



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Departamento de Ciências Econômicas**  
**Centros de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica – CEGE**

Marcelo Lois Rodrigues Aguiar

**O FUTURO DO TRABALHO DE ESCRITÓRIO PÓS-PANDEMIA:**  
implementação do *home office* como uma alternativa permanente

Belo Horizonte  
2021

Marcelo Lois Rodrigues Aguiar

**O FUTURO DO TRABALHO DE ESCRITÓRIO PÓS-PANDEMIA:**

implementação do *home office* como uma alternativa permanente

Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vidal

Área de concentração: Estudos Organizacionais, Trabalho e Sociedade

Belo Horizonte  
2021

Ficha catalográfica

A283f  
2021

Aguiar, Marcelo Lois Rodrigues.  
O futuro do trabalho de escritório pós-pandemia [manuscrito] : implementação do *home office* como uma alternativa permanente / Marcelo Lois Rodrigues Aguiar. – 2021.  
55 f.: il.

Orientador: Francisco Vidal Barbosa.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia ( f. 51-55).

1. Teletrabalho. I. Barbosa, Francisco Vidal. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEPESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **MARCELO LOIS RODRIGUES AGUIAR**, matrícula nº 2018751314. No dia 01/04/2021 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "O Futuro do Trabalho de Escritório Pós-Pandemia: implementação do Home Office como uma alternativa permanente", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Francisco Vidal Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

85 pontos (OITENTA E CINCO) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 01/04/2021.

Prof. Francisco Vidal Barbosa  
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Prof. Rafael Mizerani Couto Moreira



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

**MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Modificações exigidas no TCC do aluno **MARCELO LOIS RODRIGUES AGUIAR**, matrícula nº 2018751314.

Modificações solicitadas:

---

---

---

---

---

---

---

---

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Prof. Francisco Vidal Barbosa  
(Orientador)

Assinatura do aluno: *M. Loiz* Marcelo Loiz Rodrigues Aguiar

Atesto que as alterações exigidas ( ) Foram Cumpridas  
( ) Não foram cumpridas

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

Professor Orientador

*[Assinatura]*  
Assinatura

## RESUMO

Com mais de 20 anos no país, o trabalho remoto, ou teletrabalho, já não é mais novidade no mercado de trabalho. Listas de vantagens na adoção da metodologia de trabalho podem ser encontradas facilmente na internet bem como pesquisas acadêmicas sobre o potencial inexplorado do teletrabalho no Brasil. Por outro lado, mesmo frente a pandemia a alternativa não teve grande aderência no mercado de trabalho com sua mão de obra transferida para atividades presenciais seguindo a tendência de redução no distanciamento social. O presente trabalho objetiva a discussão dos possíveis fatores que influenciam positivamente ou negativamente para que o teletrabalho seja uma alternativa viável e permanente para a contratação de mão de obra no mercado de trabalho brasileiro. Contatou-se que o principal fator que de risco percebido pelo empresariado é a fragilidade jurídica atual que permeia o tema expondo empresas e trabalhadores a indefinições e possíveis embates.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teletrabalho, COVID-19, trabalho remoto, pandemia, *home office*.

## **ABSTRACT**

With more than 20 years in the country, remote work, or telework, is no longer new in the labor market. Lists of advantages when choosing the telework methodology can be easily found on the Internet as well as academic research on the untapped potential of telework in Brazil. On the other hand, even in the face of the pandemic, the alternative did not have much adherence in the labor market with its workforce transferred to face-to-face activities following the trend of reduction in social distancing. The present work objected to the discussion of possible factors that positively or negatively influence telework to be a viable and permanent alternative for the hiring of labor in the Brazilian labor market. It was contacted that the main risk factor perceived by the business is the current legal fragility that permeates the theme exposing companies and workers to indefinities and possible clashes.

**KEYWORDS:** Telework, COVID-19, remote work, pandemic, *home office*.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Contextualização.....	8
1.2 Problematização .....	9
1.3 Questão de Pesquisa .....	10
1.4 Objetivo Geral e Específico.....	10
1.5 Justificativa/Relevância .....	10
1.6 Estrutura do Trabalho.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1 Origem do teletrabalho e histórico no Brasil.....	12
2.2 Impactos do COVID-19 na economia mundial e o teletrabalho como uma alternativa em meio à crise .....	13
2.3 Definição e conceitos do teletrabalho.....	18
2.4 Ações governamentais para o enfrentamento da pandemia, incentivos e regulamentação do teletrabalho.....	23
3. METODOLOGIA .....	26
4. RESULTADOS .....	28
4.1 Perspectiva Empresarial .....	32
4.1.1 Gestão de Recursos Humanos .....	34
4.1.2 Gestão Financeira .....	36
4.1.3 Estratégia de Operação.....	37
4.2 Perspectiva do Empregado .....	40
4.3 Perspectiva Jurídica: Fragilidades e Pontos de Atenção .....	43
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES E/OU RECOMENDAÇÕES .....	48
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

Os anos de 2019 e 2020 ficaram marcados pela severa retração da economia e profundas mudanças no estilo de vida e relações de trabalho em todo o mundo. O novo coronavírus (COVID-19) teve os primeiros casos registrados na China em dezembro de 2019 e devido ao alto potencial de transmissão da doença, já no dia 30 de janeiro de 2020 o Diretor Geral da Organização Mundial de Saúde (OMS), Tedros Adhanom, declarou Emergência de Saúde Pública internacional. Em seu discurso, Adhanom relatou à comunidade internacional preocupação com a rápida transmissão do COVID-19 e sugeriu, em conjunto com especialistas do Comitê de Emergência do Novo Coronavírus, a adoção de medidas restritivas que seriam, a princípio, de circulação internacional e que, ao longo do ano, chegaram ao confinamento (*lockdown*) instituído por países e cidades em todo o mundo (WHO,2020a). A situação caótica causada pela pandemia, como veio a ser classificada a crise de saúde em escala global causada pelo COVID-19, as medidas sanitárias adotadas para o controle do contágio e a duração da crise internacional de saúde resultaram em um desmantelamento das cadeias de produção industriais, de *commodities* e serviços podendo levar a economia mundial à um declínio maior do que a crise financeira global de 2008/2009. A Organização Mundial do Comércio estima uma queda na atividade econômica mundial entre 13% e 32% (WORLD TRADE ORGANIZATION-WTO,2020).

Em meio à maior crise de saúde mundial desde a Gripe Espanhola (1918), aliada a desaceleração da atividade econômica e desafios no combate à COVID-19, os governos nacionais passaram a adotar medidas administrativas para estimular a economia local, inclusive incentivando relações de trabalho a distância como uma alternativa para a preservação de empregos e mitigação dos impactos econômicos (NETO,2020 a; STURMER e FINCATO,2020). Segundo Berg *et al.* (2020), até abril de 2020, 59 países adotaram o teletrabalho para a operacionalização e não interrupção de serviços públicos em meio à pandemia, estabelecendo a criação, revisão e implementação de leis e requisitos para a regulamentação dessa atividade.

O teletrabalho, ou *home office*, ou trabalho a distância, possui diversas variantes relacionadas ao local e condições para a execução do trabalho, mas, de uma maneira geral, permite liberdade geográfica para a aquisição de talentos ou para a mobilidade dos funcionários até locais estratégicos de negócios e também na diminuição dos custos relacionados aos postos de trabalho e estruturas físicas das empresas. Do ponto de vista humano e de qualidade de vida, o teletrabalho permite o aproveitamento do tempo, que antes era dispendido no deslocamento até o local de trabalho, a possibilidade de estar em contato com os familiares ao longo do dia, a administração do horário e duração do trabalho, dentre outras vantagens (CABRERA,2019). Apesar dos inúmeros benefícios, segundo dados da Organização Mundial de Trabalho somente 7,9% da população mundial trabalhava a partir da sua própria residência antes do início da pandemia (BERG, BONNET e SOARES, 2020).

## 1.2 Problematização

No Brasil, após o início da pandemia, 46% das empresas adotaram o teletrabalho segundo pesquisa da Fundação Instituto de Administração- FIA (MELLO, 2020). Embora o trabalho a distância possa oferecer vantagens a algumas modalidades de negócio, muitas empresas o adotaram em um cenário de necessidade diante dos desafios impostos pela pandemia em curso sem que houvesse um planejamento criterioso para essa transição. Assim, 67% das empresas relataram alguma dificuldade para a implementação do *home office*. A pesquisa ainda apontou que 94% das empresas consultadas atingiram ou superaram suas expectativas de resultados com o *home office*, porém cerca de 70% delas planejam encerrar a prática ou reduzi-la a cerca de 25% dos funcionários após o fim da pandemia. Por outro lado, 70% dos funcionários das empresas abrangidas na pesquisa gostariam de permanecer no regime de teletrabalho.

### **1.3 Questão de Pesquisa**

Diante dos desafios que a pandemia da COVID-19 trouxe à sobrevivência de empresas e manutenção dos empregos, o teletrabalho apresenta-se não somente como uma alternativa para contornar esta situação de crise, mas também como uma possibilidade de inovação dos negócios. No entanto, para sua adoção definitiva é necessário compreender as nuances econômicas, jurídicas e humanas dessa modalidade de trabalho. Nesse contexto, este trabalho pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais fatores administrativos, financeiros e humanos, requisitos e proteções jurídicas devem ser atendidos para que o teletrabalho se torne alternativa prioritária e permanente na contratação e remanejamento de profissionais no mercado de trabalho?

### **1.4 Objetivo Geral e Específico**

O presente trabalho tem como objetivo analisar e refletir sobre as perspectivas administrativas, financeiras, legislativas e fatores humanos disponíveis na adoção do teletrabalho, a partir da revisão bibliográfica de estudos de caso sobre o tema. O objetivo específico é sintetizar os conhecimentos agregados pela pesquisa em premissas necessárias para a implementação do teletrabalho como uma alternativa permanente no mercado de trabalho.

### **1.5 Justificativa/Relevância**

Este trabalho proverá uma avaliação completa sobre os aspectos de implantação e manutenção do teletrabalho como alternativa para a manutenção dos empregos formais no mercado de trabalho no atual cenário mundial e no futuro, servindo como fonte de consulta para os interessados.

## 1.6 Estrutura do Trabalho

Além da introdução, este trabalho é composto por 5 capítulos. O capítulo II aborda as bases conceituais e referenciais teóricos relacionados à crise econômica mundial decorrente da crise de saúde, origem e conceituação do teletrabalho e apresentação deste como uma solução para a mitigação da crise.

No capítulo III é abordada a metodologia de pesquisa empregada no presente trabalho.

No capítulo IV são apresentados e discutidos artigos e teses relacionadas às experiências e perspectivas das empresas, humana e jurídica com relação a implantação do teletrabalho.

Por fim, as conclusões do trabalho são apresentadas no capítulo V que sintetiza todos os conceitos e conhecimentos empregados. Também foi feita uma análise crítica dos desafios a serem vencidos para a implementação do teletrabalho assim como sugestões de trabalhos complementares a este.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Origem do teletrabalho e histórico no Brasil

Os primeiros registros do termo teletrabalho ligado à utilização de tecnologias de informação e comunicação para a realização de trabalho à distância datam de 1970 na Europa e Estados Unidos da América, quando funcionários de uma empresa de tecnologia da informação começaram a utilizar ferramentas de comunicação e informação para trabalhar de seus domicílios (BERG *et al.*, 2020). Nesse período a crise energética do petróleo e o desenvolvimento de tecnologias digitais, como os microcomputadores e internet, estavam ao alcance de muitos trabalhadores e empresas possibilitando que o teletrabalho surgisse como uma alternativa para reduzir o tempo gasto com o deslocamento dos trabalhadores (ROCHA e AMADOR, 2018; ACUÑA, 2017). Defasados em tecnologia, os países da América Latina tiveram seus primeiros registros de teletrabalho em agosto de 1997 quando a modalidade foi “importada” por empresas internacionais e implantada em suas filiais nos países latinos.

Se por um lado as empresas internacionais introduzem novas metodologias de trabalho, conceitos e tecnologias, por outro, a sua implantação não é imediata e próspera. Para que essas iniciativas se perpetuem e o teletrabalho aconteça, fatores de diferentes naturezas são necessárias como, por exemplo, a criação de marcos legais, estímulos governamentais, acesso à determinadas tecnologias, entre outros (ACUÑA, 2017; MELLO, 2017).

Segundo Mello (2017), a convergência entre o interesse privado e a tecnologia disponível para a implementação do teletrabalho no Brasil ocorreu em 1997, quando foi realizado o primeiro seminário que se tem registro sobre o tema no país. O encontro, sediado pela empresa Entrepreneur S/C, foi intitulado “Teletrabalho – Panorama dos Negócios e do Trabalho para o 3º Milênio” e contou com a participação de 300 convidados. Desde então, o teletrabalho tem passado por transformações, regulamentações e estímulos para sua compatibilização com as peculiaridades brasileiras.

Como exemplo de ações estatais de inclusão que repercutiram positivamente para a ocorrência do teletrabalho pode-se citar o Plano Nacional de Banda Larga e estímulos às empresas de telefonia que tiveram como resultado um crescimento do número de brasileiros com acesso à internet de 60% entre os anos de 2009 e 2015 (CTIC, 2019; MELLO, 2017). No ano de 2019, 71% dos domicílios no Brasil possuía acesso à internet dos quais 33%, ou 44,180 milhões de brasileiros, já utilizaram a internet para realizar atividades de trabalho (CTIC, 2019; MELLO, 2017). Em 2017, segundo Acuña (2017) e Mello (2017), no vigésimo aniversário de existência do teletrabalho no Brasil o número de teletrabalhadores, considerando-se todas as modalidades de teletrabalho, segundo estimativas da OIT, já contabilizava 7,5 milhões de pessoas.

