

Novos impactos na carga de trabalho na modalidade remota: estudo de caso em empresas do setor de serviços

New impacts on remote workload: case study in service sector companies

¹ Guilherme Vieira Hara; guilherme.hara@estudante.ufscar.br

² Andréa Regina Martins Fontes; afontes@ufscar.br

^{1,2} Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, Campus Sorocaba – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil.

Resumo: A ergonomia é um dos assuntos mais relevantes do estudo da esfera do trabalho, com o potencial de conscientizar e criar formas de trabalho cada vez mais sustentáveis para o futuro, principalmente em tempos de crise como a implementação compulsória do trabalho remoto pelo distanciamento social derivado da pandemia da COVID-19. O estudo de caso tem como objetivo a análise do processo de adaptabilidade de trabalhadores frente a implementação do trabalho remoto, a partir de metodologia teórica e empírica, com revisão teórica, formulário de coleta de dados e entrevistas. Foram abordados parâmetros como sobrecarga no ambiente de trabalho, mudanças nas condições de trabalho comparado o início da pandemia com o momento atual e percepção dos entrevistados a respeito da experiência de trabalho remoto. Para a construção do embasamento teórico do estudo foi realizada a análise da legislação vigente, leitura de artigos científicos, nacionais e internacionais, com foco no contexto histórico da formação das relações de trabalho no Brasil, legislação e definição dos termos *home office* e teletrabalho e impactos do isolamento social nestas relações. Dessa forma, buscou-se contemplar o objetivo do estudo de caso de identificar como trabalhadores do setor de serviços se adaptaram ao formato de trabalho remoto, comparando as novas condições oferecidas frente às exigências de trabalho. Foram coletadas 30 respostas via formulário online e realizadas 3 entrevistas online através de videochamadas, contemplando 13 empresas diferentes e possibilitando a

percepção tanto de fatores positivos como a flexibilidade e consistência quanto de fatores negativos como controle e carga de trabalho. Conclui-se que o modelo remoto reserva diversas oportunidades de ganho de qualidade de vida para os trabalhadores, ao mesmo tempo que gera sobrecarga mental quando não implementado de maneira correta.

Palavras-chave: teletrabalho; *home office*; saúde do trabalhador; segurança e saúde no trabalho; COVID-19

Abstract: *Ergonomics is one of the most relevant subjects in the study of the sphere of work, with the potential to raise awareness and create increasingly sustainable ways of working for the future, especially in times of crisis such as the compulsory implementation of remote work due to social distancing derived from COVID-19 pandemic. The case study aims to analyze the process of adaptability of workers facing the implementation of remote work, based on theoretical and empirical methodology, with theoretical review, data collection form and interviews. Parameters such as overload in the work environment, changes in working conditions compared to the beginning of the pandemic with the current moment and the perception of respondents regarding the remote work experience were addressed. For the construction of the theoretical basis of the study, an analysis of the current legislation was carried out, a reading of national and international scientific articles, focusing on the historical context of the formation of labor relations in Brazil, legislation and definition of the terms home office and telework and impacts of social isolation in these relationships. In this way, we sought to contemplate the objective of the case study of identifying how workers in the service sector adapted to the remote work format, comparing the new conditions offered in the face of work requirements. 30 responses were collected via an online form and 3 online interviews were carried out through video calls, covering 13 different companies and enabling the perception of both positive factors such as flexibility and consistency and negative factors such as control and workload. It is concluded that the remote model reserves several opportunities to gain quality of life for workers, while generating mental overload when not implemented correctly.*

Key-words: *teleworking; home office; Worker's health; safety and health at work; COVID-19*

1. INTRODUÇÃO

A pandemia causada pela COVID-19 revolucionou as estruturas corporativas, tornando o teletrabalho a modalidade de trabalho padrão e não mais um tipo de formato adotado por empresas mais jovens, totalizando 8,2 milhões de pessoas trabalhando remotamente (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2021). Segundo pesquisa realizada por Máximo (2020), 58% das empresas entrevistadas adotaram o *home office*; 47% deram férias (antecipadas ou não); 46% afastaram trabalhadores sintomáticos; 35% passaram a utilizar o banco de horas; 21% separaram os trabalhadores por turnos; e, 15% das empresas desligaram trabalhadores.

O modelo imposto compulsoriamente pelo distanciamento social não satisfaz os trabalhadores, e com o passar do tempo, surgem diversas queixas em função do despreparo do sistema corporativo em equilibrar a pressão por desempenho/produktividade com saúde/bem-estar, como explicam Sandall e Mourão (2020). Segundo os autores, muitos dos controles nos ambientes laborais utilizam indicadores como assiduidade e pontualidade, sem nem se quer ter o domínio de tais elementos. Esse procedimento pode levar a uma pressão maior sobre o desempenho, sendo exigidos, cobranças acima daquelas antes demandadas no trabalho presencial (SANDALL; MOURÃO, 2020). Como consequência deste fenômeno, temos cargas de trabalho mais pesadas; longas jornadas de trabalho, necessidade de polivalência; condições precárias de trabalho; e, insegurança no trabalho (KOZYREFF; BEGA, 2020).

A análise da carga de trabalho, segundo Falzon e Sauvagnac (2007), consiste na resultante da interação entre os requisitos para a realização de uma tarefa e as circunstâncias na qual ela está inserida. Além disso, pode ser um dos fatores que acarretam na nocividade do trabalho quando ocorrem sobrecarga de trabalho, cobranças exageradas por metas mal definidas e ritmo de trabalho excessivo (BRAATZ; ROCHA; GEMMA, 2021). Tais fatores explicitam a necessidade de acompanhamento por parte dos gestores para dosar de maneira equilibrada a carga de trabalho ao mesmo tempo que visam minimizar as dores dos trabalhadores. Segundo Lima (2003), mesmo quando ocorre alguma otimização de processo dentro da rotina de trabalho, a tendência é que o ritmo e as metas aumentem também ao invés da redução da carga de trabalho

Além das transformações organizacionais citadas, outra mudança ocasionada pela pandemia da COVID-19 foi a respeito das consequências das medidas de isolamento social, principalmente com relação ao aumento do desemprego com o fechamento de diversos serviços e empreendimentos (IMF, 2020). As medidas impactaram 2,7 bilhões de pessoas no mundo (ILO, 2020) e o Fundo Monetário Internacional (IMF, 2020) estima que a taxa

de desemprego do Brasil deverá subir para 14,7% em 2020, o que pode ser considerada uma estimativa otimista diante da queda esperada de 5,3% no PIB prevista para o país pela mesma instituição (IMF, 2020). Tais dados explicitam a importância da análise dos efeitos da pandemia na esfera do trabalho, com enfoque na experiência do trabalhador durante este período.

