 a 5, na qual 5 – Concordo totalmente, 4 – Concordo, 3 – Não concordo nem discordo, 2 – Discordo e 1 – Discordo totalmente.

Foi realizada, também, entrevista semiestruturada com trabalhadores na função gerencial, visando a conhecer a percepção destes em relação à modalidade no que se refere à gestão de pessoas e produtividade na execução das atividades. A entrevista foi composta de perguntas atreladas às categorias de análises. Utilizou-se de entrevista com empregados na função de

gestão de pessoas e processos, visando a identificar como o teletrabalho foi desenhado e como afetou o desempenho da organização e a qualidade de vida dos colaboradores a partir da percepção destes gestores. As respostas foram transcritas com a análise de conteúdo (Bardin, 2011). Foi possível, a partir deste método, compreender o sentido dos fenômenos sociais num esforço de interpretação que oscila entre a riqueza da subjetividade e o rigor da objetividade.

A fim de cumprir as medidas de restrição ao convívio social, o questionário foi enviado por e-mail aos gestores e depois foi realizado contato *on-line*, buscando um momento reflexivo sobre as questões. Nesse sentido, os dados coletados por meio do questionário e da entrevista foram complementados a partir dos documentos utilizados pela empresa estudada e os resultados obtidos com a aplicação do questionário.

Os instrumentos aplicados neste estudo – questionário e entrevistas – foram aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob Parecer nº 5.026.700 de outubro/2021. Para a construção dos instrumentos foram utilizadas as contribuições de Patrickson (2002), Costa (2004), Kobal, Agner e Oliveira (2009), Barros e Silva (2010), Rocha e Amador (2018), Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Dallabrida (2020).

Buscando aperfeiçoar os instrumentos, foram realizados, a título de pré-teste, questionário e entrevista com três respondentes cada, buscando aperfeiçoar e validar os instrumentos. Os respondentes não participaram da pesquisa final. Para analisar os dados foi usada a análise descritiva para o questionário, documental para os documentos e de conteúdo para a entrevista.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao longo deste texto buscou-se apresentar subsídios de modo a atender o objetivo do estudo, que foi analisar como o teletrabalho afeta a qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações. Apresenta-se, neste momento da pesquisa, a percepção dos funcionários e gestores a respeito das diversas dimensões que compõem a modalidade de trabalho remoto, suas vantagens e desvantagens.

Gestão Organizacional

No intuito de apresentar indicativos referente à gestão da organização, inicialmente destaca-se as características dos respondentes. Para constituir o perfil do teletrabalhador, buscou-se apoio nos estudos de Barros e Silva (2010), Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Faustino *et al.* (2023), que realizaram pesquisas sobre o tema.

No momento da realização deste estudo de caso, 160 empregados da empresa estavam trabalhando na modalidade remota de trabalho. Destes, 85 participaram da 1ª pesquisa. Dos 85 respondentes, 50,6% são do sexo masculino e 49,4% são do sexo feminino. Em relação à faixa etária, foram utilizadas cinco possibilidades, variando de 20 anos até mais de 59 anos. As duas faixas de idade que mais concentraram entrevistados foram as entre 30 e 39 anos, apresentando um percentual de 38,8% e entre 40 e 49 anos, com 25,9%. A maioria dos teletrabalhadores são casados (67,1%), ficando em segundo lugar os solteiros (18,78%), e pais de filhos menores de idade representam 57,6%. Em relação ao nível de escolaridade dos entrevistados, foram utilizadas quatro faixas, iniciando com Ensino Técnico e finalizando com Mestrado. Predominam

os respondentes com curso de Pós-Graduação, apresentando um percentual de 55,3%, seguidos pelos respondentes que possuem Ensino Superior com 29,4%, Mestrado com 10,6% e Ensino Técnico com 4,7%.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, os respondentes tiveram 8 opções, partindo de menos de 1 ano até mais de 36 anos. Neste quesito, a maioria (20%) possui entre 10 e 14 anos de empresa, sendo seguida (17,6%) pelos trabalhadores com 25 a 29 anos, depois pelos empregados (14,1%) com 15 a 19 anos de empresa, 11,7% entre 5 e 9 anos, 10,6% entre 20 e 24 anos, sendo o mesmo percentual para empregados entre 30 e 35 anos; empregados entre 0 e 4 anos foi de (12,9%), finalizando com os empregados (2,5%) acima de 36 anos. Em relação ao tempo de trabalho na empresa, é possível perceber uma baixa rotatividade, o que demonstra sentimento de pertencimento à empresa. Complementando a demografia, 69,4% dos empregados, ocupam um cargo de nível superior, 29,4% cargo de nível técnico e 1,2% é estagiário/trainee.

No que se refere à gestão organizacional propriamente dita, além dos resultados obtidos a partir da entrevista e questionário, os achados foram complementados com os documentos disponibilizados pela pesquisa, como a Norma aprovada pela Diretoria (DIR 49/20), objetivando identificar como o teletrabalho foi estruturado pela empresa. O documento estabelece diretrizes para disciplinar a gestão e aplicação da modalidade de teletrabalho por meio do *home office* bem como regular a modalidade de trabalho na empresa.

De acordo com o Documento Normativo, para a empresa, foco deste estudo, *teletrabalho* é a forma de trabalho cujo o desenvolvimento das atividades ocorre predominantemente fora das dependências da empresa e com a utilização de tecnologia da informação, não se constituindo trabalho externo; já o *home office* é conceituado como a flexibilização no regime de trabalho presencial, por meio da modalidade que possibilita ao empregado realizar suas atividades profissionais de forma remota, em regime não presencial, preservando as características contratuais.