## **2.2 Impactos do COVID-19 na economia mundial e o teletrabalho como uma alternativa em meio à crise**

Na tentativa de conter o avanço do COVID-19 os governos têm adotado várias ações e medidas como a distribuição de máscaras e materiais de higiene, distribuição de material informativo com orientações sanitárias, utilização dos veículos de comunicação para a divulgação de informações, isolamento social, instauração de quarentenas e bloqueio de fronteiras etc. Tais esforços têm sido empregados com o propósito de evitar o colapso dos sistemas de saúde nacionais enquanto cientistas do mundo desenvolvem metodologias, equipamentos e medicamentos para o tratamento da síndrome gripal (WHO, 2020c; NETO, 2020a).

Apesar da crise de saúde ter status global, a pandemia afeta os países de maneira desigual de modo que as diferenças econômicas e vulnerabilidades macroeconômica entre os países refletem na disponibilidade de recursos para a contenção do vírus, tratamento dos enfermos, subsídios sociais e mitigação da crise econômica interna gerada pelo distanciamento e isolamento social (NETO, 2020a). No final de 2019, o Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI) previa uma modesta perspectiva de crescimento da economia mundial para o ano de 2020, 3,5% e 2,5% respectivamente, em decorrência da tensão comercial entre os Estados Unidos da América e China e desaceleração no crescimento da economia mundial.

Nesse sentido a crise econômica gerada pelo novo coronavírus corroborou para acentuar a queda na economia e recessão (NETO, 2020 a; WTO, 2020). Segundo Gourinchas (2020) o estabelecimento do isolamento social, fechamento das fronteiras e dos comércios levaram setores da economia nacional a serem fechados temporariamente (hotéis, restaurantes, turismo, comércio de bens não essenciais, etc.) resultam na desaceleração das economias e projeção desemprego a nível global a curto prazo, mas diminuem o número de mortes.

Segundo a *World Trade Organization* (2020), estima-se que o mercado mundial caia entre 13% e 32% em 2020 sendo as regiões da América do Norte e Ásia as mais afetadas no comércio. A Figura 1 apresenta uma projeção da queda no comércio mundial prevista para o ano de 2020 e três cenários da retomada pós pandemia segundo a *World Trade Organization*.

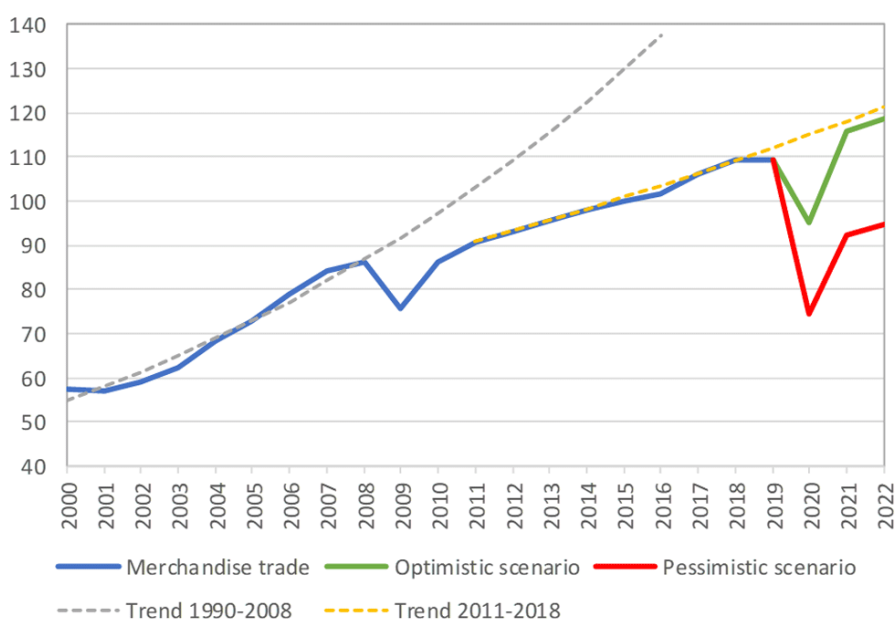


Figura 1: Volume de trocas no comércio mundial 2000-2022. Fonte:WTO(2020).

A medida em que a crise avança, os governantes e blocos econômicos devem tomar decisões fiscais, monetárias e econômicas acertadas moldando condições para que a atividade econômica do país não entre em um ciclo de queda agravando ainda mais a crise atual. Esses esforços também devem proteger cidadãos com menor renda, pequenas e médias empresas e mitigar a perda de empregos durante o período de crise, possibilitando a retomada da economia pós pandemia (NETO, 2020a; WTO, 2020). Segundo Elgin, Basbu e Yalaman (2020) e Gopinath (2020), algumas das principais políticas adotadas pelos governos são:

- a) Suporte de liquidez à bancos e instituições financeiras com estímulos aos agentes de fornecerem empréstimos à pequenas e médias empresas;
- b) Garantias de créditos;
- c) Cortes nas taxas de juros;
- d) Políticas de transferências de renda para famílias (benefícios sociais);
- e) Políticas de subsídio a empresas;
- f) Estímulos à empréstimos com juros baixos;
- g) Disponibilização de fundos para os sistemas de saúde;
- h) Redução de impostos;
- i) Subsídios de salário à trabalhadores de folga em decorrência da aplicação de decretos de *lockdown* e fechamentos administrativos de serviços não essenciais;
- j) Estímulos à não demissão dos funcionários;
- k) Suporte de renda a trabalhadores demitidos.

Apesar dos esforços governamentais, o impacto das medidas restritivas no faturamento das empresas é elevado e pode ser observado com clareza em negócios que dependem de atividades como turismo, hospedagem e cadeias de suprimentos para produtos industrializados fazendo com que esses setores necessitem de uma assistência maior se manter ativos ou, ao menos, evitar a falência (GOPINATH, 2020). Por outro lado, as empresas também têm procurado meios de sobreviver à crise com a aplicação de tecnologias de informação e comunicação dando continuidade às suas operações, ou parte delas. Nesse sentido, organizações internacionais e governos ao redor do mundo passaram a encorajar o trabalho a distância como uma forma de mitigar o desemprego e estimular a economia.

O trabalho à distância, ou teletrabalho, é uma alternativa para o remanejamento da mão de obra em meio a proibição da circulação de pessoas e abertura dos comércios além de permitir a continuidade dos negócios em meio à maior crise de saúde desde e Gripe Espanhola. (NETO,2020a; STURMER e FINCATO,2020). Segundo Berg *et al.* (2020), até abril de 2020, 59 países já haviam implementado o teletrabalho em serviços públicos não essenciais e diversos pesquisadores ao redor



do mundo têm debatido e realizado pesquisas sobre a capacidade de transição de postos de trabalho tradicionais para a alternativa remota. Por outro lado, nem todas as ocupações podem ser convertidas em teletrabalho devido as características inerentes à execução do trabalho, mas segundo Berg *et al.* (2020), aproximadamente um em cada seis ocupações, a nível global, podem ser convertidas em trabalho remoto. A Figura 2 apresenta a compilação dos dados de pesquisadores de 118 países por Bert *et al* (2020).

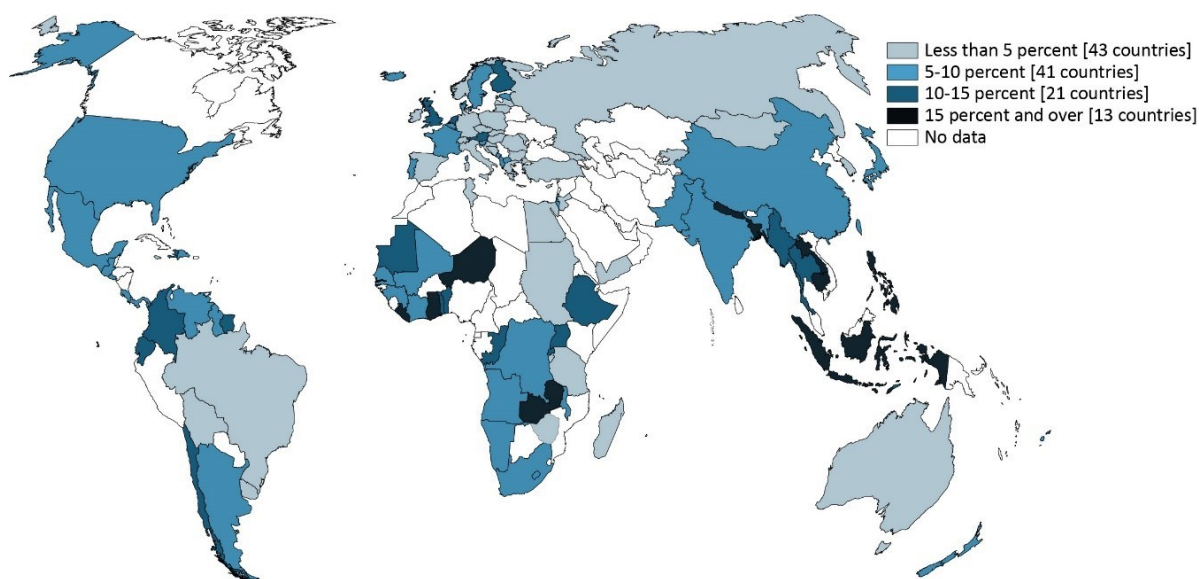


Figura 2: Porcentagem de teletrabalhadores que exercem atividades laborais a partir do seu domicílio. Fonte: Berg *et al.* (2020).

Segundo Oliveira (2020), em 2018, um total de 3,8 milhões de pessoas trabalhavam do seu domicílio, em 2019 8,6 milhões de brasileiros trabalhavam remotamente, ou seja 12,4% da população ocupada no país. Em 4 de maio de 2020 a PNAD-COVID-19, pesquisa realizada pelo IBGE para coleta de dados a respeito do número de infectados pelo coronavírus no Brasil e impacto do COVID-19 no mercado de trabalho brasileiro, teve início e a Figura 3: *Estatísticas de teletrabalho na pandemia*. Fonte: Oliveira (2020). apresenta estatísticas sobre o trabalho no período de 21 à 27 de julho de 2020 (OLIVEIRA, 2020).



Figura 3: Estatísticas de teletrabalho na pandemia. Fonte: Oliveira(2020).

Em novembro de 2020, segundo a PNAD (2020), houve uma redução no número de trabalhadores ocupados para 84,6 milhões e destes, 7,3 milhões trabalham em regime de teletrabalho. Na Figura 4 pode-se observar que dentre os trabalhadores ocupados e em teletrabalho, os trabalhadores de nível superior completo ou pós-graduação apresentam a maior proporção.

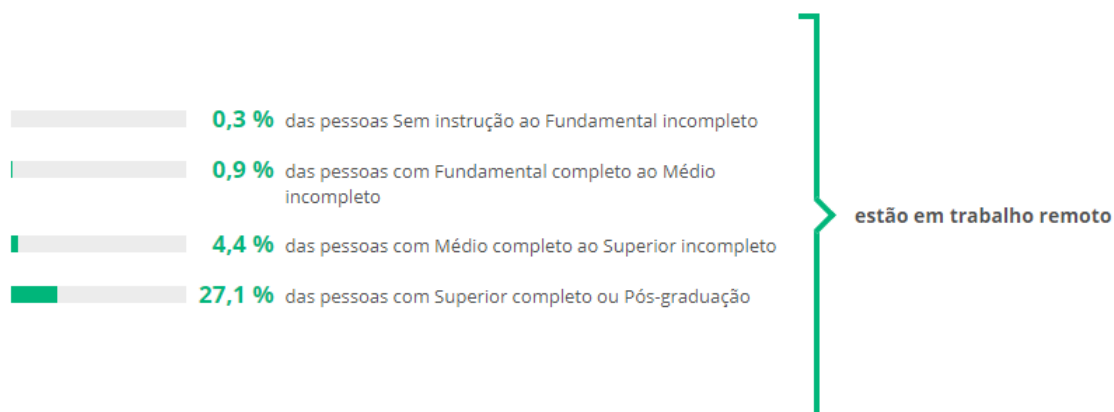


Figura 4: Proporção de trabalhadores ocupados e em teletrabalho por nível de instrução.

Fonte: PNAD (2020).

Embora seja uma alternativa para várias empresas e com um alto potencial de emprego, a aplicação do teletrabalho exige uma série de fatores que devem estar disponíveis para sua realização e várias empresas encontram dificuldades em se adaptar à nova modalidade de trabalho. Fatores financeiros e operacionais como a tramitação de documentos em meio físico, falta de meios tecnológicos de comunicação e produção, preocupações com segurança de dados e vazamento de informações confidenciais através de brechas na segurança digital são alguns dos problemas relatados (ACUÑA, 2017; BERG *et al.*, 2020).