Nesse sentido, o presente trabalho aborda a adaptação ao *home office*, objetivando identificar como os trabalhadores reagem às novas formas de trabalho derivadas do isolamento social provocado pela pandemia da COVID-19. Para atingir o objetivo, realiza-se um estudo de caso que contempla 13 empresas do setor de serviços, utilizando-se de estratégias de investigação qualitativa para analisar o fenômeno. São realizadas 3 entrevistas estruturadas com profissionais visando avaliar a carga de trabalho com as novas exigências e as diferenças nas condições de trabalho existentes antes e durante a pandemia, e coleta de dados de 30 participantes via formulário online com 11 perguntas de múltipla escolha relacionadas a critérios de avaliação ergonômica e uma questão aberta para maior aprofundamento dos resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho tem como objetivo apresentar os principais conceitos que envolvem a problemática das condições do teletrabalho no Brasil. Foram abordados os aspectos mais relevantes acerca da legislação e regulamentação do teletrabalho, e por fim, o impacto da pandemia da COVID-19 na experiência do trabalho remoto.

2.1 Formação social brasileira e o impacto da pandemia no ambiente de trabalho

Com o surgimento do mercado de trabalho assalariado nas últimas décadas do século XIX e a forte presença do trabalhador imigrante europeu, o país seguiu uma tendência de modernização racista e segregacionista que se reflete até os dias de hoje: em São Paulo, os negros ganham em média R\$2,94 por dia, enquanto os brancos recebem R\$5,50 (INSPIR, 1999).

Apesar de ter conquistado direitos trabalhistas e sociais principalmente durante as décadas de 1930 e 1940 com o crescimento do proletariado urbano e industrial, a classe trabalhadora sofreu diversos ataques de governos autoritários que eram justificados por necessidades de avanços econômicos, impedindo o avanço dos direitos e da redução da

desigualdade: a parcela de renda apropriada pelos 40% mais pobre da população foi de 8% em 1981 para 9% em 2004, e o índice de Gini de 2004 foi de 0,58 enquanto em 1981 foi de 0,59 (PNUD/RDH, 2004).

De acordo com Druck e Franco (2007), a terceirização e desregulamentação social trazem como consequência a desestabilização do ambiente de trabalho, diluindo a linha de separação entre incluídos e excluídos e precarizando o emprego.

Tais consequências foram sentidas de forma mais intensa a partir da década de 1980, com demissões em massa e perda da estabilidade do trabalhador. Druck e Franco (2007) concluíram que grandes empresas industriais atingem o número de até 75% dos trabalhadores regulares sob contratos terceirados. Momentos de pandemia e crise sempre são preocupantes, especialmente em países altamente burocráticos como o Brasil, e como medidas de socorro à empregabilidade, foram criadas a Medida Provisória 927/2020, vigente de 22 de março até 19 de julho de 2020, e a Lei 14.070/2020, que buscam regulamentar medidas para amenizar as consequências sofridas pelo mercado e pelas relações de trabalho, principalmente em relação a rupturas abruptas dos contratos de trabalho (BRASIL, 2020).

A desigualdade social do país aliada a carência de políticas públicas de amparo social fez com que a população brasileira sofresse ainda mais com os impactos da pandemia, tornando ainda mais explícita a falta de investimentos na saúde, educação e assistência social. No ano de 2017 o Brasil possuía por volta de 13 milhões de pessoas desempregadas, e em maio de 2021, o número era de 10,9 milhões. A suposta redução é explicada pela criação de postos precários de trabalho que representam 15,4% das ocupações criadas a partir da reforma trabalhista (LARA; HILLESHEIM, 2020). Segundo o Instituto de Pesquisa Aplicada (FARES; OLIVEIRA; ROLIM, 2021), apenas 22,7% dos trabalhadores reúnem condições para desempenhar o teletrabalho, explicitando as condições excludentes para a sociedade brasileira, principalmente para a população mais pobre que já sofria com a marginalização. Conrad (1978) classifica o processo de formação do mercado de trabalho como complexo e regionalmente diferenciado.

Com condições precárias de trabalho somadas a crescente cobrança por produtividade, gastos com equipamentos adequados, acesso à internet, redução de renda, conflitos provocados pelo estresse do isolamento social, as tensões acerca das formas de trabalho cresceram exponencialmente em todas as suas dimensões. Em pesquisa realizada por Lizote et al. (2020), 62% dos entrevistados apresentavam maiores níveis de estresse do

que antes da pandemia, e 20% dos entrevistados mencionaram dificuldades para conciliar o trabalho com a vida familiar.

Além disso, no que se reflete às medidas governamentais durante a pandemia, a tendência é de piora de condições de trabalho com o aumento da informalidade, conforme explicado por Antunes (2009). Como exemplo podemos citar a situação dos trabalhadores que atuam em entregas de produtos por plataformas como *Ifood* e *Uber*, segundo Manzano e Krein (2020), os entregadores de mercadorias apresentaram uma taxa de afastamento de 12,5% durante a pandemia, explicitando a alta demanda desta modalidade de trabalho no período de isolamento social e a necessidade dos trabalhadores desempenharem este papel.

Os desdobramentos do isolamento social na esfera do trabalho continuarão a ser sentidos no pós-pandemia, tornando ainda mais importante a discussão das formas de trabalho como objeto político e agente de transformação, principalmente no que tange à saúde do trabalhador.

2.2 Legislação e regulamentação do teletrabalho

O crescimento exponencial do teletrabalho foi uma consequência direta de alterações promovidas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Com a pandemia da COVID-19, esse número de profissionais em trabalho remoto cresceu ainda mais em função do distanciamento social.

A regulamentação do teletrabalho foi consolidada em dezembro de 2011 com a alteração da redação do artigo 6º e a inclusão de um parágrafo único, no qual disciplina o teletrabalho no direito do trabalho brasileiro (BRASIL, 2011). Sendo considerado uma alternativa para o empregado realizar suas funções em domicílio, porém o teletrabalho só foi regulamentado pela Reforma Trabalhista de 2017 com a inclusão dos artigos 75-A a 75-E na CLT (BRASIL, 2017)

“Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017).

Apesar do amparo da lei n. 12.551/2011, o assunto ainda apresenta incertezas em função da falta de especificidade da mesma pois somente assegura que o trabalho realizado a distância tem os mesmos efeitos do presencial (MELLO; FERREIRA, 2012).

Segundo João e Gaggini (2020), o teletrabalho deve ser entendido como uma forma de cumprimento de jornada de trabalho. Segundo o artigo 75-B da CLT (BRASIL, 2017), o

teletrabalho consiste na 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.