Com base no questionário, foi constatado que a empresa busca proporcionar aos teletrabalhadores as mesmas condições do trabalho presencial no que se refere às horas extras e ao banco de horas. Dos trabalhadores, 91,8% responderam que a empresa concede pagamento de horas extras ou crédito no banco de horas para as horas laborais acima do determinado pela legislação. Quanto à ajuda de custo, que é a forma de a empresa colaborar no aumento das despesas do lar (Barros; Silva, 2010; Kobal; Agner; Oliveira, 2009; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Faustino *et al.*, 2023), 92,9% mencionam receber o benefício e 100% destacam que a empresa disponibilizou algum tipo de recurso para o adequado trabalho remoto, sendo os mais comuns os recursos de TI (computador, notebook, microfone e cadeira ergonômica), os quais foram disponibilizados a título de empréstimos. Estes achados são semelhantes aos resultados encontrados por Kobal, Agner e Oliveira (2009) e Filardi, Castro e Zanini (2020), descrevendo que a modalidade de trabalho *home office* pode acarretar aumento da jornada de trabalho, e a necessidade de recursos compatíveis para a execução das atividades é primordial.

Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Quanto às vantagens e desvantagens da modalidade de trabalho remota na percepção dos teletrabalhadores, nota-se uma concordância em relação às vantagens e às desvanta-

gens e pontos de atenção quanto às desvantagens. Com a intenção de clarificar a identificação, as afirmativas foram divididas por categorias de análises, sendo respaldadas nos estudos de Patrickson (2002), Costa (2004), Kobal, Agner e Oliveira (2009), Barros e Silva (2010), Rocha e Amador (2018), Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Filardi, Castro e Zanini (2020), Dallabrida (2020) e Filardi *et al.* (2023). Destaca-se que, para efeitos de análise, em alguns casos foram somados os resultados das alternativas concordo e concordo totalmente, bem como discordo e discordo totalmente.

No que se refere a fronteiras entre o trabalho remoto e a vida familiar, 75,3% dos pesquisados responderam que o trabalho remoto possibilita dar uma atenção maior aos assuntos particulares e 77,6% indicam que melhora o equilíbrio entre vida profissional e familiar. Dentre os investigados, 49,4% não deixam que as distrações familiares afetem a realização das atividades profissionais. Ainda, 81,2% mencionam que estão aproveitando mais o tempo com a família. Para 67,6% dos pesquisados, o trabalho remoto proporciona a flexibilização do tempo, levando a um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.

Em relação à infraestrutura TI, instalações, mobiliário, segurança e ergonomia, também é possível perceber que os trabalhadores estão instalados satisfatoriamente. Verifica-se um percentual de concordância nas afirmativas relacionadas à categoria de análise em mais 78% referente aos recursos de TI (*Notebook*, PC, etc) e mobiliário (cadeiras de escritório). Este indicativo pode estar associado aos empréstimos concedidos pela empresa. Esta percepção corrobora o constatado por Dallabrida (2020) sobre os recursos adequados na realização das atividades remotas. Apesar da visão predominantemente positiva, nota-se, também, desvantagens, que é o aumento nas despesas domésticas. Observa-se que 91,8% dos respondentes concordam que houve uma elevação nas despesas do lar. Tal resultado está de acordo com os estudos realizados por Barros e Silva (2010), Freitas (2008) e Filardi, Castro e Zanini (2020), que ponderam sobre o aumento das despesas domésticas.

O Documento Normativo da empresa (DIR 49/20) define papéis e responsabilidades dos gestores, empregados e da área de recursos humanos que fortalecem esta categoria de análise, uma vez que o empregado que aderir à modalidade *home office* deve preservar e atender às recomendações de segurança e ergonomia da empresa, bem como resguardar o sigilo das suas informações e possuir estrutura mínima, tanto no aspecto físico do local de trabalho quanto tecnológico.

Para a dimensão, qualidade de vida e trabalho remoto, é possível identificar que a satisfação aumenta, posto que 87,1% relatam estar satisfeitos, 93,3% concordam que o trabalho remoto diminui o estresse causados pelo trânsito, 89,4% destacam haver menor exposição à violência urbana, 77,6% à poluição e 97,7% afirmam que a inexistência da necessidade de deslocamento (que se traduz em economia de tempo) é um benefício significativo.

Os conflitos entre colegas e gestão também são reduzidos na percepção de 56,5% dos respondentes. O condicionamento físico tende a melhorar para 51,7%, bem como aquisição de qualificações profissionais tendem a ocorrer com maior frequência para 60% dos pesquisados. Realizar refeições junto a família é percebido como um ganho por 94,1% dos trabalhadores.

É importante destacar alguns pontos de atenção. Para 54,1% dos investigados o isolamento social proporcionado pelo teletrabalho pode trazer reflexos negativos na saúde psicológica do trabalhador; podem também ocasionar um aumento nas horas trabalhadas, como apontado

por 45,8% dos respondentes. Já 37,7%, discorda que o teletrabalho pode ocasionar aumento de horas trabalhadas. As percepções contrárias em relação ao aumento de horas trabalhadas estão próximas, o que torna interessante as respostas em relação à dificuldade em equilibrar o tempo trabalhado e o tempo de descanso, uma vez que 30,6% possuem dificuldades neste equilíbrio, mas, para 63,5% não há dificuldade em equilibrar estes momentos. Os dados sobre o equilíbrio entre horas trabalhadas e tempo de descanso também foi questionado nos estudos apresentados por Barros e Silva (2010), identificando-se a dificuldade das referências para definir os limites entre trabalho e descanso/vida pessoal.

As pausas no trabalho são satisfatórias para 49,4%, contra 38,8% que percebem não ter tempo para realizá-las. A necessidade de cumprir prazos também é um ponto de atenção, posto que 41,10% destacam existir esta demanda, no entanto 40% não sentem esta cobrança. Mesmo com os pontos de atenção, os empregados (80%) optariam por continuar trabalhando remotamente, contra 8,2% de discordância e 11,8% de indiferentes, muito similar aos resultados apresentado por Kobal, Agner e Oliveira (2009).

Por fim, na dimensão trabalho remoto e desempenho econômico e financeiro organizacional, é possível identificar que o trabalho remoto proporciona melhor produtividade (82,2%), aumenta a motivação dos profissionais (73%), o sentimento de pertencimento permanece o mesmo (75,3%) e não causa desvantagens em relação ao reconhecimento profissional para 47,1%, dos respondentes, no entanto 24,7% discordam deste indicativo. Verificou-se que o trabalho remoto possibilita a redução do absenteísmo (77,7%) e proporciona reduções nas despesas administrativas nas empresas (95,2%). Em relação à interação com os colegas de trabalho e possibilidades de inovações, 48,2%, destacam não ser prejudicada pelo trabalho remoto.