### 2.3 Definição e conceitos do teletrabalho

O termo teletrabalho é utilizado de maneira genérica para descrever trabalho à distância. Porém, essa modalidade de trabalho possui diversas categorias com características específicas relacionadas a variáveis como o local de trabalho, duração, tipo de contrato e competências requeridas. (ROCHA e AMADOR, 2018). Para a Organização Internacional do Trabalho (2016), o teletrabalho pode ser definido como uma modalidade de trabalho que é realizada remota das instalações da empresa contratante de maneira constante, separando o trabalhador do contato com colegas e utilizando-se de tecnologias que permitem a comunicação entre as equipes de trabalho. Ainda segundo a OIT, o trabalho pode ser realizado online ou offline, possuir organização individual ou coletiva.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2017, pág. 10), organização civil sem fins lucrativos fundada em 1999, define o teletrabalho como:

(...) toda modalidade de trabalho intelectual, regido por um contrato, realizado à distância e fora do local da sede da empresa, com a utilização de tecnologias de informação (computadores, tablets ou smartphones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel entre outros), que permitam receber e transmitir dados, arquivos de texto, imagem ou som, mediante controle, supervisão e subordinação.

Dentre as modalidades de teletrabalho as mais mencionadas na literatura são apresentadas na Tabela 1 segundo as perspectivas de diversos autores:

Tabela 1: Modalidades de Teletrabalho.

MODALIDADE	DESCRIÇÃO
<i>Home Office</i>	Realizado em escritório ou outro espaço destinado ao trabalho no domicílio do trabalhador (SAP, 2016 e COSTA, 2004; SOBRATT 2017)
Trabalho de Campo	Realizado em campo, seja em viagens, visitando ou em instalações de clientes e em trânsito (SAP, 2016 e COSTA, 2004)
Centro Compartilhado ou Escritórios Satélites	Realizado em locais pertencentes à própria empresa ou disponibilizados pelas empresas de forma compartilhada ou não e com toda a infraestrutura necessária para o desenvolvimento das atividades laborais (SAP, 2016 e COSTA, 2004)
Trabalho Colaborativo	Realizado junto a equipes multidisciplinares e/ou internacionais em locais diferentes de trabalho (SAP, 2016).
Telecentros	Realizados em escritórios equipados com recursos tecnológicos suficientes onde diversas empresas ou pessoas podem alugar o espaço por tempo necessário (COSTA, 2004)

*Elaboração: Marcelo Lois, 2021.*

De modo geral, o teletrabalho não modifica apenas as empresas e os trabalhadores, mas sua aplicação reverbera na maneira em como a sociedade se comporta, sua forma e qualidade de vida, permite, no caso do *home office*, o maior contato e convívio no ambiente familiar, podendo ainda ser um fator de inclusão social possibilitando a contratação de portadores de deficiência físicas (MELLO, 2017). Também podem ser observadas melhorias na mobilidade urbana com a diminuição do trânsito de pessoas e veículos. Do ponto de vista ambiental, a redução no número de veículos colabora para a redução na emissão de gases poluentes e na redução do ruído urbano. (SOBRATT, 2017).

Apesar dos inúmeros benefícios do teletrabalho, a SOBRATT (2017) destaca os principais desafios a serem transpostos pelas empresas na implantação do teletrabalho. Tais desafios devem ser administrados por gestores capazes para o sucesso da equipe de trabalho:

- a) Elegibilidade de cada cargo e função ao *home office*;
- b) Orientar quanto às questões de horário, comportamento, ambiente físico e familiar, ergonomia;
- c) Orientações de segurança do trabalho a serem seguidas;
- d) Definição de escala de trabalho em *home office*;
- e) Estabelecer junto aos colaboradores metas, prazos e condições para o controle e execução das atividades;
- f) Seleção da tecnologia de informação e comunicação ou metodologia que permita a troca de informações e integração das equipes;
- g) Organizar treinamentos e workshops;
- h) Estabelecer processos de acompanhamentos das atividades;
- i) Estimular as equipes através de feedbacks constantes.

Com a virtualização das operações, as empresas passam a depender de equipes de trabalho também virtuais com características distintas das equipes tradicionais de trabalho. Segundo Cabrera (2019) as equipes virtuais ultrapassam barreiras geográficas interagindo em ambientes organizacionais complexos através de tecnologias de comunicação e informação possibilitando, também, alavancar a competitividade da empresa e explorar o mercado a nível global.

Um dos principais desafios na implantação do teletrabalho diz respeito à gestão de equipes virtuais. Nesse sentido a tese de Ferreira (2014) discorre sobre os desafios da gestão de projetos em equipes virtuais. Segundo sua pesquisa de campo os fatores críticos para o sucesso das equipes virtuais são: confiança, liderança e gestão de conflitos, comportamento do indivíduo e cultura organizacional, ferramentas de controle (processos e normas do trabalho), comunicação, gestão de conhecimento, organização e estrutura e sistema claro de recompensa para a equipe. Para Cabrera (2019) e Ożga e Stelmaszczyk (2016) os fatores internos, ou fatores humanos, dos

membros da equipe podem afetar o desempenho das equipes virtuais. Dentre os fatores humanos relacionados as autoras citam:

- a) **Confiança:** O compartilhamento de conhecimento e experiências é chave para criar confiança dentro da equipe sendo também influenciado pela familiaridade entre os membros da equipe e tempo de convívio;
- b) **Comunicação:** Devido à impossibilidade da observação dos comportamentos físicos da comunicação interpessoal a comunicação em equipes virtuais depende de comportamentos inerentes às tecnologias de comunicação utilizadas. Nesse sentido as equipes precisam desenvolver rotinas de comunicação que lhes permitam criar pertencimento, confiança e lealdade. A comunicação deve ser clara e precisa, minimizando o risco de perda de entendimento durante a troca de mensagens podendo a má comunicação gerar conflitos e ressentimento. (PONTES, OLIVEIRA e RAMOS, 2015);
- c) **Cooperação:** A influência mútua entre os colaboradores da equipe na utilização dos recursos, conhecimentos e informações em busca de cumprir suas obrigações e objetivos reforça o sentimento de pertencimento e retroalimenta a cooperação das equipes virtuais;
- d) **Comprometimento:** É uma ligação psicológica entre o indivíduo e o projeto e está relacionada ao nível de pertencimento organizacional do colaborador e da equipe em si. A falta de comprometimento de algum membro pode gerar conflitos na equipe e distanciamento dos membros;
- e) **Liderança:** As lideranças devem ser treinadas e capacitadas para que entendam e administrem os comportamentos dos membros da equipe e tomem as medidas necessárias para que a equipe continue operando com desempenho satisfatório. Nesse sentido, o papel motivacional e de reforço da identidade e pertencimento favorece a integração da equipe. Também faz parte do papel da liderança o estabelecimento e acompanhamento de metas e indicadores realistas;
- f) **Satisfação da equipe:** A comunicação entre a equipe e as lideranças, o conhecimento das atividades desenvolvidas e o sentimento de pertencimento são fatores que afetam na satisfação da equipe e fazem com que seus membros se identifiquem mais fortemente uns com os outros;

- g) **Cultura Nacional e Organizacional:** As culturas nacional e organizacional devem ser consideradas para o modelamento de uma equipe virtual e cabe dizer que diversidade cultural pode agregar valor às equipes. É necessário que as diferenças sejam respeitadas e que haja um espaço para que todos os membros possam dialogar sobre as diferenças e aprendizado conjunto.
- h) **Conhecimentos:** O conhecimento é um ativo e componente básico de todas as organizações sendo um fator de competitividade importante no mundo empresarial. Os arquivos eletrônicos resultantes das interações das equipes virtuais podem tornar-se parte do repositório de conhecimento de uma empresa e fornecer informações de desempenho quanto ao número e valor relativo das contribuições feitas por cada membro da equipe virtual.
- i) **Habilidades e capacidades:** Fundamentais para o modelamento de equipes virtuais, principalmente àquelas ligadas a um projeto, as habilidades e capacidades individuais devem ser conhecidas e empregadas pelas lideranças e gestores em equipes compatíveis ao objetivo de sua criação;
- j) **Compartilhamento de conhecimentos:** A não limitação geográfica das equipes de trabalho virtuais permite a troca de experiências à nível global, gerando barreiras muitas vezes limitadas somente pelo idioma e tecnologia utilizada. Segundo Ożga e Stelmaszczyk (2016) o compartilhamento de conhecimentos é fundamental para o desempenho das equipes;
- k) **Conflitos:** A observação dos vícios em conflitos é dificultada pela distância geográfica e, nesse sentido, é papel dos líderes e gestores a observação da redução na satisfação pessoal, compartilhamento de informações e colaboração;
- l) **Gerenciamento de mudanças:** Considerada uma capacidade estratégica cujo desenvolvimento depende, em grande parte, do suporte de um agente de mudança interna sendo este um acontecimento, gerente ou membro da equipe. O gerenciamento de mudanças deve ser administrado com diligência para que os resultados obtidos correspondam ao que se é pretendido.

Considerando-se os fatores supracitados e o avanço do novo coronavírus, o teletrabalho apresenta-se como uma alternativa que permite as atividades das empresas mesmo sem a presença dos colaboradores nos escritórios e que possui

inúmeras vantagens para os funcionários e organizações. Dentre elas podem ser citadas: a redução do absenteísmo e ausentismo; extinção dos atrasos por deslocamento; condiciona elevado nível de vinculação dos colaboradores com a empresa preservando os empregos em tempos de crise econômica e de saúde mundial (SOBRATT, 2017)

#### **2.4 Ações governamentais para o enfrentamento da pandemia, incentivos e regulamentação do teletrabalho**

Apesar dos grandes avanços tecnológicos e ambiente propício para o teletrabalho, muito ainda precisa se discutir em termos de regulamentação, direitos, deveres e proteções dos teletrabalhadores. Desde a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943 pelo presidente Getúlio Vargas, as quais asseguraram direitos como férias, 13º salário, descanso remunerado, salário-mínimo, licença maternidade e jornada de trabalho, a CLT sofreu diversas alterações e algumas das modificações chegaram a permear o teletrabalho. O artigo 6º, que foi modificado pela Lei nº 12.551 de 10 de dezembro de 2011, e artigos 4º e 86º da CLT oportunizam o teletrabalho que já existe no Brasil desde 1997. O Tribunal Superior do Trabalho (TST), através de alteração na Súmula 428, reforça de modo oportuno a ideia de uma discussão a respeito da regulamentação do teletrabalho reconhecendo o sobreaviso para o empregado que, em período de descanso, for escalado para aguardar ser chamado por celular a qualquer momento para trabalhar (SOBRATT, 2017; BAPTISTA, 2020).

O marco legal para o reconhecimento dessa não tão nova modalidade de trabalho somente passou a vigorar em novembro de 2017 pela Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017, acompanhado de diversas alterações na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) como a criação de um regime de trabalho intermitente e a prevalência dos acordos negociados sobre a legislação. O marco, conhecido como Reforma Trabalhista, garantiu aos teletrabalhadores os mesmos direitos dos trabalhadores presenciais e a Lei nº 13.467 (MELLO, 2017; CABRERA, 2019).

Mesmo com a aprovação do marco regulatório questões de repercussão ampla e controversas ainda devem ser mapeadas e sanadas pelo poder legislativo nacional,



criando mecanismos jurídicos complementares para proteção dos direitos dos trabalhadores concomitantes aos interesses privados (Oliveira, 2020). Segundo Baptista (2020) os projetos de lei em tramitação para regulamentação do teletrabalho são:

- a) Projeto de Lei (PL) 3.512/2020: Obriga o empregador a fornecer e manter os equipamentos e a infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho em regime de teletrabalho, ressalvado o disposto em acordo coletivo, bem como a reembolsar o empregado pelas despesas de energia elétrica, telefonia e internet. Torna os empregados em regime de teletrabalho sujeitos às normas relativas à jornada de trabalho dos trabalhadores em geral;
- b) Projeto de Lei 3.915/2020: Obriga o empregador a disponibilizar infraestrutura e equipamentos necessários ao teletrabalho;
- c) Projeto de Lei 561/2020: prioriza o regime de teletrabalho para empregados que tenham filhos de 3 anos de idade ou menos;
- d) Projeto de Lei 4.006/2020: estabelece que, dos recursos economizados pelo governo por conta da adoção do teletrabalho, 7,5% deverão custear a vacina contra a COVID-19;
- e) Projeto de Lei do Senado 266/2017: cria regime de teletrabalho especial para o empregado com deficiência.

Com o avanço do coronavírus e decadência da economia internacional, o governo federal, acompanhando a tendência mundial, tomou medidas administrativas na tentativa de minimizar o desemprego e atenuar a recessão econômica causada pela pandemia. Segundo Neto (2020b) as ações do governo foram concretizadas nas medidas provisórias principais 927/2020, 936/2020 e 944/2020. A medida provisória 927/2020 que permite, dentre outras medidas para enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública, a adoção pelos empregadores, entre outras, o teletrabalho. A referida medida vigorou até o dia 19/07/20 quando caducou e não foi revista por oportunizar situação favorável à negociação de reembolso de despesas oriundas da execução dos serviços em casa (Oliveira, 2020).

Como iniciativa para partilhar os custos e para regulação de medidas de amparo a empresas e empregos a medida provisória 936/2020, agora sancionada

como Lei 14.020/2020, intitulada “Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e Renda”, foi instituída garantindo a continuidade das atividades laborais e empresariais na tentativa de preservar o emprego e renda. O “Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda” instituído na medida provisória 936/2020 prevê a redução proporcional da jornada e de salários ou até a suspensão temporária dos contratos de trabalho. Posteriormente, a medida provisória 944/2020 instituiu o “Programa Emergencial de Suporte a Empregos” prevendo crédito especial a pequenas e médias empresas com juros baixos para cobertura de parte da folha salarial em troca da garantia de emprego.