As definições e interpretações a respeito do conceito de teletrabalho são diversas e dependem de inúmeros fatores. De acordo com análise realizada pela Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2020), o teletrabalho pode ser conceituado a partir de quatro parâmetros: local/espço de trabalho, horário/tempo de trabalho, tipo de contrato e competências requeridas. Uma vez caracterizados cada um destes parâmetros, destacam-se seis principais enumeradas por Rosenfield e Alves (2011, p. 207):

- Trabalho em domicílio: popularmente conhecido como home office, realizado na residência do trabalhador;
- Trabalho em escritórios satélites: os trabalhadores executam suas funções dispersos em pequenas unidades de trabalho da empresa central;
- Trabalho em telecentros: utilização de estabelecimentos instalados próximos à residência do trabalhador como célula de trabalho para empregados;
- Trabalho móvel: fora da residência ou do centro principal de trabalho, podendo envolver viagens;
- Trabalho offshore: realização do trabalho em call-centers ou telesserviços, que funcionam como escritórios satélites com mão de obra mais barata;
- Teletrabalho misto: Flexibilidade para trabalhar parcialmente fora da empresa.

O termo *home office*, traduzido de forma literal para “escritório em casa”, representa de maneira superficial as nuances a respeito das formas de trabalho remoto, e sua popularização durante o período de home office pode trazer consigo riscos advindos da falta de conhecimento da população e de leis mais específicas. Tal fator explicita a necessidade de análise acerca da importância da ergonomia quando o trabalho foi transferido do escritório para a casa.

2.3 Parâmetros de análise ergonômica dentro do teletrabalho

A Análise Ergonômica do trabalho é constituída por análises globais e complementares que objetivam melhorar o ambiente de trabalho (IIDA, 2005), sendo extremamente importante para a construção de locais de trabalho cada vez mais seguros e produtivos.

A análise das condições ergonômicas de trabalho se torna ainda mais complexa frente a atipicidade da pandemia e do caráter repentino da implementação do home office. Para isso, foram analisados dois macro aspectos intrínsecos ao teletrabalho no formulário de coleta de dados e entrevistas, sendo eles: sobrecarga no trabalho e as diferenças nas condições de trabalho entre o período de início da pandemia e o atual.

Para melhor entendimento dos dados, foram utilizadas diferentes esferas da ergonomia do teletrabalho a partir dos oito critérios integrados reunidos por Bastien e Scapin (1992)

- Adaptabilidade: A adaptabilidade consiste na liberdade do trabalhador escolher e dominar suas tarefas dentro da sua jornada de trabalho, permitindo adaptações baseadas em suas necessidades.
- Carga de trabalho: Este aspecto se aplica a todos os processos presentes no ambiente de trabalho que, sendo ações mínimas, brevidade das entradas individuais, concisão das apresentações individuais, densidade informacional e legibilidade.
- Coerência: Consiste na maneira como os sistemas são padronizados para facilitar o reconhecimento de instruções, processos ou localizações.
- Compatibilidade: Compatibilidade com a cultura, tarefas e usuário.
- Condução: Adequação ao aprendizado, agrupamento e distinção por formato e distinção por localização, apresentação do estado do sistema, feedbacks imediatos e qualidade de ajuda e documentação. Neste aspecto, a interface de trabalho deve orientar e conduzir o usuário durante sua experiência com o sistema.
- Controle: Ações explícitas e controle do usuário, contemplando a capacidade do trabalhador de definir e compreender explicitamente suas entradas, sua capacidade de controle sobre elas e a possibilidade de ocorrência de erros.
- Gestão de erros: Contempla a correção, tolerância e proteção de erros em situações que possibilitam a perda de dados, danos financeiros ou até riscos a saúde. A gestão de erros irá avaliar como evitar a ocorrências dos mesmos e facilitar sua correção.
- Significado: Significado dos códigos e denominações dentro de uma relação entre objeto e informação, que visam por facilitar a recordação e reconhecimento de informações.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem caráter exploratório, na qual proporciona uma maior familiaridade com o problema (GIL, 2002) e foi realizada por meio de um estudo de caso (YIN, 2015). De natureza aplicada, a abordagem baseou-se na Ergonomia da Atividade (GUÉRIN et al., 2001) e os resultados apresentados podem ser assim divididos:

- Revisão teórica: análise da legislação vigente, leitura de artigos científicos, nacionais e internacionais (as fontes de pesquisa se darão em repositórios e portais científicos tais como SciELO, *Web of Science* e *Google Acadêmico*, buscando temas relacionados a Ergonomia da Atividade e Teletrabalho);
- Elaboração do roteiro das entrevistas (APÊNDICE A): construção do roteiro das entrevistas (baseado em Bastien e Scapin, 1992). Pretende-se que o roteiro contemple diferentes aspectos intrínsecos ao teletrabalho, sendo eles: adaptabilidade, condução, carga de trabalho, controle, gestão de erros, consistência, significado e compatibilidade.
- Elaboração de um formulário de coleta de dados (APÊNDICE B). Pretende-se com a aplicação do formulário “Pesquisa de percepção da adaptabilidade ao home office” a análise das consequências sociais e psicológicas ligadas a prática do teletrabalho a partir de 11 perguntas de múltipla escolha e uma questão aberta para maior aprofundamento dos resultados.
- Coleta de dados: As entrevistas foram realizadas através de ferramenta digital de videochamada Google Meet e duraram em torno de 20 minutos. Cada entrevistado pertencia a um nível hierárquico diferenciado (estratégico - desenvolver objetivos estratégicos, planejamento de crescimento da organização e tudo que pode direcionar a organização; tático - passar as estratégias desenvolvidas no plano estratégico, gerenciando e coordenando o plano operacional na busca pelas metas e objetivos traçados, e operacional - trabalhar em grupo e entregar atividades específicas) e foram respeitadas todas as condições de anonimato estabelecidas previamente. O formulário de coleta de dados foi construído a partir de um formulário piloto enviado para 10 pessoas, sendo analisado o entendimento dos mesmos a respeito das perguntas e do objetivo do formulário. A partir deste resultado, o formulário foi divulgado em grupos em redes sociais de alunos de uma universidade pública do interior do

estado de São Paulo e em grupos de trabalhadores de uma empresa multinacional do setor farmacêutico, totalizando o alcance de 137 pessoas.

- Análise das entrevistas e do formulário: a análise dos dados obtidos objetiva responder ao objetivo da pesquisa, considerando a percepção dos participantes a respeito da carga mental do trabalho. No total foram aplicadas 3 entrevistas e coletadas 30 respostas ao formulário, resultando em uma taxa de retorno de 22% em relação ao total de pessoas alcançadas pela divulgação do formulário de coleta de dados.