A interação com os superiores hierárquicos, porém, pode representar uma desvantagem, uma vez que 48% dos respondentes percebem que a modalidade diminui a interação e 40%, mencionam não diminuir. Mesmo assim, entendem ser satisfatório (73%) o monitoramento/acompanhamento do desempenho profissional por parte do superior hierárquico. Os estudos de Freitas (2008), Kobal, Agner e Oliveira (2009), Barros e Silva (2010), Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Rocha e Amador (2018), Dallabrida (2020) e Oliveira, Andreazzi e Santos (2023), identificam que a dificuldade de interação, associada a esta categoria de análise, pode ser uma falha na comunicação, sendo um ponto que merece atenção e aprimoramento.

A retenção dos trabalhadores nas empresas com a existência da modalidade de trabalho remota, é favorecida para 53% dos empregados, posto que 20,2% discordam desta constatação e para 27,1% é indiferente. Em relação à modalidade de trabalho mais adequada para empregados e empresa, foram estruturadas duas afirmativas: a primeira focava na modalidade híbrida de teletrabalho e a segunda no teletrabalho de forma integral. A modalidade híbrida do trabalho remoto tem o maior percentual de concordância (74,10%) contra 25,90%. Referente à modalidade de teletrabalho na forma integral, apenas 50,6% entendem ser mais adequada, contra 49,40%. É possível identificar que os trabalhadores identificam a modalidade de trabalho mais adequada para empregados e empresa no formato híbrido, possibilitando ao sujeito trabalhar em casa alguns dias e comparecer à empresa em outros dias. O equilíbrio entre o presencial e o remoto pode ser o fator que proporciona melhor adaptabilidade e, consequentemente, menor impacto psicológico à saúde do trabalhador. Independente se o trabalho

remoto será híbrido ou não, na percepção de 93% dos teletrabalhadores as empresas necessitam repensar a modalidade de trabalho pós pandemia da Covid-19.

Quanto à percepção acerca do teletrabalho e desempenho econômico e financeiro organizacional, é possível verificar similitude em relação à percepção dos teletrabalhadores em alguns pontos. Reforça-se que as respostas representam a percepção de um grupo de gestores desta empresa, não caracterizando um perfil da percepção da função gestão. As perguntas foram atreladas às categorias de análises inerentes às dimensões de cada constructo, favorecendo as análises em relação às dimensões trabalhadas e à percepção dos gestores no que se refere ao teletrabalho, suas vantagens e desvantagens.

Em se tratando da produtividade, os respondentes percebem que trabalhar na modalidade remota proporciona melhora de produtividade na realização das atividades profissionais do seu subordinado. A maioria dos entrevistados (7) considera que o trabalho remoto possibilita melhor gerenciamento do tempo, menos interrupções, reuniões mais produtivas, boa adaptação, foco na entrega e menor perda de tempo com deslocamentos, e quando associado aos demais fatores, pode fazer com que os empregados sejam mais produtivos. Apenas para um (1) entrevistado depende muito do processo. Se a atividade depender de interação constante com o cliente, avaliações e análises de campo, a produtividade deixa a desejar.

É importante citar alguns pontos explanados pelos entrevistados sobre a categoria de análise Produtividade: “em *home office* há menos interrupções por telefone ou mesmo por parte do colega de trabalho, aumentando a atenção às atividades e à produtividade (E3)”. “Facilitamos ainda mais a nossa comunicação, o processo trouxe a possibilidade de termos reuniões mais produtivas e eficazes, melhorando muito a comunicação com melhores alinhamentos das atividades (E4)”.

“Devido a menores interferências de chamadas telefônicas e interrupção de pessoas que nos procuravam no local de trabalho”. “Outro fator foi a utilização de espaços individualizados que nos proporcionou maior concentração nas atividades”. “Por meio do *Teams* passamos a fazer o atendimento aos nossos *stakeholders* de modo a não comprometer a atividade que estamos executando no momento (reuniões agendadas) (E6)”.

Em relação ao absenteísmo, os oito entrevistados responderam que sim, o trabalho remoto possibilita redução de absenteísmo, e justificam pelo fato de que situações imprevistas, deslocamentos demorados para resolução de pendências, saúde, dentre outros, são minimizados quando se trabalha remotamente.

Quanto à motivação, seis dos entrevistados responderam que trabalhar na modalidade remota aumenta a motivação e a satisfação dos subordinados, uma vez que a modalidade permite melhora na qualidade de vida, proximidade com a família, maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e menor estresse com deslocamentos. Para dois entrevistados depende de cada empregado e de fatores motivacionais e dos mecanismos utilizados pela empresa para identificar essa motivação.

Ao confrontar estas percepções com a Norma aprovada pela empresa (DIR 49/20), nota-se que o documento identifica a responsabilidade da empresa em proporcionar conhecimentos sobre o trabalho na modalidade *home office*, gerar orientação sobre segurança, ergonomia e boas práticas de produtividade. A empresa também disponibilizou cartilha orientativa sobre as boas práticas em atividade de *home office*, e, ao longo do período de trabalho remoto, enviou aos *teletrabalhadores*

kit home office (*mouse pad*, garrafinha e massagador de mãos) e *kit* segurança contra a Covid-19 (álcool gel em embalagem bolsa e normal), sempre acompanhados de mensagem do presidente da empresa, indicando atenção e cuidado, que são fatores motivacionais.

Em relação à melhora nos resultados econômico-financeiros, sete entrevistados responderam que sim, que as atividades realizadas remotamente refletem positivamente nos resultados da empresa, e justificam que empregados satisfeitos e motivados produzem mais e, conseqüentemente, geram melhores resultados. Destaca-se como ponto de atenção o desafio de manter o nível de engajamento dos trabalhadores remoto. Para um dos entrevistados, no entanto, os resultados são mais efetivos na modalidade presencial. Tal resultado está de acordo com Freitas (2008), Barros e Silva (2010), Rocha e Amador (2018), Filardi, Castro e Zanini (2020), Dallabrida (2020), Mecca, Chemello e Marodin (2023) e Oliveira, Andreazzi e Santos (2023).