Ainda seguindo a tendência mundial, a Instrução Normativa nº 65, publicada pelo Ministério da Economia no dia 30 de julho de 2020, estabeleceu orientações para a adoção do regime de teletrabalho no governo federal mesmo após a pandemia do COVID-19. Segundo as novas normas, o funcionário deve ficar disponível por telefone, responder e-mails e comparecer presencialmente sempre que solicitado, além de assumir os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas.

### 3. METODOLOGIA

Nesse trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico de artigos, notícias e materiais acadêmicos relacionados ou que correlacionam o coronavírus, economia mundial e teletrabalho e correlações entre os temas. Os aspectos conceituais que embasaram o trabalho foram pesquisados com as palavras-chave: teletrabalho; coronavírus; COVID-19; pandemia; economia 2020; legislação medidas de combate ao coronavírus. Na Tabela 1 são listadas as instituições e sítios de pesquisa utilizados na produção do referencial teórico.

Tabela 2: Instituições e respectivos sítios utilizados na elaboração do referencial teórico.

INSTITUIÇÃO	SÍTIO
Fundação Dom Cabral	<a href="https://www.fdc.org.br/conhecimento/blog">https://www.fdc.org.br/conhecimento/blog</a>
Fundação Getúlio Vargas	<a href="https://portal.fgv.br/pesquisas-teses-publicacoes">https://portal.fgv.br/pesquisas-teses-publicacoes</a>
Organização Internacional do Trabalho	<a href="https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm">https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm</a>
Organização Mundial do Comércio	<a href="https://www.wto.org/">https://www.wto.org/</a>
Sociedade Brasileira do Teletrabalho e Teleatividades	<a href="http://www.sobratt.org.br/">http://www.sobratt.org.br/</a>
Senado Notícias	<a href="https://www12.senado.leg.br/noticias/">https://www12.senado.leg.br/noticias/</a>
Google Acadêmico	<a href="https://scholar.google.com/">https://scholar.google.com/</a>
Organização Mundial de Saúde	<a href="https://www.who.int/en/">https://www.who.int/en/</a>
Governo do Brasil	<a href="http://www.gov.br">www.gov.br</a>
Agência Brasil	<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/">https://agenciabrasil.ebc.com.br/</a>
Scielo	<a href="https://scielo.org/">https://scielo.org/</a>

Elaboração: Marcelo Lois, 2021.

Das pesquisas iniciais foram selecionados 70 artigos relacionados com o tema proposto. Destes artigos pré-selecionados foram escolhidos artigos de estudos já realizados com o teletrabalho e estudos correlacionado teletrabalho à pandemia, Brasil e economia. Ao todo, para o referencial teórico foram utilizados 34 artigos, reportagens e estudos.

Na pesquisa para os resultados do trabalho foram realizadas buscas nos sítios da Fundação Dom Cabral, UFMG<sup>1</sup>, Scielo, Web of Knowledge e IBGE com as palavras-chave teletrabalho; coronavírus; COVID-19; pandemia; economia 2020; legislação medidas de combate ao coronavírus.

Dos artigos encontrados 11 foram selecionados para a síntese dos resultados.

---

1 <https://www.cepead.face.ufmg.br/banco-de-teses-e-dissertacoes.html>

## 4. RESULTADOS

Segundo a pesquisa Pulso Empresa do IBGE (2020), na segunda quinzena de agosto de 2020, aproximadamente, 25,7% das empresas em operação no país adotaram o trabalho domiciliar como uma medida de mitigação dos impactos ocasionados pelo combate ao Covid-19. A Figura 5 apresenta os dados históricos desde o início da pesquisa em junho de 2020 até o seu fim em agosto.

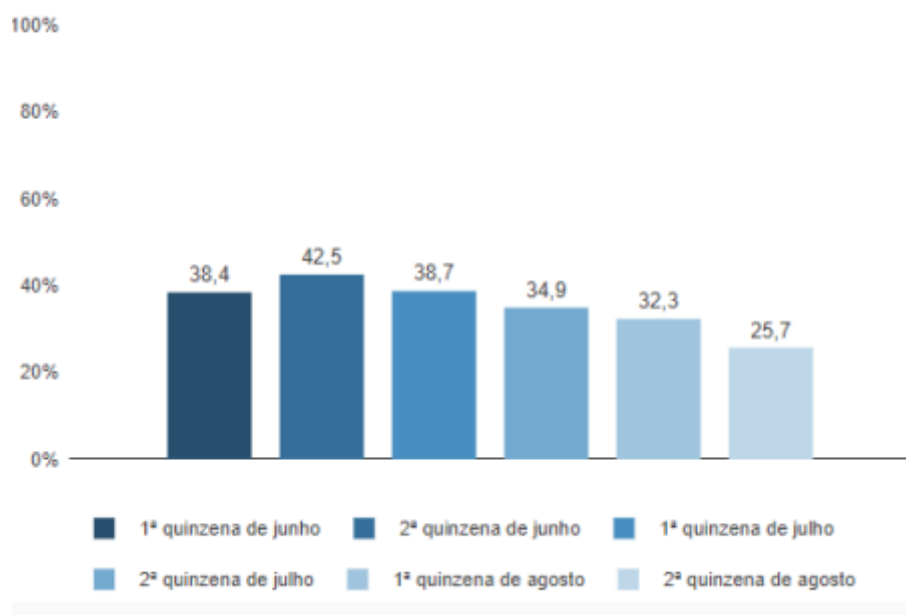


Figura 5: Porcentagem de empresas que adotaram trabalho domiciliar do total de empresas no país.

Fonte: IBGE (2020)

Pode-se observar que o pico de teletrabalho ocorreu na segunda quinzena de julho/2020 e que houve uma redução de 16,8% no número de empresas até o final de agosto. Os dados da PNAD (2020) convergem com a pesquisa Pulso Empresa indicando uma redução do número de pessoas em trabalho remoto de 8,7 milhões de trabalhadores em maio para 8,4 milhões em agosto e chegando à 7,3 milhões de pessoas em novembro de 2020.

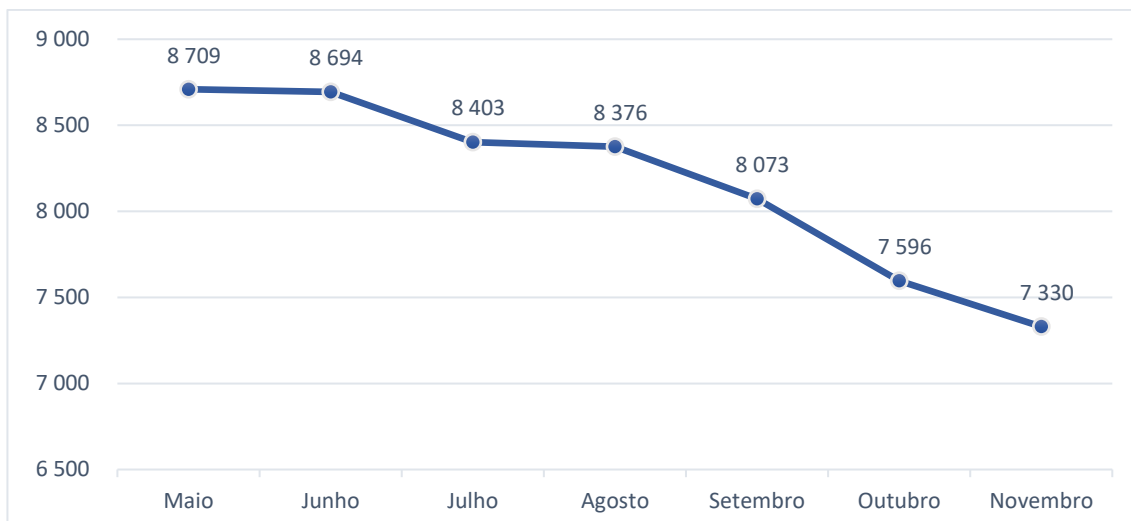


Figura 6: Número de pessoas ocupadas em trabalho remoto. Fonte: Adaptado de PNAD (2020).

A descendente no número de empresas que adotaram o teletrabalho foi ocasionada pela mudança de perspectiva com relação à pandemia. Durante o referido período as medidas de proteção e combate ao vírus foram adotadas em maior escala criando a sensação de um “novo normal” e uma redução no número de mortes até novembro de 2020. A Figura 7 apresenta o histórico do número de mortes até fevereiro de 2021.

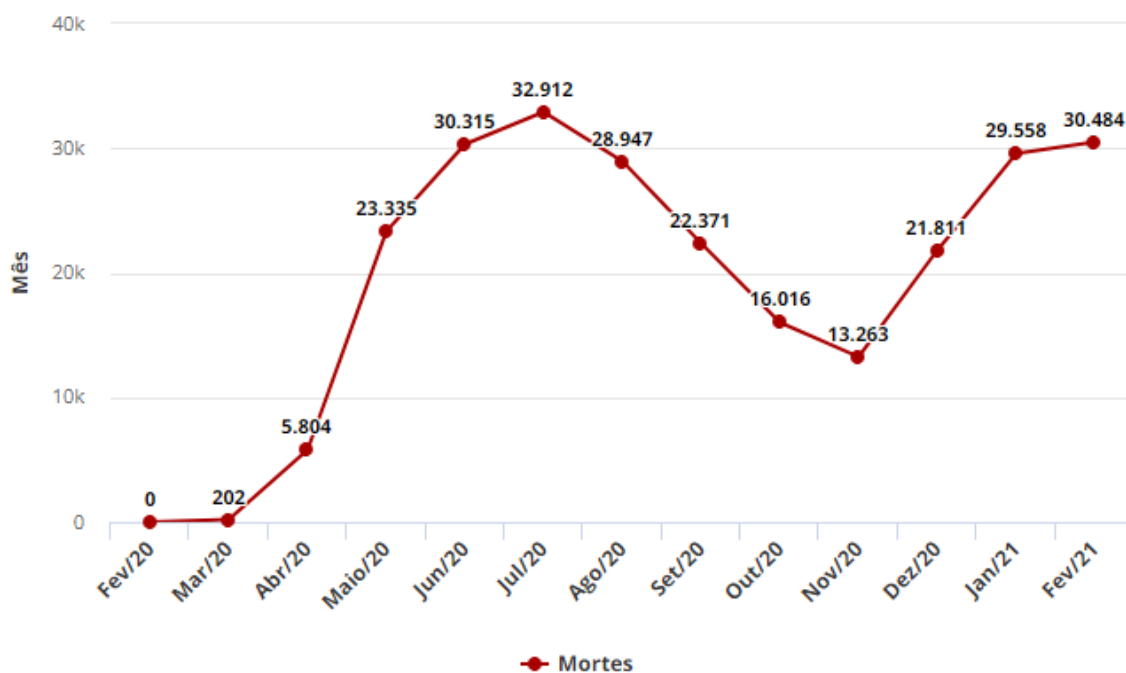


Figura 7: Número de mortes por Covid-19 por mês no Brasil. Fonte: Pinheiro (2020).

Tal perspectiva resultou na retomada das atividades econômicas como pode ser observado com a redução do número de pessoas afastadas devido ao distanciamento social de 15,7 milhões em maio para 2,1 milhões em novembro. A *Figura 8* apresenta os dados levantados pela PNAD de maio à novembro de 2020.

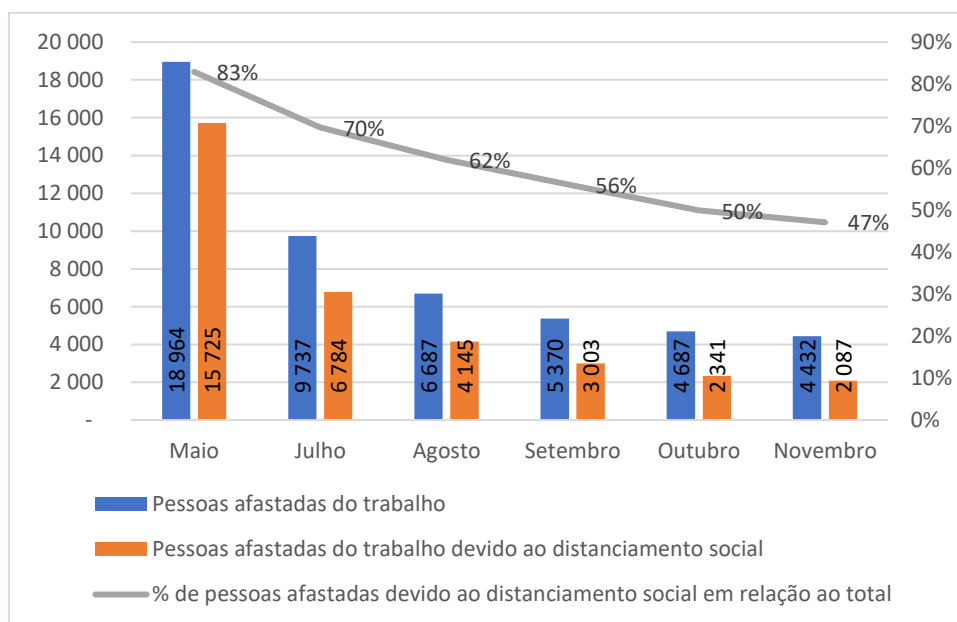


Figura 8: Relação de pessoas afastadas do trabalho devido ao distanciamento social, ou não, e número de pessoas em teletrabalho conforme análise e síntese dos dados de PNAD (2020).