Tabela 1: Tabela informativa com dados dos ramos das empresas contempladas no estudo

Ramo da Empresa	Quantidade de participantes
Saúde	12
Marketing	3
Tecnologia da Informação	1
Alimentação	3
Transporte	4
Instituições Financeiras	7

Fonte: elaborado pelos autores

- São contempladas no estudo 13 empresas diferentes do terceiro setor (Tabela 1), atuantes nos ramos de Saúde, Marketing, Tecnologia da Informação, Alimentação, Transportes e Instituições Financeiras, como observa-se na tabela acima.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

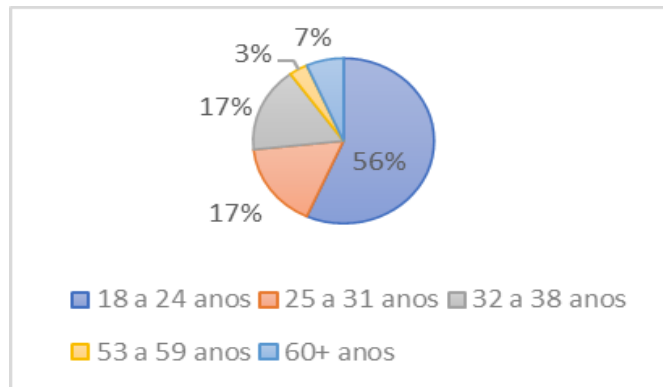
Os resultados e a análise foram construídos a partir da relação entre a percepção dos trabalhadores a respeito dos oito critérios estabelecidos por Bastien e Scapin (1992) e o nível hierárquico (tático, estratégico e operacional). Na primeira seção do formulário foi definido qual o perfil de cada trabalhador e respectiva empresa, sendo determinado: a idade, o nível hierárquico que ocupa no trabalho e o porte da empresa. O mesmo padrão de perguntas foi replicado nas entrevistas e questionário, de acordo com os apêndices A e B.

Em seguida, foram avaliados a satisfação dos participantes a respeito do *home office*, e quais os principais pontos positivos e negativos em comparação com o trabalho presencial.

4.1 Questionário

Por meio da coleta de dados via formulários *online*, foram obtidas ao todo 30 respostas.

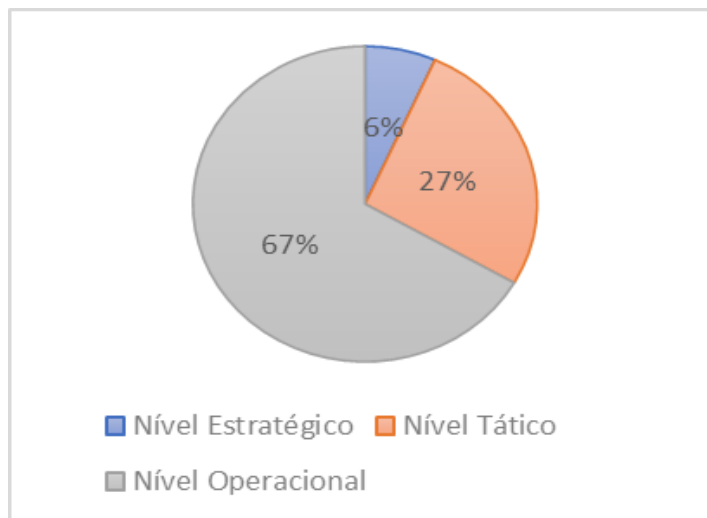
Figura 1: Gráfico das faixas etárias contempladas nas respostas do formulário online



Fonte: elaborado pelos autores

A amostra possui 56% pertencentes a faixa etária 18 a 24 anos; 17% pertencentes a faixa etária 25 a 31 anos; 17% pertencentes a faixa etária 32 a 38 anos; 3% pertencentes a faixa etária 53 a 59 anos; e 7% pertencentes a faixa etária acima de 60 anos. (Figura 1)

Figura 2: Gráfico dos níveis hierárquicos contemplados nas respostas do formulário online

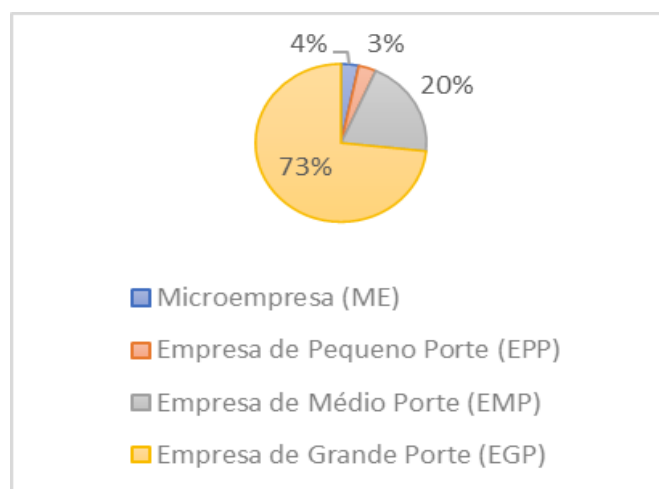


Fonte: elaborado pelos autores

A respeito do seu nível hierárquico dentro das respectivas empresas: 67% pertencentes ao nível operacional; 27% pertencentes ao nível tático; e 6% pertencentes ao nível estratégico (ver figura 2).

Nota-se também que todos os participantes que possuem idade entre 18 a 24 anos fazem parte do nível operacional das empresas, composto pela maior parte do contingente de trabalhadores. O nível tático, é formado por trabalhadores majoritariamente entre 32 a 38 anos, porém sendo representado desde as faixas de 25 a 31 anos até 53 a 59 anos. O nível estratégico, no qual se concentra uma menor quantidade de pessoas, presidentes, diretores e gestores, apresentou apenas 2 respostas e ambos os participantes apresentavam idade acima de 60 anos.

Figura 3: Gráfico dos portes das empresas contempladas nas respostas do formulário online



Fonte: elaborado pelos autores

Por fim, as empresas de grande porte (EGP) representaram a maioria dos perfis dos participantes com uma porcentagem de 73%, seguida por empresas de médio porte com 20%, enquanto empresas de pequeno porte e Microempresas foram representadas por 3% e 4% dos participantes da pesquisa, respectivamente (ver figura 3). Todos os participantes trabalham em empresas do setor de serviços.

Tabela 2: Tabela informativa com dados da amostra coletada via formulário online

18 a 24 anos	Nível Estratégico	0	-	-
	Nível Tático	0	Empresa de Grande Porte (EGP)	1
	Nível Operacional	17	Microempresa (ME)	1
			Empresa de Médio Porte (EMP)	2
			Empresa de Grande Porte (EGP)	13
25 a 31 anos	Nível Estratégico	0	-	-
	Nível Tático	3	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	2
			Empresa de Grande Porte (EGP)	1
Nível Operacional	2	Empresa de Grande Porte (EGP)	2	

32 a 38 anos	Nível Estratégico	0	-	-
	Nível Tático	4	Empresa de Grande Porte (EGP)	3
	Nível Operacional	1	Empresa de Grande Porte (EGP)	2
53 a 59 anos	Nível Estratégico	0	-	-
	Nível Tático	1	Empresa de Médio Porte (EMP)	1
	Nível Operacional	0	-	-
Mais de 60 anos	Nível Estratégico	2	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	1
			Empresa de Médio Porte (EMP)	1
	Nível Tático	0	-	-
	Nível Operacional	0	-	-

Fonte: elaborado pelos autores

Na tabela 2, é possível observar com detalhes o nível hierárquico e o porte da empresa dos funcionários nas correspondentes faixas etárias.