Quanto ao distanciamento que o teletrabalho pode proporcionar, todos os entrevistados responderam não ser uma desvantagens em relação ao trabalhador presencial, mencionando que a modalidade *remota* não causa distanciamento entre o empregado e o superior hierárquico, e o teletrabalhador não fica em desvantagem em relação ao trabalhador presencial no que se refere ao reconhecimento profissional, não causando perda de *status*.

Atribuem que os recursos tecnológicos, como a videoconferência, facilita a comunicação, interação e acompanhamento, mas entendem que a convivência presencial possibilita ao gestor avaliar sentimentos e percepções com mais facilidade do que a distância, sendo importante não deixar que a rotina diária cause impactos no acompanhamento do teletrabalhador. Os gestores identificam, também, que o trabalho remoto no formato híbrido possibilita um equilíbrio melhor nas relações entre empregado e gestor, facilitando, ainda, as avaliações de reconhecimento. Tais constatações diferem do estudo realizado por Barros e Silva (2010), que identifica que uma das principais preocupações dos gestores parece ser relativa à dificuldade de acompanhamento do desempenho dos empregados e os impactos que podem gerar nas perspectivas individuais de carreira.

Quando observada a interação e a criatividade, quatro entrevistados destacam que o fato de trabalhar na modalidade *home office* não diminui a interação entre colegas de trabalho e, conseqüentemente, não afeta a geração de ideias inovadoras, uma vez que as interações ocorrem constantemente em virtude das interdependências das atividades profissionais, e as ferramentas tecnológicas estão sendo usadas para facilitar essa dinâmica por intermédio das reuniões por videoconferência, que ajudam na aproximação da equipe. Freitas (2008) destaca que o comportamento inovador dos empregados e organizacional é fundamental para o desempenho, sendo uma estratégia de diferenciação, colocando a organização em posição de destaque no mercado. Nesse sentido, o uso da tecnologia de comunicação e informação permite a inovação, sendo uma ferramenta para gerenciar de forma positiva as estratégias organizacionais.

Para quatro entrevistados, no entanto, a interação é prejudicada, uma vez que o trabalho remoto diminui o contato informal, o bate-papo, a descontração, o relacionamento social, tornando tudo muito impessoal e formal. As ideias inovadoras podem ser trabalhadas e discutidas por meio de ferramentas tecnológicas, mas o contato presencial facilita mais a criação.

Ao observar a percepção dos gestores em relação à modalidade remota de trabalho ser uma realidade, em que as empresas necessitam pensar pós pandemia de Covid-19, 100% dos

entrevistados responderam que sim, o teletrabalho/*home office* é uma tendência que vinha ganhando força ao longo dos últimos anos e que foi potencializada pela pandemia de Covid-19. Neste ponto é perceptível a importância de as organizações repensarem o modelo em relação à modalidade de trabalho utilizada, dentro da realidade de cada uma.

Em relação à redução de custos, 100% dos entrevistados responderam que sim, o trabalho remoto proporciona reduções de custo nas despesas administrativas organizacionais, uma vez que ocorre redução dos custos fixos, como água, luz, telefonia, material de higiene, material de escritório e demais custos inerentes à presença do trabalhador nas dependências da empresa; este é um dos determinantes que levam as empresas a optar pelo teletrabalho.

No que se refere à retenção de pessoas, quando a pergunta foi se a modalidade de trabalho remoto proporciona a retenção do empregado nas empresas, dos oito entrevistados, cinco responderam que sim, a modalidade permite maior qualidade de vida para os empregados sem perda da essência do trabalho, sendo um fator importante no momento de decidir sobre trabalhar ou não em uma empresa. Para três entrevistados depende do perfil do empregado, da função e do processo em que ele atua, podendo até causar a perda deste trabalhador.

As premissas principais identificadas em Norma aprovada (DIR 49/20) são: alinhamento às melhores práticas do mercado e de gestão de pessoas, minimização de problemas contingenciais, flexibilização da realização do trabalho, maximizar a atração e retenção de pessoas, melhoria da produtividade e da qualidade de vida dos empregados, redução de custos fixos a longo prazo, redução de absenteísmos e a prática da inovação no processo de relações trabalhistas. Tais premissas são aderentes às categorias de análises identificadas neste estudo (absenteísmo, retenção de pessoas, redução de custo, melhoria de produtividade, entre outros).

No que diz respeito à eficiência do acompanhamento do desempenho do empregado, todos os entrevistados responderam que sim; o monitoramento do desempenho do empregado na modalidade remota de trabalho é efetuado de forma eficiente. Os gestores percebem que o subordinado não precisa ser supervisionado para ser produtivo e que as entregas acordadas são determinantes de desempenho. Destacam, ainda, existir um amadurecimento nas relações de trabalho com elevação significativa no grau de confiança entre as partes, empregado e gestor. A literatura mostra que a autonomia dos empregados de forma assertiva pode proporcionar um ambiente adequado para o comportamento inovador dos empregados (Freitas, 2008).

O Documento Normativo (DIR 49/20) apresenta, em seu texto, que o gestor é responsável por acompanhar as atividades executadas pelo empregado, visando a assegurar a produtividade, os resultados, bem como a saúde e segurança desse. A empresa recomenda que sejam realizadas reuniões constantes entre o gestor e o teletrabalhador. Caso seja necessária a presença do empregado nas dependências da empresa em período pandêmico, medidas de segurança são tomadas objetivando garantir a sua saúde.

Segundo Barros e Silva (2010), a dificuldade de acompanhamento do desempenho do empregado nas atividades remotas gera desmotivação em relação às perspectivas individuais de carreira, sendo este um ponto de atenção. De acordo com documentos analisados e a condução dos gestores, o tema vem sendo tratado com a devida atenção pela empresa, e necessário não deixar que estes cuidados caiam na rotina do dia a dia e fiquem esquecidos.

As vantagens mais citadas pelos gestores em relação ao teletrabalho são qualidade de vida, produtividade, proximidade com a família, menor exposição a riscos e redução de custo

para a empresa. Referindo-se às desvantagens foram identificados o isolamento social/perda de integração, dificuldade para adquirir novos aprendizados, investimento em infraestrutura residencial, ergonomia e interferências domésticas.