Elaboração: Marcelo Lois, 2021.

Observa-se que, apesar da drástica redução no número de pessoas afastadas devido ao distanciamento social no período, em novembro a porcentagem de afastamento por este motivo ainda era de 47% das pessoas afastadas dos seus postos de trabalho. Por meio da análise dos dados apresentados na Figura 9, pode-se observar que:

- a) Apesar do número de pessoas afastadas diminuir, o número de pessoas desocupadas continuou a crescer indicando que não houve uma retomada de toda a mão de obra para o mercado de trabalho;
- b) O número de pessoas que trabalham de forma remota reduziu 15,84% (1.379 milhões) de maio à novembro frente à um aumento de 39% (3,9 milhões) no número de pessoas desocupadas o que pode representar que as atividades à distância retêm melhor a mão de obra. A pesquisa SAP (2020) complementa o argumento indicando que 68% das empresas que adotaram o teletrabalho como alternativa para o enfrentamento da crise afirmam que a modalidade

atendeu totalmente às expectativas e 72% das empresas entrevistadas pretendem manter a opção de trabalho como alternativa após o período da pandemia;

- c) O número de pessoas afastadas devido ao distanciamento social que retomaram as atividades presenciais é expressivo e pode ser resultado dos programas de conservação de mão de obra, incentivos fiscais e iniciativas adotadas pelo governo para proteção do trabalhador;
- d) Apesar da severa crise econômica e do grande potencial de conversão de postos de trabalho presencial para remoto, 20,8 milhões de postos de trabalho poderiam ser convertidos, segundo Goés, Martins e Nascimento (2020). O que se observou durante a pandemia foi um modesto aumento do número de trabalhadores remotos se compararmos às estimativas da OIT em 2017 com 7,5 milhões de teletrabalhadores e maio de 2020, no auge do teletrabalho, com 8,7 milhões de trabalhadores.

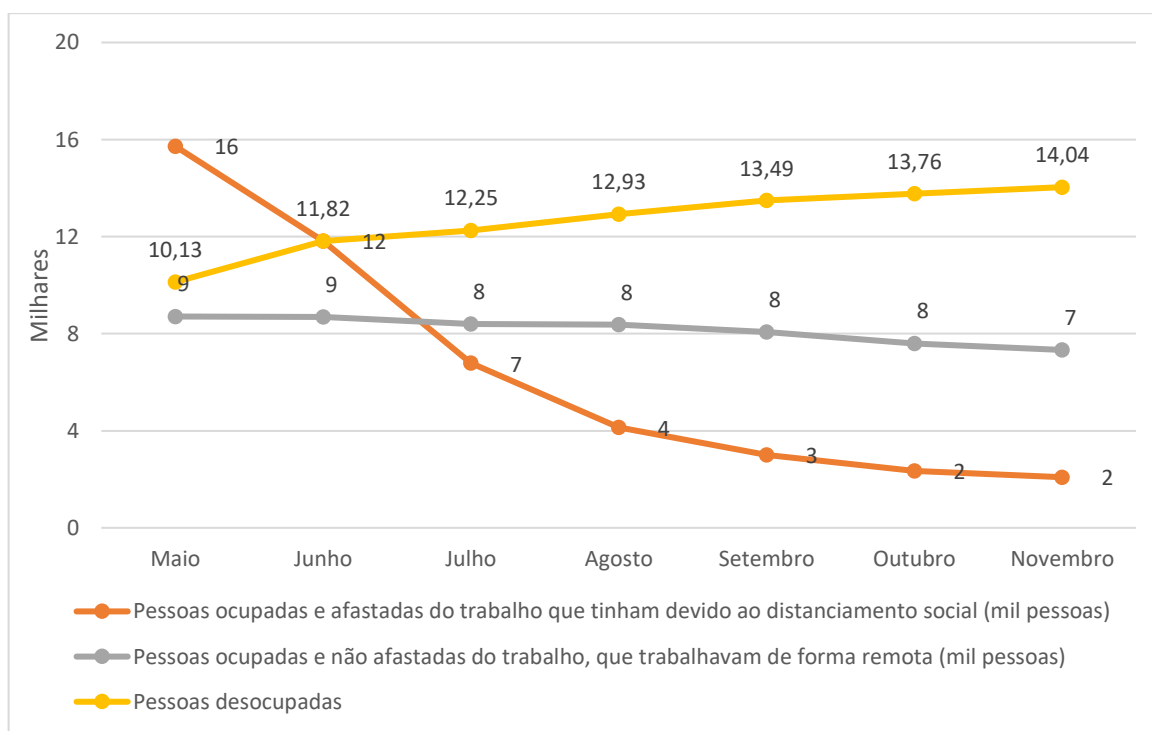


Figura 9: Relação de pessoas afastadas, em trabalho remoto e desocupadas conforme análise e síntese dos dados de PNAD (2020). Elaboração: Marcelo Lois, 2021.

As pesquisas PNAD e Pulso Empresa no período retratado revelam que durante o que foi a 1ª onda do COVID-19 no país, o potencial de trabalho remoto não



foi atingido em seu vasto potencial. A migração do trabalho presencial para o remoto poderia ter mitigado a crescente curva de desocupação e o número de pessoas expostas aos riscos inerentes ao trabalho presencial na atual crise de saúde. Com uma segunda onda de infecções em vista, a mudança na cultura de trabalho das empresas se torna uma questão de sobrevivência para o negócio e funcionários. Nesse sentido, a discussão sobre os impactos na migração da mão de obra sob as perspectivas empresarial, impactos no estilo de vida do trabalhador e proteções jurídicas relacionadas tornam-se oportunas e necessárias.

#### **4.1 Perspectiva Empresarial**

A cartilha do teletrabalho elaborada pela SOBRATT (2017) e a maior e mais recente pesquisa realizada sobre o teletrabalho no Brasil, SAP (2020), convergem em relação aos benefícios permanentes na implantação do *home office* como uma estratégia de negócio:

- a) Redução das despesas com infraestrutura de trabalho (espaços físicos, mobiliário, infraestrutura de rede, etc);
- b) Aumento na produtividade e competitividade;
- c) Diminuição da rotatividade de pessoas;
- d) Diminuição do absenteísmo;
- e) Atração e retenção de talentos;
- f) Melhoria do clima organizacional;
- g) Melhoria na qualidade de vida dos funcionários;
- h) Impulsiona a imagem institucional
- i) Corrobora para a inclusão de pessoas com deficiência;
- j) Maior facilidade na contratação de funcionários;
- k) Oferece segurança em situações de desarrumação pública, desastres naturais, grandes acidentes etc.

Mesmo antes da pandemia, o *home office* tem sido adotado por empresas brasileiras como estratégia para retenção e captação de talentos e de incremento na produtividade, reduzindo-se os custos de operação da empresa. Segundo SAP (2020), 56% das empresas que adotaram o *home office* antes da pandemia observaram um aumento na produtividade em até 50% acima do registrado presencialmente (Figura 10: Gráfico de monitoramento de resultados em empresas que adotam regularmente o *home office*. Fonte: SAP (2020).Figura 10). Em contrapartida, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD (2020) indica que, em novembro de 2020, 19,6% do total de trabalhadores ocupados no Brasil afirmaram ter reduzido o rendimento do trabalho (Figura 11).

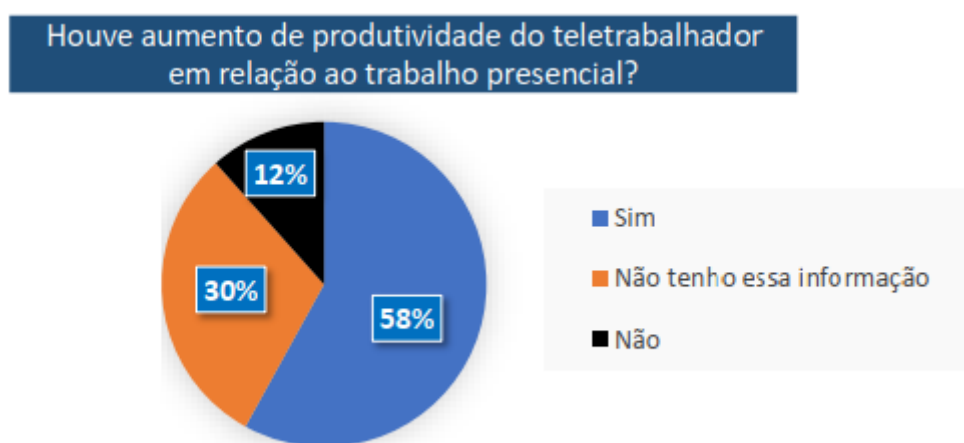


Figura 10: Gráfico de monitoramento de resultados em empresas que adotam regularmente o *home office*. Fonte: SAP (2020).

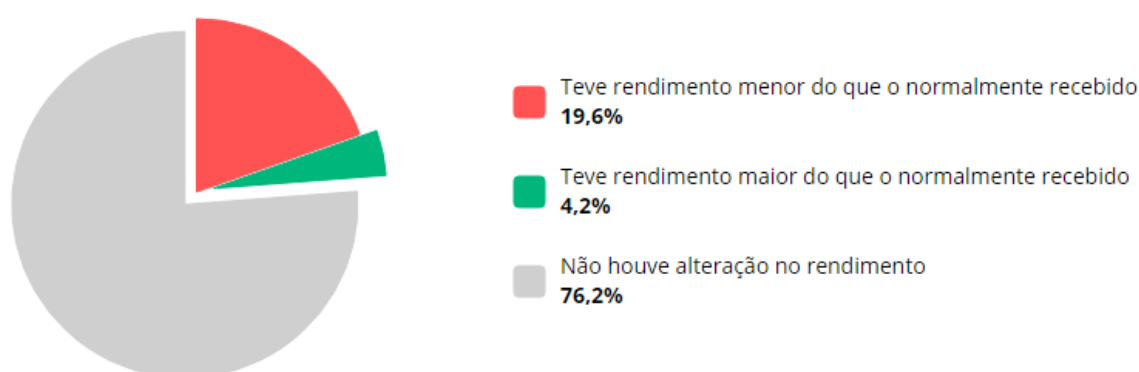


Figura 11: Percepção da produtividade pelos trabalhadores em novembro de 2020. Fonte: PNAD (2020).

Apesar de serem perspectivas diferentes, da empresa contratante na Figura 10 e dos funcionários na Figura 11, pode-se inferir que dada a situação de pandemia e enfraquecimento das atividades comerciais presenciais, os 4,2% de aumento na

produtividade aferidos pela PNAD muito provavelmente dizem respeito ao incremento de produtividade nas atividades desenvolvidas por teletrabalhadores.

Por outro lado, segundo SAP (2020) os principais desafios encontrados na implantação do teletrabalho nas empresas foram:

- a) Pouca experiência em fazer home office;
- b) Falta de equipamentos adequados;
- c) Falta de política e procedimentos operacionais;
- d) Dificuldade em conciliar o trabalho com a vida doméstica;
- e) Cultura da residência a mudanças;
- f) Falta de Infraestrutura de TI para a comunicação;
- g) Falta de treinamento;
- h) Resistência dos gestores;
- i) Falta de apoio da alta direção.

Segundo SAP (2020), das empresas entrevistadas que adotaram o home office em decorrência do estado de calamidade pública, 72% afirmam que pretendem manter o teletrabalho após o período da pandemia em função das vantagens obtidas com tal migração de mão de obra.

#### 4.1.1 Gestão de Recursos Humanos

Na implantação do *home office* a gestão recursos humanos tem um papel fundamental para que tal empreitada seja bem sucedida. A área de RH e os gestores devem entrar em consenso para a virtualização das equipes de trabalho e, segundo a SOBRATT (2017), alguns pontos devem ser observados:

- a) Definição do perfil profissional e eletividade dos cargos para a realização das atividades presenciais, remotas ou mistas;
- b) Definição de treinamentos para a execução das atividades laborais como: treinamento de ergonomia, capacitação gerencial para gestão de equipes virtuais, controle de horários, comportamental, ambiente físico e familiar, segurança e acidentes do trabalho, etc.;

- c) Definição de ferramentas para acompanhamento da carga horária dos trabalhadores e utilização de mecanismos de controle;
- d) Definição do regime de trabalho (presencial, remoto, misto);
- e) Estabelecer vínculos de comunicação para o monitoramento da saúde e condições de trabalho;
- f) Definição de uma nova política de trabalho ou adaptação da existente abrangendo nuances do home office como: flexibilidade de horário, disponibilidade para comunicação nos sistemas de comunicação da empresa (chat, telefone, etc.), metodologia de ponto e controle da jornada de trabalho, esquema de trabalho em escritório/remoto e rodízios;
- g) Definição de remuneração diferencial, ou não;
- h) Programa de benefícios dos empregados.

Com relação a eletividade, para Goés, Martins e Nascimento (2020), os profissionais com maior potencial de teletrabalho são diretores e gerentes, profissionais das ciências intelectuais e trabalhadores de apoio administrativo. Por outro lado, 62% das empresas que adotaram o teletrabalho antes da pandemia acreditam que o trabalhador contratado, independente do cargo, é elegível a trabalhar em *home office* (SAP,2020).