4.1.1 Percepção de pontos positivos coletados via formulário online

Dentre os critérios elaborados por Bastien e Scapin (1992), os três melhores avaliados foram respectivamente: adaptabilidade, consistência e compatibilidade. Avaliado por 83,3% dos participantes da pesquisa como “muito bom” ou “bom”, o critério de adaptabilidade se destacou como um ponto positivo do trabalho remoto por principalmente permitir que os trabalhadores pudessem gerenciar suas rotinas de forma mais flexível e leve, longe de interferências do ambiente de trabalho. Conforme um dos relatos apresentados a seguir:

“O *Home Office* proporcionou uma maior flexibilidade de horários e maior possibilidade da realização de tarefas cotidianas no dia-a-dia, como arrumação da casa. Pude aproveitar horários que normalmente perderia no trânsito me deslocando para o trabalho para realizar atividades de lazer, além de estar longe da pressão do escritório” (Participante da pesquisa via formulário *online* pertencente ao nível operacional)

A consistência foi avaliada por 67% dos participantes como um aspecto “muito bom” ou “bom” principalmente pela agilidade para tomada de decisões e alinhamentos, tornando a rotina de trabalho mais ágil e consistente. Pelo relato a seguir, é possível notar o ganho que as novas formas de interação trouxeram agilidade de resposta para a dinâmica de trabalho.

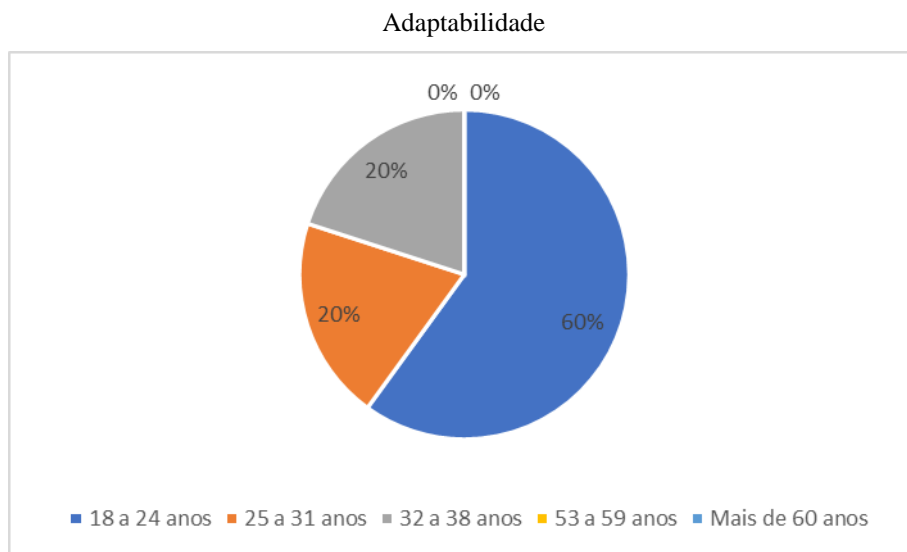
“Pelo *home office* pude conversar com os meus colegas de forma mais rápida e objetiva. Nosso fluxo de informações melhorou muito com ferramentas de conversa via chat online, e com isso, menos perdas de tempo e quebras com deslocamentos desnecessários para o escritório” (Participante da pesquisa via formulário *online* pertencente ao nível tático).

Por fim, o terceiro critério mais bem avaliado foi a compatibilidade com 57% dos participantes avaliando como um aspecto “muito bom” ou “bom”. Como justificativa para tal fato, foram levantados pontos como o alinhamento de expectativas feito para o trabalho remoto e a compreensão de líderes e chefes com eventuais problemas de acessibilidade. O relato a seguir destaca um dos caminhos trilhados por lideranças para que existisse um bom grau de compatibilidade no trabalho: alinhamentos recorrentes para ajuste de expectativas para ambas as partes.

“Tivemos uma série de dificuldades com o início do home office, mas sempre houveram muitas conversas com a liderança para que o processo se tornasse o mais transparente possível, pois não estava sendo fácil para nenhuma das partes” (Participante da pesquisa via formulário online pertencente ao nível tático).

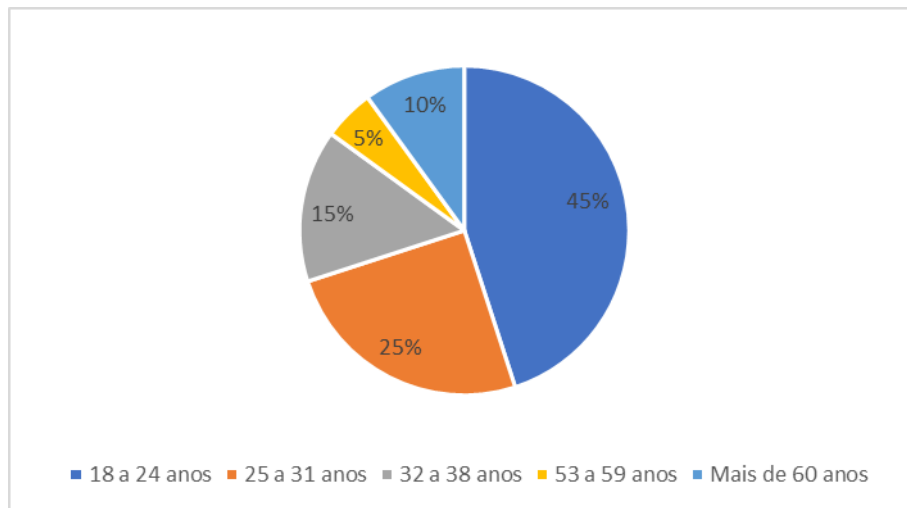
A visão dos três níveis estratégicos apresentou visões muito próximas com relação aos pontos positivos do *home office*, elucidando que o processo de transição do trabalho presencial para o remoto apresentou amadurecimento construído em sinergia entre os níveis operacionais, táticos e estratégicos.

Figura 4: Gráfico da distribuição por faixa etária de avaliações “muito boas ou boas” do critério



Fonte: elaborado pelos autores

Figura 5: Gráfico da distribuição por faixa etária de avaliações “muito boas ou boas” do critério Consistência



Fonte: elaborado pelos autores

Nas figuras 4 e 5 é possível observar as relações entre faixa etária e percepção de qualidade ergonômica do home office. Os participantes da pesquisa via formulário *online* mais jovens elegeram a adaptabilidade como maior ponto forte, enquanto participantes acima dos 53 anos elegeram a consistência, reforçando a correlação entre a faixa etária com seus critérios de avaliação.