Ao confrontar os resultados obtidos a partir da percepção dos trabalhadores remotos, dos gestores e da instrução normativa institucional com a literatura que deu respaldo ao estudo, nota-se que tais achados complementam o estudo de Tremblay (2002), o qual constatou que os teletrabalhadores apreciam, sobretudo, a flexibilidade do horário de trabalho, o fato de não precisarem gastar tempo no trânsito, a maior flexibilidade nos horários e um maior convívio com a família.

Os resultados deste estudo quanto às vantagens do trabalho remoto corroboram o que lecionam Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Filardi, Castro e Zanini (2020), que evidenciaram a melhoria da qualidade de vida, o maior equilíbrio na relação trabalho x família, a maior produtividade, a flexibilização de horário, o tempo de deslocamento e a exposição à violência, bem como algumas desvantagens, como falta de comunicação, perda de vínculo com a empresa, problemas psicológicos e infraestrutura residencial.

No que se refere às desvantagens, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) indicam a sobrecarga de horas de trabalho, a dificuldade de desvincular a vida pessoal do trabalho e os problemas com a visibilidade, o que também foi apontado neste estudo como as principais dificuldades dessa modalidade de trabalho. Freitas (2008) menciona alguns cuidados que precisam ser considerados para que as desvantagens não atropelam os aspectos positivos do teletrabalho nem gerem problemas no convívio familiar, indicando, assim, a importância de atentar para a autodisciplina, o horário de trabalho, a jornada extraordinária, a produtividade, a utilização de espaço na residência e o envolvimento de familiares.

No contexto contemporâneo do mercado de trabalho, em que as empresas enfrentam dificuldades para selecionar e reter empregados, o teletrabalho pode ser uma forma de retenção de pessoal e otimização das despesas de contratação e treinamento com novos admitidos, bem como é um desafio torná-lo uma prática estrategicamente orientada (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

Comparação de Resultados

Visando a identificar se a percepção inicial sobre o trabalho remoto permanecia a mesma após a empresa adotar o regime de trabalho no formato híbrido (três dias de trabalho remoto e dois dias de trabalho presencial) em decorrência da melhora da pandemia da Covid-19 na região de atuação, foi realizada uma nova pesquisa com os teletrabalhadores. Participaram da segunda pesquisa 75 empregados. Destes, 46,7% são do sexo masculino e 53,3% são do sexo feminino. A maioria dos teletrabalhadores são casados (73,3%), ficando em segundo lugar os solteiros (14,7%). Separados/divorciados representam 10,7% e união estável 1,3%. Pais de filhos menores de idade representam 56%.

Comparando com a primeira pesquisa, foi possível identificar que as características dos respondentes permaneceram equilibradas, posto que na primeira pesquisa o percentual de homens foi maior que o de mulheres, ocorrendo uma inversão na segunda pesquisa. Em relação ao estado civil e pais de filhos menores de idade, os percentuais apresentaram similitude.

Estratificadas as perguntas pelas dimensões pesquisadas, foi possível perceber que, em relação à dimensão Fronteiras entre o Trabalho Remoto e a vida Familiar, o resultado não ficou muito diferente da primeira pesquisa. Pode-se afirmar que estão semelhantes. Fizeram parte do questionário aplicado na segunda pesquisa as afirmativas que melhor representaram cada dimensão pesquisada na primeira pesquisa. Nesta categoria de análise, 89,3% dos pesquisados responderam que o trabalho remoto possibilita dar uma atenção maior aos assuntos particulares, contra 10,7 que discordam ou não possuem uma opinião formada sobre esta afirmativa. Quanto à melhora do equilíbrio entre vida profissional e familiar, 88% concordam que as relações estão equilibradas e 12% entendem que este equilíbrio ainda é insuficiente.

Dentre os investigados, 54,6% não deixam que as distrações familiares afetem a realização das atividades profissionais. Ainda, 83% mencionam que estão aproveitando mais o tempo disponível com a família. Para 96% dos pesquisados, o trabalho remoto proporciona crescimento nas despesas domésticas. Mais uma vez as respostas estão condizentes com os estudos apresentados pelos autores Tremblay (2002), Kobal, Agner e Oliveira (2009), Barros e Silva (2010), Rocha e Amador (2018), Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Filiardi *et al.* (2020).

As afirmativas associadas à dimensão, qualidade de vida e trabalho remoto, no segundo questionário, demonstram que os empregados, após quatro meses, continuam satisfeitos com a qualidade de vida que o trabalho remoto possibilita, e algumas afirmativas demonstram percentual de satisfação maior do que o da primeira pesquisa. Na primeira pesquisa, 87,1% relataram estar satisfeitos com a qualidade de vida proporcionada pela modalidade remota de trabalho; na segunda pesquisa o percentual passou para 96%, e, além disso, 89,40% dos empregados gostariam de continuar trabalhando remotamente.

Na segunda pesquisa foi possível validar a importância do cuidado com o isolamento social proporcionado pelo teletrabalho, quando 41,30% concordam que o isolamento possibilita reflexos negativos na saúde psicológica do trabalhador, percentual um pouco menor que na primeira pesquisa, mas ainda significativo.

É importante salientar que tanto o gênero masculino (54%) quanto o gênero feminino (55%) possuem a mesma percepção em relação ao isolamento social provocado pelo trabalho remoto, o que corrobora os estudos efetuados por Tremblay (2002) no que se refere às vantagens e desvantagens do teletrabalho; tanto homens como mulheres concordam que o isolamento e a ausência dos colegas de trabalho são desvantagens desta modalidade de trabalho.

Em relação ao aumento nas horas trabalhadas, 45,30% dos respondentes ratificam este aumento e 42,7%, discordam que o teletrabalho pode ocasionar aumento de horas trabalhadas. Neste sentido, também se percebeu que não houve mudança significativa nos percentuais de concordância ou discordância. Mais uma vez foi possível constatar que para 65,30% dos respondentes não existe dificuldade em equilibrar o tempo trabalhado e o tempo de descanso, percentual similar ao da primeira pesquisa. Os questionamentos efetuados pelos estudos apresentados por Barros e Silva (2010) não estão representados neste estudo de caso.