Para o grupo selecionado exercer suas atividades remotamente devem ser previstos os treinamentos mínimos necessários para garantir a saúde e segurança dos colaboradores, o cumprimento das normas da empresa, leis do trabalho, a segurança das informações da empresa e garantir a performance desejada. Apesar desse preceito, 56% das empresas entrevistadas na Pesquisa Home Office 2020 não possuem treinamentos definidos para a prática do teletrabalho (SAP, 2020).

Outro aspecto importante a ser considerado é a aplicação de metodologias e ferramentas para o controle da jornada de trabalho. Segundo SAP (2020), 51% das empresas que adotaram o *home office* na pandemia permitem certa flexibilidade de horários de trabalho e as formas de controle mais aplicadas para o teletrabalho são o controle de entregas das atividades, ponto eletrônico via computador ou celular (Portaria 373/11 do MTE) e ponto manual em papel. Nesse sentido deve ser observado se será implantado um novo regime de remuneração para os

teletrabalhadores. Segundo SAP (2020), 93% as empresas que iniciaram a implantação do *home office* antes da pandemia apresentam o mesmo programa de remuneração e benefícios para todos os empregados, seja este alocado presencialmente ou pela modalidade remota de trabalho.

#### 4.1.2 Gestão Financeira

Do ponto de vista financeiro, a migração da mão de obra presencial para a remota pode exigir investimento para a digitalização de processos e documentos, aquisição de softwares e aquisição de equipamentos para possibilitar o trabalho remoto. Nesse sentido, SAP (2020) indica as principais tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelas empresas em 2020 (Figura 12).

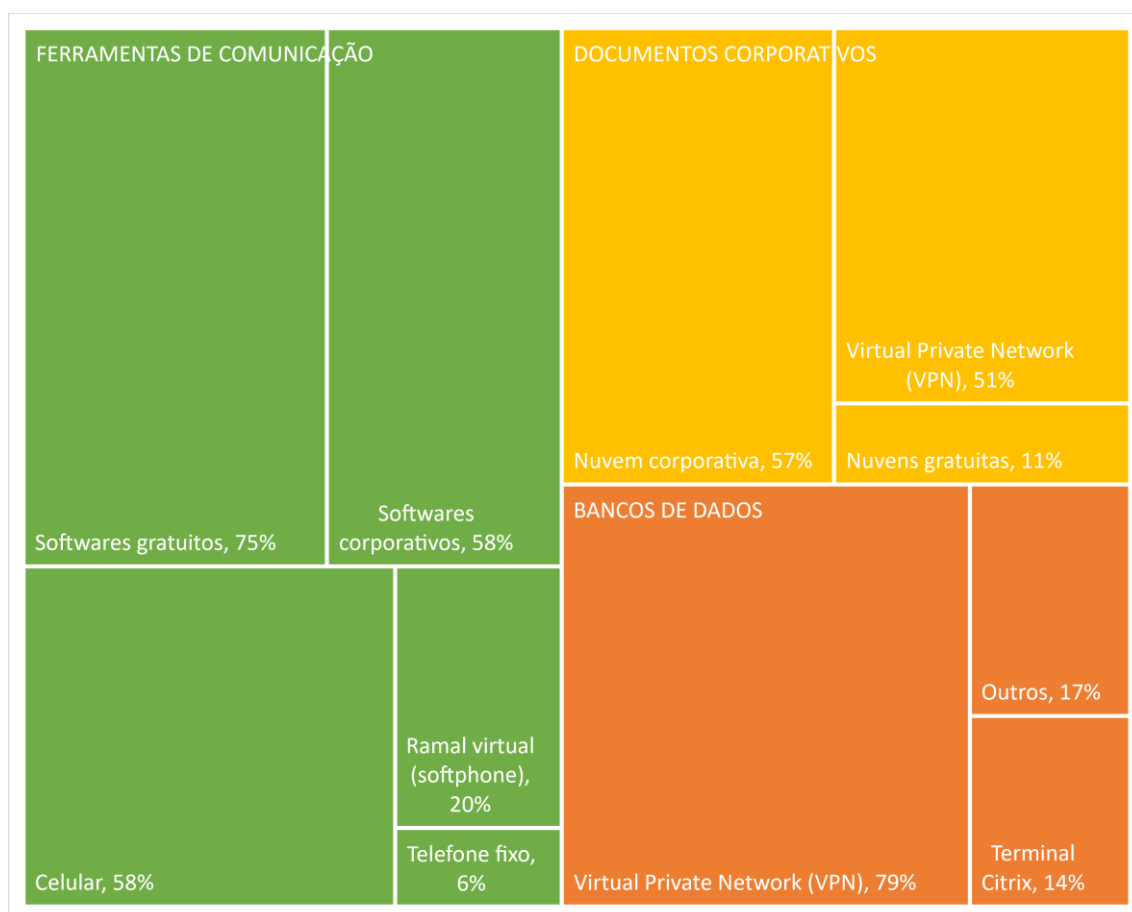


Figura 12: Mapa de árvore com as principais tecnologias utilizadas pelas empresas em 2020 o compartilhamento de informações no teletrabalho conforme análise e síntese dos dados de PNAD (2020). Elaboração: Marcelo Lois, 2021.

É importante considerar que o questionário elaborado por SAP (2020), o qual subsidiou a elaboração da Figura 12, considerou múltiplas alternativas para as TIC

utilizadas pelas empresas. Observa-se que as empresas geralmente utilizam mais de um meio de comunicação e troca de informações. Comparando-se com os resultados da pesquisa SAP em 2018, houve um crescimento dos meios de comunicação gratuita (53%) e a redução dos meios de comunicação por tecnologias corporativas (62%).

Se por um lado a migração da mão de obra para o trabalho remoto exige investimento em TIC, a curto prazo, as reduções nos custos de operação da empresa podem financiar a sua digitalização. Gastos com o aluguel de espaços físicos de trabalho, redução de custos com energia elétrica, água, mobiliário e limpeza do escritório que constituem parte do custo de operação da empresa são transferidos parcialmente ou totalmente para os trabalhadores em *home office*. Nesse sentido, gastos como a internet, energia elétrica, limpeza do ambiente de trabalho e cafezinho na maioria das vezes não são despendidos pelo empregador dada a situação de *home office*.

Segundo a pesquisa SAP (2020), 82% das empresas entrevistadas que adotaram o *home office* em decorrência do estado de calamidade pública não concedem auxílio financeiro para custear as despesas do teletrabalho. Itens como internet, conta de celular, headphone, conta de energia e mobiliário não foram custeados pela maioria das empresas enquanto mouses e notebooks foram disponibilizados por mais de 74% das empresas e softwares 91% das empresas (SAP, 2020). Das empresas entrevistadas, 71% não subsidiaram nenhuma despesa dos funcionários trabalhando em *home office*, 17% forneceram até 150 reais de auxílio, 10% de 150 a 300 reais, 1% de 300 à 500 reais e 1% acima de 500 reais. Com relação aos benefícios, foi observado que em mais da metade das empresas entrevistadas por SAP (2020) o benefício do vale transporte foi suspenso e houve casos de suspensão dos benefícios de vale alimentação/refeição.

#### 4.1.3 Estratégia de Operação

O primeiro passo para a transição de uma equipe de trabalho presencial para remota é a identificação de processos e atividades que impossibilitam o trabalho remoto. A solução pode ser variada, desde a atribuição desta responsabilidade ao colaborador que estiver nos seus dias de escritório, a aplicação de ferramentas e tecnologias de virtualização ou mesmo a descontinuação desta etapa do processo (SOBRATT, 2017).

Uma alternativa para diminuir os riscos de transição para a plataforma de trabalho virtual e coletar informações importantes para que a transição para uma empresa virtual não ocorra abruptamente, diversas empresas, que atualmente operam em *home office*, fizeram testes com projetos piloto de virtualização do negócio. Segundo SAP (2020), 46% das empresas que adotaram o *home office* regularmente antes da pandemia implantaram um projeto piloto com equipes virtuais e, destas, 78% desenvolveram o projeto piloto por conta própria e o colocaram em teste em períodos de 6 meses à 4 anos. A Figura 13 indica as principais dificuldades relatadas pelas empresas durante a implantação do piloto.



Figura 13: Principais dificuldades encontradas ao longo do período de implantação do projeto piloto. Fonte: SAP (2020).

Através da análise das dificuldades encontradas na implantação dos projetos piloto as empresas podem se preparar para a sua virtualização utilizando ferramentas diversas de gestão. Os principais problemas observados na Figura 13 podem ser analisados sob a perspectiva de Problema, Causa e Solução como conforme Tabela 3.

Tabela 3: Análise de Problema, Causa e Solução para as principais dificuldades encontradas ao longo do período de implantação do projeto piloto.

PROBLEMA	POSSÍVEIS CAUSAS	SOLUÇÕES
Gestão de Atividades	Inexistência ou aplicação de ferramentas inadequadas	Seleção de ferramentas compatíveis com o controle da empresa
Aspectos Tecnológicos/ Infraestrutura	Deficiência no plano de investimento em tecnologias necessárias	Criação de um plano de investimento para infraestruturas e tecnologias necessárias
Tipo de atividade(s) a ser flexibilizada	Inexistência de um mapeamento de processo detalhado das atividades	Mapeamento de processos e atividades e implantação de área para transformação digital
Resistência dos gestores	Desalinhamento com a estratégia de negócio da empresa	Conscientização da nova estratégia de empresa
Perfil dos gestores	Inabilidade em gerenciar equipes virtuais	Treinamentos para o gerenciamento de equipes virtuais
Perfil dos ocupantes	Desalinhamento com a estratégia de negócio da empresa	Realização de treinamentos com a equipe em migração/migrada.
Definição dos critérios de elegibilidade	Falta de planejamento para a virtualização do processo	Maior envolvimento do RH e lideranças diretas na seleção de cargos elegíveis.
Aspectos legais	Despreparo e/ou desamparo jurídico	Aquisição de consultoria jurídica especializada.
Resiliência dos colaboradores	Desalinhamento com a estratégia de negócio da empresa	Treinamento de integração e alinhamento à nova estratégia da empresa.

Elaboração: Marcelo Lois, 2021.

A *Tabela 3* explicita a importância do envolvimento de todos os setores da empresa, cada qual em sua área de atuação, contribuindo para o planejamento da transformação digital. Nesse sentido, observa-se que não apenas o comprometimento das equipes envolvidas, mas o gerenciamento de equipes virtuais pelas lideranças imediatas são fatores de sucesso para a implantação do modelo de operação remoto. SOBRATT (2017) e Ferreira (2014) destacam fatores e práticas que devem ser considerados durante o desenvolvimento da estratégia de implantação do teletrabalho e durante a sua execução garantindo o sucesso da transição:

- a) Criação de metas e indicadores para o controle e monitoramento de prazo e produtividade;
- b) Utilização mecanismos e ferramentas de comunicação e informação para a integração da equipe mesmo que remota;



- c) Manter a comunicação e feedbacks constantes;
- d) Estabelecimento de processos para controle e acompanhamento das atividades;
- e) Cultivar a confiança, honestidade, comprometimento e sentimento de coletividade da equipe;
- f) Liderança motivadora, eficiente e positiva;
- g) Alinhamento dos membros com os objetivos da organização;
- h) Interdependência entre os membros das equipes virtuais;
- i) Criação/Atualização de procedimentos e normas orientativas;
- j) Utilização de ferramentas para trocas de informação em alta velocidade
- k) Manutenção do padrão de comunicação dentro das equipes.

## 4.2 Perspectiva do Empregado

Em sua cartilha sobre o teletrabalho, a SOBRATT (2017) apresenta alguns dos benefícios permanentes do *home office* que muitas vezes extrapolam o benefício pessoal, estendendo-se à família e à comunidade local:

- a) Melhoria na qualidade de vida ampliando oportunidades para lazer e convívio familiar;
- b) Flexibilidade de horários;
- c) Incremento no número de vagas no mercado de trabalho para pessoas com deficiência;
- d) Inexistência do tempo e custos de deslocamento;
- e) Redução dos gastos com vestimentas, maquiagem;
- f) Substituição do tempo de deslocamento para outras atividades como o aperfeiçoamento pessoal, permanência com a família, etc;
- g) Redução do risco de contágio de doenças, acidentes de trabalho, violência no trânsito e afastamentos;

- h) Melhora as condições de mobilidade urbana reduzindo o número de veículos nas ruas;
- i) Reduz nível de ruído urbano;
- j) Reduz a emissão de gases do efeito estufa em decorrência da redução do número de veículos nas ruas;
- k) Promove o desenvolvimento regional mais equilibrado possibilitando a contratação de pessoas em regiões mais afastadas.