4.1.2 Percepção de fatores negativos coletados via formulário online

De acordo com os participantes da pesquisa via formulário online, as percepções negativas com relação ao trabalho remoto surgem principalmente em razão da ausência de separação entre o ambiente de trabalho e o ambiente doméstico, gerando aumento da carga de trabalho e maior controle por parte dos líderes, gerando sentimentos como desconforto e a ansiedade nos trabalhadores. Além disso, como terceiro pior critério ergonômico do *home office*, a gestão de erros, foi criticada principalmente pela dependência dos setores de tecnologia da informação das empresas, que ficaram sobrecarregados com o aumento repentino da demanda por atividades e soluções. Os relatos a seguir apresentam o estresse e a pressão em torno do aumento da carga horária de trabalho, afetando o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

“Minha carga de horário aumentou muito com o trabalho em casa. Passei a procrastinar mais, e com isso minha jornada de trabalho aumentou muito pois só encerro as atividades do dia quando finalizo todas as atividades da área” (Participante da pesquisa via formulário online pertencente ao nível operacional).

“Senti cada vez mais dificuldade para me desconectar do computador, por várias vezes me peguei desocupada e decidi abrir o computador para adiantar atividades ou

organizar agenda” (Participante da pesquisa via formulário online pertencente ao nível tático).

Os trabalhadores dos três níveis operacionais relataram dificuldades similares com relação tanto a carga de trabalho quanto a gestão de erros, porém, apresentaram divergências dentro do critério de Controle: enquanto trabalhadores que gerenciam equipes justificam o aumento do controle como uma necessidade advinda de uma possível queda de produtividade, além da necessidade de transparência dentro de suas equipes, ao mesmo tempo que trabalhadores dos níveis operacionais se queixam do controle exercido pelos seus líderes, alegando que as cobranças frequentes por atualizações de status de andamento de atividades sugerem falta de confiança e provocam ansiedade.

“Eu era cobrada até por demorar para responder mensagem no WhatsApp pelo meu chefe, a todo momento precisava estar passando atualizações dos meus projetos até o momento que senti que não recebia confiança no meu trabalho e optei por pedir demissão” (Participante da pesquisa via formulário online pertencente ao nível operacional).

“Foi necessário aumentar o controle sobre a equipe pelo fato de que os resultados pioraram muito com a pandemia, e para recuperar e absorver o impacto, era preciso trabalhar ainda mais e ser mais produtivo” (Participante da pesquisa via formulário online pertencente ao nível estratégico).

4.2 Entrevistas

A entrevista (disponível no Apêndice A) foi realizada com 3 trabalhadores, um de cada nível hierárquico, diferentes faixas etárias e pertencentes a empresa do mesmo porte do setor de serviços. A entrevista foi realizada pela plataforma Google Meet, com roteiro baseado nos parâmetros de Bastien e Scapin (1992).

Tabela 3: Tabela informativa com dados da amostra coletada via entrevista online

Entrevistado 1	18 a 24 anos	Nível Operacional	Empresa de Grande Porte (EGP)
Entrevistado 2	25 a 31 anos	Nível Tático	Empresa de Grande Porte (EGP)
Entrevistado 3	53 a 59 anos	Nível Estratégico	Empresa de Grande Porte (EGP)

Fonte: elaborado pelos autores

O roteiro contemplou os critérios de: adaptabilidade, condução, carga de trabalho, controle, gestão de erros, consistência, significado e compatibilidade, com o objetivo de entender de forma mais aprofundada a visão de cada um dos participantes através do diálogo. As informações coletadas referentes ao perfil dos entrevistados podem ser observadas acima na tabela 3.

4.2.1 Percepção de pontos positivos coletados via entrevista

Os critérios que receberam as melhores avaliações seguiram sendo adaptabilidade e consistência. Elegido tanto pelo Entrevistado 1 quanto pelo Entrevistado 2 como o maior ponto positivo do trabalho remoto, a adaptabilidade segue se destacando e reforçando a tendência notada via formulário: a possibilidade de uma maior flexibilidade, podendo adaptar a rotina do trabalho a objetivos da vida pessoal tornou a jornada de trabalho mais prazerosa e satisfatória.

“Trabalhar de casa permitiu que eu pudesse ficar mais próximo da minha família. Tivemos a oportunidade de viajar e aproveitar mais momentos juntos, e hoje não me vejo abrindo mão disso.” (Entrevistado 1)

Tal percepção acerca da adaptabilidade foi notada também durante a entrevista 2, sendo o participante pertencente ao nível hierárquico tático. Foi possível observar que, inclusive do ponto de vista do gestor a respeito de seus liderados, a adaptabilidade trouxe mais engajamento dos funcionários e consequentemente mais produtividade.

“Apesar de o ambiente doméstico possuir mais distrações, notei um time mais motivado e com vontade de fazer acontecer. Mesmo distante, a equipe ganhou em engajamento ao trabalhar em uma rotina diferente e menos estressante em diversos aspectos como não perder tempo se deslocando para o escritório, ter a possibilidade de trabalhar com roupas mais confortáveis, etc.” (Entrevistado 2)

4.2.2 Percepção de fatores negativos coletados via entrevista

De acordo com os participantes da entrevista, as percepções negativas com relação ao trabalho remoto também seguiram tendências próximas às apresentadas nos formulários. Os relatos a seguir demonstram a carga de horário como principal detrator, principalmente pela frequência com que as horas de trabalho eram excedidas e pela pressão por sempre estar produzindo.

“Já se tornou normal passar do horário de trabalho, agora basicamente o que define o final do expediente é finalizar as entregas. No trabalho presencial, todos respeitavam mais o horário de término” (ENTREVISTADO 1).

“Com a série de mudanças que a pandemia trouxe, foi inevitável que a carga de trabalho aumentasse também. Exceder os horários acabou se tornando uma consequência colateral principalmente pela urgência de resolução de alguns temas” (ENTREVISTADO 3).

A gestão de erros apresentou avaliações negativas de todos os níveis hierárquicos, porém, como observado no depoimento abaixo vindo do representante do nível estratégico,

foi uma consequência da dificuldade na adaptação ao trabalho remoto. Os erros cometidos principalmente na comunicação e na gestão remota de projetos geraram perda de produtividade e maior pressão sobre lideranças, que por sua vez tenderam a replicar a mesma pressão sobre seus liderados.