Sobre a necessidade de cumprir prazos na entrega de trabalhos, na segunda pesquisa foi possível perceber uma mudança de percentual de concordância/discordância em relação a primeira pesquisa. Na segunda pesquisa 21,30% dos respondentes destacam existir esta pressão, e na primeira pesquisa foi de 41,10%. Demonstrando uma mudança significativa na percepção do teletrabalhador, 56% discordam na segunda pesquisa contra 40% na primeira

pesquisa. Essa mudança pode ser resultado de uma melhor adaptação ao trabalho remoto bem como à realização da atividade na modalidade híbrida.

Quanto à companhia de familiares no momento da refeição, sem dúvida é um dos benefícios mais significativos da modalidade remota de trabalho, e 97,30% dos trabalhadores concordam com essa afirmativa. Quando separadas as respostas por gênero, foi possível perceber que tanto o sexo feminino (88,09%) quanto o sexo masculino (86,04%) estão satisfeitos com a qualidade de vida proporcionada pela modalidade de trabalho remota. Quando perguntados se continuariam trabalhando remotamente, ambos continuariam, com 81,40% para o sexo masculino e 78,57% para o sexo feminino.

Desta forma, foi possível afirmar que os estudos efetuados por Tremblay (2002), Freitas (2008), Kobal, Agner e Oliveira (2009), Barros e Silva (2010), Rocha e Amador (2018), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Dallabrida (2020), bem como as teorias motivacionais identificadas por Maslow (1943), Herzberg (1950) e McGregor (1960) sobre motivação, estão identificadas neste estudo tanto no que se refere às hierarquias das necessidades humanas quanto aos fatores de felicidade referentes à relação trabalho remoto x qualidade de vida.

As afirmativas da segunda pesquisa associadas à dimensão, trabalho remoto e ao desempenho econômico e financeiro organizacional, após quatro meses da primeira pesquisa, demonstra que as categorias de análises, identificadas neste estudo, como produtividade, redução de custo, otimização dos resultados operacionais, futuro do trabalho, absenteísmo e retenção de empregados, também estão de acordo com os levantamentos iniciais.

Produzir com qualidade e produtividade é o objetivo de todas as empresas. A motivação dos empregados é um dos meios para alcançar a melhoria da produtividade, e, sem dúvida nenhuma, conforme demonstrado neste estudo, empregados satisfeitos geram melhora na produtividade. Dos empregados, 86,7% entendem que são mais produtivos trabalhando remotamente e 84% percebem que trabalhar remotamente aumenta a motivação e a satisfação do empregado em relação às atividades profissionais e, conseqüentemente, impacta positivamente nos resultados da empresa.

Foi possível perceber similitude entre as percepções. Para o sexo masculino (76,75%), trabalhar na modalidade *home office* proporciona melhora de produtividade na realização das atividades profissionais; já para o sexo feminino o percentual de concordância foi de 88,10%. De acordo com Tremblay (2002), essa melhora na produtividade tem a ver com o ambiente que é mais agradável e acolhedor. Conforme Delorenzo Neto (1981) e Monego *et al.* (2021), os estudos desenvolvidos por Mayo, na empresa *Western Electric Company*, consoante a experiência de *Hawthorne*, demonstram que integração social (amizade, sentido de família, valorização do humano, motivação) é fator determinante da produção. Quanto maior sua integração maior será sua vontade de produzir.

Em relação à melhoria do índice de absenteísmo, a segunda pesquisa deixou evidente que o trabalhador remoto equilibra melhor as saídas do trabalho, quando 82,6% relatam que o trabalho remoto possibilita redução de absenteísmo; já na primeira pesquisa o percentual foi de 77,7%, resultados condizentes com os estudos efetuados por Silva (2004), Hernandez (2011), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Dallabrida (2020).

Quanto às reduções de custo nas despesas administrativas organizacionais, 93,3% dos respondentes entendem que o teletrabalho proporciona reduções, percentual similar ao da

primeira pesquisa, o que, mais uma vez, corrobora os estudos apresentados por Freitas (2008), Barros e Silva (2010), Rocha e Amador (2018), Filardi, Castro e Zanini (2020), Dallabrida (2020), Mecca, Chemello e Marodin (2023) e Oliveira, Andreazzi e Santos (2023).

O capital humano é um dos principais responsáveis pelo crescimento de uma empresa. Com a competitividade cada vez maior no mundo corporativo, as empresas sentem a necessidade de gerar planos de ação para que os empregados permaneçam nelas. Na primeira pesquisa 53% e na segunda 77,4% dos respondentes, concordaram que a modalidade de trabalho remoto proporciona a retenção de empregado nas empresas. Percentuais de favorabilidade distintos, mas ambos demonstram que trabalhar remotamente é uma modalidade atrativa ao empregado e motivadora, o que vem de encontro aos estudos realizados por Patrickson (2002), Dallabrida (2020).

De acordo com o propósito definido neste estudo, após comparação das percepções dos teletrabalhadores por meio da primeira e segunda pesquisas e de acordo com cada dimensão estudada, bem como categorias de análises identificadas, foi possível identificar que os teletrabalhadores deste estudo de caso sentem-se motivados, criativos e produtivos, mesmo convivendo com situações como isolamento social, aumento de despesas domésticas e aumento de horas trabalhadas. Apesar do tempo decorrido entre a primeira e segunda pesquisas, percebe-se que os empregados continuam satisfeitos trabalhando remotamente, mas é importante citar alguns pontos apurados na investigação.

Conforme os resultados obtidos, observou-se algumas tendências de alterações da percepção dos funcionários em relação à modalidade de *home office* entre a primeira e a segunda pesquisa. Dois itens apresentaram diferenças. Havia uma divisão entre as opiniões durante a primeira pesquisa em relação às tarefas que são cumpridas com pressão de prazos, quando 41,2% dos entrevistados consideravam que sim, contra 40% que consideravam que não; na segunda pesquisa o índice de pessoas que concordavam com esta afirmação caiu para 21,3% e o índice dos que discordavam subiu de 40% para 56%.