A pesquisa SAP (2020) revela que apesar da possibilidade da realização do trabalho remoto em hotéis, estações satélites e demais localidades permitidas, 98% das empresas que o aplicam tem o trabalho na residência do trabalhador como principal local de atuação do empregado seja pelo custo reduzido ou pela praticidade. Se por um lado a transferência do trabalho para o domicílio do empregado proporciona um maior convívio com a família e inúmeros benefícios já mencionados, a adaptação da residência às condições necessárias ao trabalho e ao recebimento dos equipamentos e materiais cedidos pelo empregador podem ser um transtorno e uma possível precarização das condições de trabalho e segurança durante as atividades laborais, seja por falta de fiscalização ou por adaptação à rotina dentro de casa. Nesse sentido, as obrigações do contratado diferenciam-se em relação à estrutura de trabalho presencial em alguns aspectos e novas políticas e instruções de trabalho devem ser adotadas:

- a) Respeito ao horário de trabalho definido;
- b) Conservar e manter em ordem os equipamentos cedidos pela empresa;
- c) Estar disponível e manter comunicação com as partes envolvidas no trabalho utilizando-se das ferramentas de comunicação e compartilhamento de informações;
- d) Comunicar eventuais problemas pessoais ou profissionais que influenciem no desenvolvimento das atividades laborais;
- e) Zelar pelas condições de saúde, segurança do trabalho e ergonomia;
- f) Cumprir pausas, repousos e intervalos legais;

- g) Orientar e disciplinar a família no sentido de evitar interrupções e interferências indevidas durante o horário de trabalho

Em contra partida aos benefícios e obrigações já apresentados Goés, Martins e Nascimento (2017) e Rocha e Amador (2018) discorrem sobre as consequências negativas do teletrabalho como:

- a) Muitas vezes o superengajamento com o trabalho busca encobrir dificuldades de conciliação entre a vida laboral e pessoal;
- b) Possibilidade de dificuldade em ascensão profissional considerando desvantagens competitivas em termos de distribuição de cargos e tarefas;
- c) Situações penosas para os que possuem filhos pequenos que demandam mais atenção;
- d) Tendência ao isolamento profissional e superindividualização do trabalho;
- e) Submissão à grandes exigências de produtividade, adaptabilidade, precisão, inovação, etc.;
- f) Extensão do trabalho indefinidamente em todos os períodos e espaços com a utilização de tecnologias móveis;
- g) Difusão de direitos trabalhistas já conquistados como: registros de acidentes de trabalho; licença médica; licença-maternidade; férias e limitação da jornada semanal;
- h) Excesso de trabalho em decorrência da flexibilização de tempo e espaço.

Dos pontos mencionados por SOBRATT (2017), a flexibilidade no horário de trabalho é comum em 63% das empresas que adotaram o *home office* antes da pandemia. Tal flexibilidade, como demonstrado pela pesquisa, é adotada em modalidade parcialmente flexível, ou seja, tem carga horária definida, mas com flexibilidade de horário, possibilitando que os colaboradores gerenciem seu tempo de trabalho e se adaptem a uma nova rotina com as atividades de casa e trabalho (SAP, 2020). A flexibilidade de horários aliada à utilização de TICs, por um lado, facilita a conexão entre trabalhadores e empregadores, mas também traz desafios no sentido de garantir condições de trabalho digno se levarmos em consideração a tênue linha que separa o horário de trabalho da vida pessoal. Nesse sentido, o empregado pode ser condicionado a trabalhar em horários fora do programado e de maneira excessiva

dada a sua disponibilidade nos meios de comunicação que muitas vezes são utilizados dentro e fora do trabalho.

A suposta autonomia, mobilidade geográfica e flexibilidade no teletrabalho muitas vezes não representa a realidade dos trabalhadores, uma vez que são submetidos a grandes exigências de produtividade, adaptabilidade, precisão, inovação, dentre outros. Em substituição ao olhar do gestor e controle do tempo de trabalho, os trabalhadores veem-se compelidos a desenvolver técnicas de autocontrole e autodisciplina, de modo a dar conta das muitas exigências de produção (ROCHA e AMADOR 2018). Segundo Bueno (2018) o resultado dessa cobrança exacerbada são problemas pessoais, familiares e doenças psicológicas relacionadas ao excesso de trabalho como:

- a) **Workaholic**: chamado de “vício no trabalho”, além das muitas horas de trabalho desmedido e problemas de saúde variados, essa doença também tem como consequência o afastamento de amigos, família e perdas de valores;
- b) **Síndrome de Burnout**: caracterizada pelo esgotamento físico e mental causada pelo excesso de trabalho;
- c) **Ansiedade**: insegurança laboral, falta de apoio da liderança, assédio psicológico e cobrança em resultados de produção;
- d) **Depressão**: podendo ser ocasionada pela mescla da vida pessoal e profissional;
- e) **Solidão**: em decorrência do isolamento social e privação do contato com outras pessoas.

### 4.3 Perspectiva Jurídica: Fragilidades e Pontos de Atenção

Em 2016, 66% das empresas entrevistadas que praticam teletrabalho afirmaram que o principal fator de risco na aplicação desta prática é o risco legal (SAP, 2016). Dessa forma, Neto, Mosele e Carneiro (2020) enumeram os principais riscos jurídicos, econômicos e medidas preventivas que podem ser adotadas por empresas que operam na modalidade de teletrabalho:

Tabela 4: Principais riscos jurídicos e econômicos e medidas preventivas definidas por. Neto, Mosele e Carneiro (2020).

Riscos Jurídicos e Econômicos	Medidas Preventivas
Horas extra; Dano existencial; Acidente de Trabalho; Indenizações com gastos; Vazamento de segredos empresariais; Violação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	Política de Confidencialidade; Proibição de acesso por rede pública; Política de Proteção de Dados Pessoais; Política de Segurança da Informação; Estruturação de um contrato de teletrabalho

Elaboração: Marcelo Lois, 2021.

Segundo a SOBRATT (2017) o departamento jurídico de uma empresa que deseja trabalhar em regime de *home office* deve se ater, principalmente, aos seguintes tópicos:

- a) Providenciar ou elaborar contrato de trabalho abrangendo a modalidade de teletrabalho e nuances acordadas entre as partes;
- b) Orientar quanto à jornada de trabalho e controle de horas extras;
- c) Verificar e orientar a respeito dos benefícios mantidos e/ou concedidos para a modalidade (vales transporte e refeição e demais benefícios da empresa);
- d) Definição do pagamento ou não das despesas associadas ao *home office*;
- e) Orientar a respeito da responsabilização quanto cumprimento das orientações sobre o correto uso de equipamentos, ambiente físico, ergonomia, afastamentos e acidentes de trabalho;
- f) Adesão ao *home office* (adesão ou reversão);
- g) Acidentes de trabalho e afastamentos (estes devem ser avaliados e serão considerados acidentes de trabalho se tiverem relação com a atividade desenvolvida, devendo, se assim for confirmado, ser reportados da mesma maneira que os acidentes presenciais ou de trajeto)
- h) Afastamentos médicos ou quaisquer outras ausências devem ser normalmente reportados à empresa para registro, controle e até mesmo bloqueio do acesso remoto, se assim for necessário.

Segundo a análise de Bueno (2018) embasando-se no artigo 166 da CLT e no artigo 7º da Constituição de 1988, mesmo na modalidade de teletrabalho é obrigação do empregador fornecer aos empregados, gratuitamente, equipamento de proteção individual adequado ao risco e em perfeito estado de funcionamento. Adicionalmente, o trabalho remoto não exime o empregador de eventual responsabilidade por danos decorrentes dos riscos ambientais do teletrabalho, ressalvada quando há conduta de dolo ou culpa do empregado na despesa gerada ao empregador a qual deverá ser ressarcida.

Se por um lado é dever do empregador orientar e treinar o empregado e garantir equipamentos de segurança para a execução das atividades laborais em seu domicílio, o monitoramento do cumprimento das condições seguras de trabalho pelo empregador é impossibilitado dada a inviolabilidade do domicílio conforme previsto no artigo nº 5, XI, da Constituição Federal. Apesar da impossibilidade de fiscalização pelo empregador, segundo a Lei Complementar nº 150/15, artigo 11-A a fiscalização das normas de medicina e segurança do trabalho pelo órgão competente poderá ocorrer no domicílio do empregado mediante agendamento e entendimento prévio entre as partes (BUENO, 2018).

Com relação à composição do contrato de teletrabalho, Neto, Mosele e Carneiro (2020) sugerem uma estrutura para a composição de contrato de teletrabalho para que o mínimo de nuances seja observado e acordado com o empregado:

- a) Local de trabalho – *Home office*;
- b) Jornada e controle da jornada (se houver);
- c) Medicina, saúde e segurança no local de trabalho;
- d) Gastos;
- e) Política de TI (controle da internet e do correio eletrônico);
- f) Política de Uso das Redes Sociais;
- g) Política de Desconexão;
- h) Política de Proteção de Dados Pessoais;
- i) Política de Segurança da Informação;
- j) Cláusula de confidencialidade;

k) Cláusula de Propriedade Intelectual.

Segundo o estudo realizado pela empresa SAP (2020), aproximadamente 54% das empresas entrevistadas havia formalizado empregos em modalidades de teletrabalho através de uma política que estipula todas as condições sobre como o teletrabalho deve ser praticado. Pode-se observar um aumento na formalização em comparação com os 46% de formalização das condições de trabalho relatadas pela mesma pesquisa realizada em 2018 e a evolução da legislação trabalhista que permeia e tenta cercar os assuntos inerentes a formalização do teletrabalho. Um dos primeiros registros da evolução da legislação internacional ocorreu em 1996 quando a OIT, por meio da apresentação da Convenção de nº 177, e no ano de 2011, o estado brasileiro apresentou uma revisão do artigo 6º da CLT, equiparando, genericamente, as modalidades de trabalho presencial e telemáticas (BUENO, 2018).

Em 13 de julho de 2017, a chamada Reforma do Trabalho ou Lei nº 13.467, que passou a vigorar em novembro de 2017, discorre, além das reformas substanciais nas relações de trabalho, sobre a regulamentação do teletrabalho equiparando os benefícios dos teletrabalhadores aos trabalhadores presenciais (Mello, 2017). Segundo essa Lei, o teletrabalho pode ser definido como:

*“Art. 75-B Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”*

O Art. 75 da reforma também discorre sobre condições e acordos importantes entre o empregador e o funcionário como:

- a) A mudança do regime de trabalho presencial para o teletrabalho deve ser acordada entre as partes e deverá constar no instrumento contratual ou aditivo contratual;
- b) O empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de teletrabalho para presencial mediante aviso prévio de 15 (quinze) dias e registro com aditivo contratual;
- c) A utilização, aquisição e manutenção e infraestruturas, materiais, equipamentos necessários para a prestação do trabalho remoto bem como o reembolso das despesas arcadas pelo empregado deverão ser descritos

e as responsabilidades definidas no contrato. Tais recursos e reembolsos devem ser arcados pelo empregador e não integram a remuneração do empregado;

- d) O empregador deverá instruir os empregados quanto às precauções a serem tomadas a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho;
- e) O empregado deverá assinar um termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.

Apesar das evoluções na legislação, um dos problemas ainda por serem resolvidos diz respeito à inclusão da jornada do teletrabalho no artigo 62 da CLT e o texto descritivo do teletrabalho no artigo 75-B. Os artigos mencionados estabelecem que, devido à dificuldade de controle, o teletrabalhador não tem direito ao pagamento de horas extras, adicional noturno, etc. Entretanto, segundo Bernardi (2014), se houver meios de controle de jornada, mesmo que externos, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), atendendo a alguns precedentes firmados, é possível reconhecer os adicionais.

Com a Lei 13.979/2020 passam a vigorar novas regras para as atividades laborais dada a pandemia:

- a) O período de ausência decorrente do Coronavírus será considerado falta justificada ao serviço público ou à atividade laboral privada (artigo 3º, parágrafo 3º).
- b) As medidas de isolamento e quarentena, no entanto, somente poderão ser tomadas pelos gestores locais de saúde, mediante autorização do Ministério da Saúde.
- c) A Portaria 356/2020 do Ministério da Saúde regulamenta diversos procedimentos.
- d) A medida de isolamento exige atestado médico e o empregado não poderá trabalhar (§1º, art. 3º, Portaria 356/2020).
- e) Durante a medida de quarentena o empregado poderá prestar seu trabalho por meio teletrabalho, na modalidade home office.
- f) No caso de afastamentos não decorrentes do Coronavírus, aplicam-se as disposições gerais para licença por motivo de saúde.



## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES E/OU RECOMENDAÇÕES

A transição orgânica da mão de obra presencial para a remota com a utilização de TICs que poderia demorar anos no Brasil, país com potencial de 20,8 milhões postos de teletrabalho, foi impulsionada pela pandemia do novo coronavírus se tornando, para algumas empresas, a única maneira de operação em meio às ações restritivas de combate ao vírus. Durante o ano de 2020 quanto maior o número de mortos e maiores as restrições de circulação impostas, maior era a quantidade de empresas migrando sua força de trabalho para o teletrabalho. Por se tratar de uma mudança abrupta, tanto ao empregador quanto ao empregado, várias dificuldades foram observadas na implantação do teletrabalho como alternativa de sobrevivência das empresas em meio à pandemia. Dificuldades como a falta de equipamentos adequados, resistência dos gestores e funcionários, falta de políticas adequadas, entre outras, tiveram de se transpostas para manter as empresas operando durante o período.

De julho a novembro de 2020, com a redução do número diário de mortos pelo COVID-19 e afrouxamento das medidas restritivas, o número de afastamentos por conta do distanciamento social diminuiu de 15,7 milhões para 2,1 milhões e percentual de empresas que adotaram o teletrabalho em decorrência da pandemia foi reduzido em 16,8%. Seja pela dificuldade de adaptação à nova modalidade de trabalho ou pelas dificuldades inerentes à sua implantação, o número de trabalhadores que retornaram ao trabalho presencial foi considerável. Por outro lado, apesar da redução no número de afastamentos e do aumento do número de desocupados em 38,6%, o número de pessoas trabalhando remotamente diminuiu somente 15,8% representando que grande parte da mão de obra em teletrabalho permaneceu trabalhando no final do ciclo avaliado.