“No começo erramos muito, não conseguíamos produzir no mesmo ritmo por diversos fatores e foi necessário rever todas as metas. Dessa forma, aumentava a pressão sobre a diretoria para que os erros fossem mitigados o mais rápido possível, demandando diagnósticos e planos de ação de emergência que acabaram criando uma rigidez maior sobre erros dentro de toda a empresa (ENTREVISTADO 3)

4.3. Discussão

Para a melhor análise dos dados obtidos pelo formulário foram atribuídos valores de 1 a 5 para cada avaliação, sendo:

- Muito ruim = 1 ponto
- Ruim = 2 pontos
- Mediano = 3 pontos
- Bom = 4 pontos
- Muito bom = 5 pontos

A média ponderada foi obtida somando-se a pontuação obtida no critério de acordo com todas as respostas e dividindo-a pela quantidade total de respostas, e destacaram-se como os critérios melhor avaliados a adaptabilidade (4,36) e a consistência (3,9), enquanto os principais detratores foram a carga de trabalho (2,26) e o controle (2,33).

Tabela 4: Média das avaliações dadas pelos participantes da pesquisa aos critérios de ergonomia

Critério	Média Ponderada
Adaptabilidade	4,36
Condução	2,86
Carga de trabalho	2,26
Controle	2,33
Gestão de erros	2,40
Consistência	3,90
Significado	2,66
Compatibilidade	3,63

Fonte: elaborado pelos autores

A partir da avaliação dos resultados, nota-se que os pontos positivos trazidos pelos participantes, tanto via formulário *online* quanto via entrevista, estão alinhados com

Taschetto e Froehlich (2019), ao ser constatado que o *home office* proporciona maior autonomia e flexibilidade aos trabalhadores. De acordo com pesquisa realizada com 1.075 pessoas pela Fundação Dom Cabral, juntamente com a Grant Thornton e EM Lyon Business School (2021), 58% dos entrevistados reportaram melhor produtividade trabalhando remotamente, porém, 24% dos trabalhadores relataram aumento da carga de trabalho em comparação com o presencial, corroborando tanto com o resultado do presente estudo de caso quanto com Barros e Silva (2010), ao afirmarem que lideranças que aplicam um controle mais rígido sobre sua equipe acabam gerando sobrecarga e exaustão no trabalho.

Ainda segundo a pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2021), 13% dos profissionais em cargos de liderança ou gerência e 22,4% dos profissionais de nível estratégico relataram queixas com relação a patamares menores de produtividade, e que além da carga de trabalho já mencionada como uma das principais barreiras, foram elencadas também a dificuldade de comunicação por 16% dos entrevistados e o equilíbrio com demandas pessoais, apontado por 14%.

Tabela 5: Média das avaliações dadas pelos participantes de 18 a 24 anos da pesquisa aos critérios de ergonomia

	Critério	Média Ponderada
18 a 24 anos	Adaptabilidade	4,4
	Condução	3,0
	Carga de trabalho	2,1
	Controle	2,5
	Gestão de erros	2,7
	Consistência	3,8
	Significado	2,9
	Compatibilidade	3,5

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 6: Média das avaliações dadas pelos participantes acima de 25 anos da pesquisa aos critérios de ergonomia

	Critério	Média Ponderada
25 a 31 anos; 32 a 38 anos; 53 a 59 anos; Mais de 60 anos	Adaptabilidade	4,333333333
	Condução	2,733333333
	Carga de trabalho	2,4
	Controle	2,133333333
	Gestão de erros	2,133333333
	Consistência	4
	Significado	2,466666667

	Compatibilidade	3,733333333
--	-----------------	-------------

Fonte: elaborado pelos autores

Dificuldades que também foram notadas e relatadas pelos entrevistados deste estudo de caso e que podem ser observadas nas tabelas acima, de acordo com idade. Foi dedicado um quadro apenas para a faixa etária de 18 a 24 anos por se tratar do grupo mais representativo da pesquisa (57%), enquanto as demais foram agrupadas em um único consolidado. Nota-se que os mais jovens avaliaram melhor o critério de adaptabilidade enquanto deram uma avaliação pior para carga de trabalho, mostrando que apresentam maior sensibilidade ao aumento da jornada de trabalho e maior apreço por rotinas de trabalho flexíveis e adaptáveis em comparação com faixas etárias mais avançadas.

A natureza abrupta da transição do trabalho remoto para o presencial, vivenciada por profissionais de diversos setores, idades e níveis hierárquicos colocou a prova a capacidade das empresas do setor de serviços reinventarem a forma como o trabalhador desempenha suas atividades, e a consolidação do home office aliada aos aprendizados obtidos principalmente a partir de 2020 evidencia a tendência pela busca por condições de trabalho cada vez mais flexíveis e adaptáveis ao equilíbrio entre qualidade de vida pessoal e profissional, tal qual a XP Inc., uma das maiores empresas de investimentos do Brasil, que implementou o trabalho remoto com a possibilidade de adoção permanente deste regime de trabalho (INFOMONEY, 2020)

5. Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar as condições e desafios do trabalho remoto para trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos de empresas do setor de serviços. Analisando os dados e respostas obtidas, podemos inferir que os principais pontos positivos são a flexibilidade e a consistência, enquanto os principais detratores são a carga de trabalho e o controle.

Os resultados obtidos na pesquisa trazem consigo considerações relevantes relacionadas a ergonomia do trabalho ao agregar conhecimento e indicar quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores do setor de serviços com a implementação do trabalho remoto, tornando viável a reflexão e a construção de planos de ação que possam tornar as jornadas de trabalho cada vez mais ergonômicas e satisfatórias, gerando valor para as empresas ao mesmo tempo. Como limitações encontradas no estudo é possível citar abrangência das faixas etárias contempladas, uma vez que a maioria dos

participantes pertencem ao grupo de 18 a 24 anos e não foram alcançados participantes de 39 a 52 anos, e a ausência de avaliação de outros aspectos intrínsecos a experiência do trabalho remoto, como o ramo da empresa, a quantidade de pessoas que residem com o trabalhador em home office, entre outros.

Neste contexto, ressalta-se por fim a necessidade da busca contínua por ambientes de trabalho cada vez mais ergonômicos para os trabalhadores, sendo importantíssimo para tal novos estudos a respeito do tema e minimizando as limitações citadas anteriormente, de forma a enriquecer cada vez mais os diagnósticos e planos de ação.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a formação e a negação do trabalho**. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2000. 361p.

ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. A contribuição da ergonomia para a identificação, redução e eliminação da nocividade do trabalho. *In*: MENDES, René (Org.). **Patologia do trabalho**. São Paulo: Atheneu, 2003. p. 1768-1789.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. DA. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71–91, 2010.

BASTIEN, J. M. C.; SCAPIN, D. L. A validation of ergonomic criteria for the evaluation of human-computer interfaces. **International Journal of Human-Computer Interaction**, v. 4, n. 2, p. 183–196, 1992.

BRAATZ, D.; ROCHA, R.; GEMMA, S. (Org.). **Engenharia do trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto**. Campinas: Ex Libris, 2021.

BRASIL. **Decreto-lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Aprova consolidação das leis do trabalho. Brasil, 13 de julho de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del15452.htm. Acesso em: 01 de abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Brasil, 15 dez. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 01 abr. 2022.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Brasil, 22 mar. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 01 abr. 2022.