Outro item interessante é se a modalidade de trabalho remoto proporciona a retenção de empregado nas empresas, quando 53% dos entrevistados na primeira pesquisa concordavam com o tema; este entendimento apresentou uma elevação significativa de mais de 20 pontos na segunda pesquisa, em que 73,4% dos entrevistados concordaram que o *home office* proporciona retenção dos empregados.

Pode-se destacar, também, que três itens apresentaram variações, indicando que, embora não possa ser considerada significativa, há uma tendência de mudança ou consolidação da percepção. Grande parte dos entrevistados (75,3%) já consideravam que trabalhar na modalidade *home office* permite ter mais tempo para cuidar de assuntos particulares. Este índice apresentou elevação para 89,3%, que, embora não significativo, mostra uma tendência de aumento (consolidação) em relação a este entendimento.

A maior parte dos funcionários (54,1%) considerava que o isolamento profissional (social) proporcionado pelo *home office* às vezes impacta a saúde psicológica do trabalhador, contra 28,3% que discordavam. Observou-se uma tendência inversa; na segunda pesquisa este índice variou para 41,3% que concordaram. Já o número de funcionários que discordam subiu para 38%, indicando uma tendência de maior equilíbrio, ou até mudança, em relação a esta

percepção. Não há, portanto, mudança de opinião clara. A maioria continua concordando. Houve uma melhor distribuição e parte dos entrevistados passou a posicionar-se no centro.

Durante a primeira pesquisa a maior parte dos entrevistados (48,2%) concordava que trabalhar na modalidade *home office* diminui a interação com colegas de trabalho e, consequentemente, a geração de inovações, contra 36,5% que discordavam. Na segunda pesquisa houve uma tendência de mudança deste entendimento, quando apenas 32% mantiveram a opinião de que há prejuízo na interação entre os colegas e, consequentemente, nas inovações.

Grande parte dos entrevistados mudou de opinião, passando a integrar o grupo que discorda deste prejuízo, que subiu para 46,7%. Neste caso, houve uma alteração na tendência, uma vez que a maioria inicialmente concordava. Na segunda pesquisa houve uma inversão neste entendimento, e a maioria passou a discordar. A possibilidade desta inversão foi a verificação de que, com o passar do tempo, as interações e as inovações continuaram ocorrendo, não causando prejuízo para os processos em que atuavam bem como para os resultados organizacionais.

É importante mencionar que, a partir de outubro/2021, em escala de ondas, os empregados começaram a trabalhar no formato híbrido, o que possibilitou vivenciar os dois modelos de trabalho, o presencial e o remoto, extraíndo, assim, de cada um destes, o que de melhor pode trazer para o trabalhador e para empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema teletrabalho é, sem dúvida, uma nova forma de pensar o trabalho, principalmente após a promulgação da Lei 13.467/2017 e da Lei 14.442/2022 (Brasil, 2917, 2022). A modalidade passou a ser vista como um fator estratégico e de competitividade organizacional. Desta forma, o estudo teve como objetivo analisar como o teletrabalho afeta a qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações.

A evolução das tecnologias de informação e das comunicações e as formas de trabalhar nas organizações em virtude ou não da pandemia da Covid-19, possibilitaram que o tema fosse difundido no cenário empresarial, e não foi diferente na organização estudada.

Observa-se, a partir do estudo, que o trabalho remoto demonstra que os recursos técnicos e a gestão que a organização produz e mobiliza está além das fronteiras estabelecidas pela própria organização.

Os achados mostram que a modalidade de trabalho remota produz reflexos positivamente tanto para a qualidade de vida dos trabalhadores quanto para o desempenho econômico e financeiro das organizações, na medida em que possui vantagens e desvantagens que, se bem equilibradas, representam uma conquista tanto para os empregados quanto para a empresa.

Agentes motivadores que levaram a organização a propor a experiência, como a redução no tempo despendido no deslocamento da residência até o local de trabalho, a diminuição do *stress* devido ao trânsito, o maior tempo de convivência com a família, bem como horário para uma alimentação com mais calma e tranquilidade, são vantagens atribuídas ao teletrabalho e que proporcionam uma melhor qualidade de vida ao trabalhador. Também são identificados como vantagens para a organização estudada, a retenção do trabalhador, a produtividade e o baixo absenteísmo, contribuindo para a melhora dos resultados operacionais.

Ao comparar as percepções dos trabalhadores remotos com a dos gestores, sendo elas balizadas pelas diretrizes propostas pela empresa para a modalidade, é perceptível que existe uma sintonia entre estes olhares, posto que há uma percepção positiva de ambos sobre o tema. É importante frisar, todavia, que a modalidade de trabalho remota carrega um universo de riscos associados tanto do ponto de vista dos trabalhadores quanto da empresa e da sociedade.

Foram identificadas, porém, algumas desvantagens, como: aumento de horas trabalhadas, crescimento nas despesas doméstica, tempo gasto para preparar as refeições, pressão para entrega das atividades e impacto na saúde psicológica do trabalhador devido ao isolamento social que o teletrabalho pode proporcionar. Sem dúvida esta é uma desvantagem que as organizacionais precisam ficar atentas, uma vez que pode acabar acarretando danos à saúde mental do trabalhador, fragmentação da identidade e distanciamento da cultura organizacional.

O reflexo do trabalho remoto no desempenho econômico e financeiro organizacional depende muito da visão e da perspectiva para a sua execução. Se usado apenas como uma estratégia para a redução de custos e para o aumento de lucros, pode levar ao fracasso nas organizações. A partir deste estudo é possível perceber que os recursos técnicos utilizados pelo teletrabalhador e pela gestão organizacional estão além das fronteiras estabelecidas pela própria organização.

No que se refere ao desempenho econômico e financeiro das organizações, nota-se que este sofre inferência, uma vez que o uso das novas tecnologias e das formas inovadoras de organização do trabalho impacta no crescimento econômico das empresas, uma vez que proporciona redução dos custos com água, energia, transporte, alimentação, material de escritório, dentre outros.

A empresa, gastando menos em infraestrutura e custos fixos, poderá investir mais em seu processo produtivo, retornando na forma de melhores benefícios aos empregados, e este, sendo objeto maior da empresa, ganhará em satisfação e, como é notório, empregado satisfeito é sinônimo de aumento de produtividade.