Do ponto de vista dos empregadores o investimento na digitalização das operações da empresa e investimento nas tecnologias necessárias pode ser compensado pelas reduções dos custos com a redução dos espaços físicos, mobiliário, custos de água, energia e custos com manutenção do escritório. Dentre as demais vantagens pode-se citar a liberdade geográfica adquirida com a virtualização do negócio possibilitando contratação de mão de obra qualificada e aquisição de

clientes geograficamente dispersos. Por outro lado, novos controles, metas, indicadores e acordos com os funcionários são necessários e devem ser incluídos em um plano de digitalização garantindo produtividade e segurança jurídica da empresa.

Do ponto de vista do empregado a adoção do teletrabalho total ou misto pode promover oportunidades de convívio familiar, redução ou inexistência do tempo de deslocamento até o local de trabalho e, em alguns casos, a flexibilização dos horários de trabalho possibilitando a compatibilização do horário de trabalho com outras atividades de lazer, educação ou convívio familiar. Por outro lado, pesquisadores como Goés, Martins e Nascimento (2017) e Rocha e Amador (2018) relatam aspectos negativos do teletrabalho como possíveis dificuldades de conciliação entre a vida pessoal e laboral, situações penosas com filhos pequenos durante o horário de trabalho, tendência ao isolamento pessoal e profissional, submissão à grandes exigências de produtividade, excesso de trabalho em decorrência da flexibilização do tempo e espaço de trabalho, altos índices de doenças relacionadas ao excesso de trabalho, entre outros.

Com relação à operacionalização das atividades laborais remotas, assim como a empresa, o teletrabalhador também deve estar apto ao desenvolvimento das suas atividades remotamente e a ele devem ser fornecidos equipamentos, mobiliário, materiais, ferramentas de comunicação, treinamentos e condições de trabalho adequadas ao desenvolvimento das suas atividades laborais. Em contrapartida, os custos com energia, água, limpeza do escritório e cafezinho são transferidos para os teletrabalhadores, sem que o empregador ofereça qualquer auxílio às despesas adicionais. Nesse sentido, outra possível desvantagem do trabalho ao trabalhador diz respeito à metodologia de remuneração e benefícios como vale transporte e vale alimentação que, em alguns casos, tem sido alterado em relação aos trabalhadores presenciais.

Muito ainda deve ser discutido no âmbito legal para que o teletrabalho seja regulamentado, tenha seus direitos equalizados com o trabalho presencial e suas nuances consideradas garantindo as condições de trabalho adequadas aos empregados e segurança jurídica às empresas. Em decorrência do crescimento do número de teletrabalhadores e empresas que adotaram o trabalho remoto em virtude da pandemia, os poderes legislativo e executivo estudam e colaboram, ainda que tardiamente, para a preservação dos direitos trabalhistas, regulamentação das

condições inerentes ao teletrabalho e estabelece obrigações e orientações trabalhistas enquanto os tribunais competentes do trabalho analisam e julgam casos que servirão de precedente para novas leis.

Conclui-se que apesar de serem potências como uma panaceia para a economia, o potencial do teletrabalho, mesmo com a aceleração causada pela pandemia, ainda é pouco utilizado no país seja pela falta da estruturação jurídica trabalhista envolvida, resistência dos diretores e funcionários ou pelas dificuldades no processo de transição para o trabalho remoto. Segundo os resultados apresentados, várias empresas tem receio e resistência na perenização do teletrabalho como uma alternativa de contratação de mão de obra dada à sua necessidade de investimento em tecnologia, compatibilização dos processos de operação para digitalização da empresa e fragilidades jurídicas, enquanto os empregados, que por um lado têm benefícios com a flexibilização do horário de trabalho e aproximação com a família, enfrentam a precarização dos direitos trabalhistas e novas cobranças relacionadas ao teletrabalho.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUÑA, Andrea. **Primer Informe Estado Del Teletrabajo En América Latina Y El Caribe**: El estado del teletrabajo en América Latina. Páginas 8, 12, 20 e 21. Academia Internacional do Teletrabalho – Capítulo América Latina e Caribe – 2017.
- BAPTISTA, Rodrigo. Agência Senado. **Congresso debate a regulamentação com respeito a direitos**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/08/07/congresso-debate-regulamentacao-do-teletrabalho-com-respeito-a-direitos>>. Acesso em 30/11/20.
- BARROT, Jean-Noel; GRASSI, Basile; SAWVAGNAT, Julien. “Sectorial effects of social distancing”. Covid Economics Vetted and Real-Time Papers, issue 3, 2020. Disponível em: <<https://cepr.org/sites/default/files/news/CovidEconomics3.pdf>>. Acesso em 24/11/2020>.
- BERG, Janine; FLORENCE, Bonnet; SERGEI, Soares. **Working from home: Estimating the worldwide potential**. International Labour Organization Policy Brief - April 2020.
- BERNARDI, Érica Adriana. **O direito à Hora Extra do Teletrabalhador**. Faculdade Santa Lúcia. Mogi Mirim 2014.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Medida Provisória nº 927, de 2020**: Medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus. Brasília, Distrito Federal – 2020.
- BRASIL. Organização Internacional do Trabalho - OIT. **Promover a justiça social: Revisão do Impacto da Declaração da OIT Sobre Justiça Social para uma Globalização Justa**. Genebra, 2016, p. 5. Relatório VI. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_718014.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_718014.pdf)>. Acesso 13 março 2021.
- BRASIL. **Projeto de Lei do Senado 266/2017**. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/130300>>. Acesso em 30/11/20.
- BRASIL. **Projeto de Lei 3.512/2020**. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8126559&ts=1596479447075&disposition=inline>>. Acesso em 30/11/20.
- BRASIL. **Projeto de Lei 3.915/2020**. Disponível em: <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=DC542CAD89F1AB5EDB95EAC6892C9542.proposicoesWebExterno1?codteor=1915855&filename=PL+3915/2020](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=DC542CAD89F1AB5EDB95EAC6892C9542.proposicoesWebExterno1?codteor=1915855&filename=PL+3915/2020)>. Acesso em: 30/11/20

- BRASIL. **Projeto de Lei 4.006/2020.** Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8870036&ts=1598535667699&disposition=inline>>. Acesso em 30/11/20.
- BUENO, Letiane Corrêa. **A escravidão contemporânea e digital do empregado em regime de teletrabalho.** Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo – 2018.
- CABRERA, Roberta de Oliveira. **Fatores Humanos, Organizacionais e Indicadores de Desempenho na Produtividade das Equipes Virtuais de Trabalho.** São Paulo – 2019.
- COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho.** Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro 2004.
- CTIC. **Pesquisa TIC Domicílios 2019: Principais Resultados.** Disponível em: <[https://cetic.br/media/analises/tic\\_domicilios\\_2019\\_coletiva\\_imprensa.pdf](https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf)> . Acesso em: 18 de novembro de 2020.
- ELGIN, C.; BASBUG, G.; YALAMAN, A. **Economic policy responses to a pandemic: developing the Covid-19 economic stimulus index.** Covid Economics Vetted and Real-Time Papers, issue 3, 2020. Disponível em: <<https://cepr.org/sites/default/files/news/CovidEconomics3.pdf> Acesso em 24/11/2020>.
- FERREIRA, André Machado Dias. **Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos com equipes virtuais: uma visão global.** 2014. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- FREITAS, Marcelo Machado; BORGERT, Altair; FLACH, Leonardo. **Análise do Custo Médio por um Método Híbrido do ABC e UEP em uma Empresa Australiana em modalidade de Home Office.** UFBA. Salvador – BA (2016).
- GOÉS, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena do. **Carta de Conjuntura Número 47: Potencial de teletrabalho na pandemia um Retrato do Brasil e no Mundo.** IPEA – Brasília DF 2020.
- GOPINATH, Gita. **Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever: Limiting the economic fallout of the cononavirus with large targeted policies.** CEPR Press, Londers, Reino Unido – 2020.
- GOURINCHAS, P. O.. **Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever: Flattening the Pandemic and Recession Curves.** CEPR Press, Londers, Reino Unido – 2020.
- IBGE. Pesquisa Pulso Empresa – Indicadores Conjunturais COVID-19. Brasília – DF 2020.

- LIY, Macarena Vidal. **OMS prepara missão à China em busca da origem da pandemia do novo coronavírus.** Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/internacional/2020-11-22/oms-prepara-missao-a-china-em-busca-da-origem-da-pandemia-do-novo-coronavirus.html>>. Acesso em 22/11/20.
- MELLO, Daniel. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** Agência Brasil. São Paulo - 2020 Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. Acesso em 23/11/20.
- MELLO, Álvaro A. A. **Primer Informe Estado Del Teletrabajo En América Latina Y El Caribe: El Teletrabajo en Brasil América Latina.** Páginas 4, 5, 31, 32 e 33. Academia Internacional do Teletrabalho – Capítulo América Latina e Caribe – 2017.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, 31 de julho de 2020.
- NETO, Célio Pereira Oliveira; MOSELE, Rafael; CARNEIRO, Cleo. **Teletrabalho em Tempos de Coronavírus.** Curitiba, Paraná - 2020 Disponível em: <[http://celioneto.adv.br/teletrabalho-em-tempos-de-coronavirus/?utm\\_campaign=cnadv\\_newsletter\\_-\\_marco\\_2020&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](http://celioneto.adv.br/teletrabalho-em-tempos-de-coronavirus/?utm_campaign=cnadv_newsletter_-_marco_2020&utm_medium=email&utm_source=RD+Station)>. Acesso em: 12/11/20.
- NETO, Ricardo Borges Gama. **Boletim de conjuntura (BOCA):** Impactos da covid-19 sobre a economia mundial., 2(5). Boa Vista – 2020<sup>a</sup>.
- NETO, Célio Pereira Oliveira. **Palavra do Presidente:** Manual das Medidas Provisórias 927, 936, 944 e 945. Associação Comercial do Paraná. Paraná 2020b.
- OLIVEIRA, Nelson. Teletrabalho Ganha Impulso na Pandemia mas Regulação é Objeto de Controvérsia. Agência Senado - 2020 Disponível em <<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia>>. Acesso em: 30/11/20.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors,** 24 a 26 de outubro de 2016. Disponível em: <[http://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS\\_531111/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_531111/lang-en/index.htm)>. Acesso em: 16 nov 2020.
- OŻGA, J.; STELMASZCZYK, M. **The role of internal change agent in developing the relationship between knowledge sharing and performance in virtual team,** 2016. Disponível em: <http://www.e->

mentor.edu.pl/artykul/index/numer/67/id/1272, acesso em: 28 de novembro 2020.

PINHEIRO, Lara. **Brasil tem 30.484 mortes por Covid-19 em fevereiro, 2º maior número em toda a pandemia** Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/03/01/brasil-tem-30484-mortes-por-covid-19-em-fevereiro-2o-maior-numero-em-toda-a-pandemia.ghtml>>. Acesso em: 05/03/2021.

PNAD. **Desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho em novembro 2020.** Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>. Acesso em: 17/02/21.

PONTES, Paulo Meirelles; OLIVEIRA, Saulo Bárbara; RAMOS, Américo Costa (filho). **Gestão de Equipes Virtuais em Projetos de Desenvolvimento e Manutenção de Software:** O Caso de uma Multifuncional de Tecnologia da Informação. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v; 10, 2015.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O Teletrabalho:** Conceituação e Questões para Análise. Cad. EBAPE.BR vol.16 no.1 Rio de Janeiro - 2018.

SAP Consultoria em RH. **Estudo Home Office 2016.** Disponível em: <[http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/wp-content/uploads/2016/05/Apresentacao\\_Home\\_Office\\_2016.pdf](http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/wp-content/uploads/2016/05/Apresentacao_Home_Office_2016.pdf)>. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

SAP Consultoria em RH. **Estudo Home Office 2018.** Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/01122018-pesquisa-home-office-2018/>>. Acesso em: 16 de nov 2020.

SAP Consultoria em RH. **Estudo Home Office 2020.** Disponível em: <<https://sapconsultoria.com.br/pesquisa-home-office-brasil-2020/>>. Acesso em: 23 de dez 2020.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES, SOBRATT. **Teletrabalho Home Office Trabalho à Distância – O trabalho do Futuro.** (2017) Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/08072016-sobratt-lanca-cartilha-de-orientacao-para-implantacao-do-teletrabalho-e-home-office/>>. Acesso em: 25/11/20.

STÜRMER, Gilberto; FINCATO, Denise. **Teletrabalho em tempos de calamidade por COVID19:** impacto das medidas trabalhistas de urgência. Direito do trabalho na crise da COVID-19. – 2020.

WHO **Director-General's statement on IHR Emergency Committee on Novel Coronavirus (2019-nCoV)** 30jan2020 <[https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov))> 2020a

WHO **Coronavirus disease (COVID-19):** How is it transmitted? Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted>>. Acesso em: 23/11/20 – 2020b.

WHO **Episode #2 - SARS-CoV-2** <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/media-resources/science-in-5/episode-2>> 2020c.

WTO. **Trade Set to plunge as COVID-19 Pandemic Upends Global Economy.** Disponível em: <[https://www.wto.org/english/news\\_e/pres20\\_e/pr855\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.htm)>. Acesso em: 12/11/2020.