CONRAD, R. **Os últimos anos da escravatura no Brasil: 1850-1888**. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978. 337p.

DRUCK, G.; FRANCO, T. (Org.). **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007. 240p.

EUROPEAN COMMISSION. **Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe**. ECaTT final report 2000. Bruxelas: IST, 2000.

FALZON, P.; SAUVAGNAC, C. Carga de trabalho e estresse. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blücher, 2007. p. 141-154.

FARES, L. S.; OLIVEIRA, A.L.M.; ROLIM, L.N. **Gênero, trabalho remoto e trabalho reprodutivo não remunerado no Brasil durante a pandemia de covid-19**. Brasília: IPEA, Boletim Mercado de Trabalho - Conjuntura e Análise, nº 72, 2021.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL; EM LYON BUSINESS SCHOOL; GRANTTHORTON. **Novas formas de trabalhar**: as adequações ao home office em tempos de crise. 2. ed. FDC, 2021. 27 p.

G1. Produtividade aumenta entre profissionais em home office, mas bem-estar está em queda, diz pesquisa. São Paulo. **G1**, 6 maio 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/05/06/produktividade-aumenta-entre-profissionais-em-home-office-mas-bem-estar-esta-em-queda-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 11 abr. 2022

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 191p.

GÓES, G.S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J.A. **Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19**: quem, quantos e onde estão? Brasília: IPEA, Carta de Conjuntura, nº 52, 2021.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2001. 224p.

HENRIQUES, R. **Desigualdade racial no Brasil**: Evolução das condições de vida na década de 90. Rio de Janeiro: IPEA, Texto para Discussão, nº. 0807, 2001.

IIDA, I. **Ergonomia: Projeto e Produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005, 850p.

ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second edition. International Labour Organization, 7 abr. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_740877/lang-en/index.htm. Acesso em: 25 abr. 2022.

INSTITUTO SINDICAL INTERAMERICANO PELA IGUALDADE RACIAL (INSPIR). **Mapa da população negra no mercado de trabalho**: Regiões metropolitanas de São Paulo, Salvador, Recife, Belo Horizonte, Porto Alegre e Distrito Federal. 1. ed. São Paulo: DIEESE; INSPPIR, 1999.131p.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **World Economic Outlook**: A long and difficult ascent. Washington, 2020. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>. Acesso em: 4 maio 2020.

JOÃO, J.S.; GAGGINI, N.B. Home Office e Teletrabalho: a importância da adequação terminológica. São Paulo: **Migalhas**, 15 jul. 2020. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/330671/a-importancia-da-adequacao-terminologica-home-office-e-teletrabalho>. Acesso em: 25 abr. 2022.

KOZYREFF, A. M.; BEGA, M. F. A garantia da saúde mental do trabalhador como eficácia do direito fundamental do trabalho em tempo de pandemia. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 86, n. 3, p. 148-162, 2020.

LARA, R.; HILLESHEIM, J. Modernização trabalhista em contexto de crise econômica, política e sanitária. **O social em questão**, v. 1, n. 49, p. 61 - 87, 2021.

LIZOTE, S. A. et al. Bem-estar subjetivo e home office em tempos de pandemia. In: XX USP International Conference Accounting “Accounting as a Governance mechanism”, 20ª edição, 2020, São Paulo. **Anais do evento**, São Paulo: Congressosp, p. 1-6, 2020.

MAIA, A. G. Transformações no mercado de trabalho e desigualdade social no Brasil. *Ciência e Cultura*, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 34-35, 2006.

MANZANO, M.; KREIN, A. A pandemia e o trabalho de motoristas e de entregadores por aplicativos no Brasil. Campinas: **REMIR Trabalho**, 13 jul. 2020. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/remir/index.php/condicoes-de-trabalho/186-a-pandemia-e-o-trabalho-de-motoristas-e-de-entregadores-por-aplicativos-no-brasil>. Acesso em: 15 nov. 2022.

MÁXIMO, W. Pesquisa da CNI revela impacto do coronavírus na indústria brasileira. Brasília: **Agência Brasil**, 30 mar. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/pesquisa-da-cni-revela-impacto-do-coronavirus-na-industria-brasileira>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MELLO, A. A. A.; FERREIRA, W. T. Normatização, regulação e legislação para o teletrabalho. In: MATHIAS, I.; MONTEIRO, A. (Org.). **Gold book: inovação tecnológica em educação e saúde**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, p. 712-720, 2012.

MELLO, D. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil**, São Paulo, 28 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 25 abr. 2022.

PNUD/RDH (2004). Relatório do Desenvolvimento Humano/2004: Liberdade Cultural num Mundo Diversificado. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=14583. Acesso em: 14 mar. 2022.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. DE. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011.

SANDALL, H.; MOURÃO, L. Desempenho no trabalho: desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório. in. QUEIROGA, F. (Org). **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. Porto Alegre: Artmed, 2020.

TASCHETTO, M.; FROELICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019.

TOBIAS, P.B. Brasileiros estão mais estressados no home office. São Paulo: **LinkedIn Notícias**, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/news/story/brasileiros-estao-mais-estressados-no-home-office-4836924/>. Acesso em: 28 nov. 2021.

XP anuncia home office até dezembro e estuda trabalho remoto permanente. São Paulo: **Equipe Infomoney**, 13 maio 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/xp-anuncia-home-office-ate-dezembro-e-estuda-trabalho-remoto-permanente/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Roteiro das entrevistas

Parâmetro	Pergunta
Perfil do entrevistado	1. Qual sua idade?
	2. Atualmente você está em qual nível hierárquico de atuação na empresa?
	3. Qual o porte da sua empresa?
Critérios de ergonomia	4. Adaptabilidade
	5. Condução
	6. Carga de trabalho
	7. Controle
	8. Gestão de erros
	9. Consistência
	10. Significado
Comparação	11. Compatibilidade
	12. Quais são os pontos negativos e positivos da comparação entre o trabalho remoto e presencial?
Aprofundamento	13. De que forma o trabalho remoto impactou na sua qualidade de vida?
	14. Você gostaria que o trabalho continuasse sendo realizado de forma remota? Por quê?
	15. Você se sente mais produtivo trabalhando de casa? Caso lidere equipes, os liderados estão demonstrando mais produtividade?

APÊNDICE B: Questionário

Parâmetro	Pergunta
Perfil do entrevistado	1. Idade
	2. Nível hierárquico de atuação na empresa
	3. Porte da empresa
Critérios de ergonomia	4. Adaptabilidade
	5. Condução
	6. Carga de trabalho
	7. Controle
	8. Gestão de erros
	9. Consistência
	10. Significado
11. Compatibilidade	
Comparação	12. Aspectos de melhora em comparação com o trabalho presencial