Considerando os achados, confirma-se que o teletrabalho ou trabalho remoto precisa ser analisado como uma inovação capaz de se expandir no mercado, de oferecer melhor qualidade às empresas, aos trabalhadores e à sociedade em geral, e, somente como consequência e não finalidade, reduzir os custos. Para tanto, é importante a conscientização coletiva.

Reter o capital humano é um dos maiores desafios das organizações na atualidade, e, para isso, o mundo corporativo tem proporcionado a criação de novas modalidades de trabalho, evitando, desta forma, custos com o absentismo, admissões, desligamento, bem como a perda de competitividade e de talentos. É importante perceber que a gestão de recursos humanos deve encarar a qualidade de vida e satisfação profissional como ponto fundamental para a estratégia da organização.

As contribuições, do ponto de vista teórico e prático, são: promover a inclusão de pessoas deficientes no mercado de trabalho e de regiões remotas na economia regional e promover a inclusão digital. Por todo o exposto, fica evidenciado que o teletrabalho, modalidade de trabalho a distância, utilizando tecnologia da informação e comunicação, afeta positivamente a qualidade de vida dos trabalhadores.

As constantes mudanças ocorridas no mercado de trabalho e na sociedade merecem ampla discussão a partir de diversas teorias. O resultado deste estudo por si só não responde a

todas as lacunas sobre o assunto, até porque trata-se da percepção de empregados e gestores de uma determinada empresa, o que se constitui numa limitação deste estudo. Com certeza, todavia, serve como balizador para outros estudos pós-reforma trabalhista e para outras identificações que possam vir a minimizar futuras dificuldades provenientes do tema. Futuros estudos, considerando um número maior de empresas, podem contribuir para ampliar a discussão, analisando empresas que atuem em outros segmentos e configurações.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017. Acesso em: 16 maio 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- ADÉRITO, M. *et al.* O teletrabalho no desenvolvimento das regiões. In: TAVARES, Luís Valadares; PEREIRA, Manuel João (ed.). *Nova economia e tecnologias de informação [Em linha]: desafios para Portugal*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 2012. p. 218-230. ISBN 972-54-0019-4
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>. Acesso em: 18 maio 2021.
- BRASIL. *Lei nº 13.467*, de 13 de julho de 2017, Capítulo II – A – teletrabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 10 jun. 2021.
- BRASIL. *Lei nº 14.442* de 2 de setembro de 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Base Legislação da Presidência da República - Lei nº 14.442 de 02 de setembro de 2022 \(presidencia.gov.br\)](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Base%20Legisla%C3%A7%C3%A3o%20da%20Presid%C3%AAncia%20da%20Rep%C3%BAblica%20-%20Lei%20n%C2%BA%2014.442%20de%2002%20de%20setembro%20de%202022%20(presidencia.gov.br)). Acesso em: 24 abr. 2022.
- CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. *Revista FAE Business*, São Paulo, n. 7, p. 33, 2003.
- COSTA, I. S. A. *Poder/Saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho*. 2004. Tese (Doutorado) – Rio de Janeiro: Ebape/FGV, 2004.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2017.
- DALLABRIDA, P. R. I. *Home office uma alternativa segura diante da pandemia (COVID-19)*. São Paulo: Monografias Brasil Escola, 2020.
- DELORENZO NETO, A. *Sociologia aplicada à administração*. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1981.
- DIR 49/20. *Celulose Nipo Brasileira SA – CENIBRA* (Norma Interna). Disponível em: <https://www.cenibra.com.br/> Acesso em: 02 fev. 2021.
- FAUSTINO, D. *et al.* Percepção do impacto do teletrabalho na carreira: validação da escala do impacto do teletrabalho na carreira para a população portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, v. 1, n. 67, p. 5-17, 2023.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020.
- FREITAS, S. R. *Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI*. 2008. 120 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas. 2012.
- HERNANDEZ, M. R. P. *Novas perspectivas das relações de trabalho: o teletrabalho*. São Paulo: LTr, 2011. p. 43.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1950
- KOBAL, F. V. G.; AGNER, T. V.; OLIVEIRA, A. C. *Vantagens e desvantagens do teletrabalho: uma pesquisa de campo em uma multinacional*. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador, out. 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_655_13597.pdf. Acesso em: jun. 2021

- LIMONGI-FRANCA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 42, 51.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 62.
- MCGREGOR, Douglas. Teoría X e teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo*. Investigación, v. 4, p. 06-13, 1960.
- MECCA, M. S.; CHEMELLO, R. A.; MARODIN, T. G. Sustentabilidade econômica, gestão e estratégias: análise dos clubes de futebol da Região Sul do Campeonato Brasileiro 2022. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, v. 14, n. 3, p. 3.788-3.820, 2023.
- MONEGO, E. et al. Teorias da administração e das relações humanas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i8.1882. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882>. Acesso em: 4 set. 2021.
- NASCIMENTO, A. M. *Curso de direito do trabalho*. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- OLIVEIRA, K. V. de; ANDREAZZI, M. A.; SANTOS, J. M. G. dos. Análise econômica da comercialização das camas de aviários na Região Noroeste do Paraná. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 16, n. 3, p. 1.455-1.464, 2023.
- PATRICKSON, M. Teleworking: potential employment opportunity for older workers? *International Journal of Manpower*, v. 23, n. 8, p. 704-715, 2002.
- ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018.
- SAKUDA, L. O. *Teletrabalho: desafios e perspectivas*. 2001, 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.
- SILVA, R. T. *O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. DOI: 10.11606/D.12.2004.tde-01102008-003037. Acesso em: 8 maio 2021.
- SILVA, U. L.; OLIVEIRA, Á. F. Qualidade de vida e valores nas organizações: impactos na confiança do empregado. *Psicol. Cienc. Prof.*, Brasília, v. 37, n. 1, p. 7-17, jan. 2017.
- TREMBLAY, D. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 54-65, jul./set. 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>

Autora correspondente

Mônica Ferraz Moreira

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional.

Rua do Comércio, Nº 3000 – Bairro Universitário. Ijuí/RS, Brasil. CEP 98700-000
monicaferraz@uol.com.br

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão
está sob Licença Creative Commons CC – By 4.0.