

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS SOLEDADE
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

HIANKA RISSINI FERRARI

PRÁTICA REMOTA DE TRABALHO EM TEMPOS DE COVID-19:
Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito

SOLEDADE

2021

HIANKA RISSINI FERRARI

PRÁTICA REMOTA DE TRABALHO EM TEMPOS DE COVID-19:

Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito

Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª. Me. Daniela dos Santos

SOLEDADE

2021

HIANKA RISSINI FERRARI

**PRÁTICA REMOTA DE TRABALHO EM TEMPOS DE COVID-19:
Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 20 de dezembro de 2021, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof^a. Me. Daniela dos Santos
UPF – Orientadora

Prof. Esp. Róger Belin
UPF

Andressa Excarliti Heinburg Costa
UPF

SOLEDADE

2021

RESUMO

FERRARI, Hianka Rissini. **Prática Remota de Trabalho em Tempos de COVID-19: Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito**. Soledade, 2021. 51p. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis). UPF, 2021.

O trabalho à distância vem sendo tema de inúmeros estudos, visto a expressividade no crescimento desta modalidade de exercício profissional, na atualidade. Por apresentar características distintas das demais modalidades, as quais variam de acordo com o modelo de prática desenvolvida, tornam-se frequentes as confusões no uso dos termos Teletrabalho, Trabalho Remoto e *Home Office*. A legislação trabalhista atual apresenta adaptações em relação ao exercício profissional desenvolvido na modalidade a distância, aumentando a importância de empregadores e trabalhadores conhecerem melhor as categorias, garantindo, dessa forma, a realização de uma prática profissional segura para ambos os segmentos e evidenciando a importância da GP/RH no cotidiano das organizações. As tecnologias da informação e comunicação adquirem importância fundamental no trabalho a distância. Metodologicamente, este estudo caracterizou-se por ser um levantamento de dados, aliado à pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados se deu em uma cooperativa financeira, instrumentalizando as informações apresentadas nos resultados do estudo. A relevância dessa pesquisa se dá pela constatação da importância das informações oferecidas, as quais podem contribuir expressivamente para traçar estratégias, de modo a garantir que as organizações alcancem a redução de custos em paralelo a melhorias na utilização de recursos, obtidos a partir da otimização do desempenho de seus colaboradores. No espaço de realização do estudo, a opção pelo trabalho à distância é caracterizada como uma prática positiva, que tende a ser integrada ao conjunto de modalidades profissionais desenvolvidas pela organização.

Palavras-chave: Teletrabalho. Trabalho Remoto. *Home-Office*. COVID-19.

ABSTRACT

FERRARI, Hianka Rissini. **Remote Work Practice in Times of COVID-19: Case Study in a Credit Union**. Soledade, 2021. 51p. Completion of course work (Accounting Course). UPF, 2021.

Distance work has been the subject of numerous studies, given the expressiveness in the growth of this modality of professional practice today. Due to its different characteristics from the other modalities, which vary according to the model of practice developed, confusions in the use of the terms Telework, Remote Work and Home Office become frequent. The current labor legislation presents adaptations in relation to the professional practice developed in the distance modality, increasing the importance of employers and workers to know the categories better, guaranteeing, in this way, the realization of a safe professional practice for both segments and highlighting the importance of GP/HR in the daily lives of organizations. Information and communication technologies acquire fundamental importance in distance work. Methodologically, this study was characterized by being a data survey, combined with bibliographical and documentary research. Data collection took place in a financial cooperative, using the information presented in the study results. The relevance of this research is due to the observation of the importance of the information provided, which can significantly contribute to the design of strategies, in order to ensure that organizations achieve cost reductions in parallel with improvements in the use of resources, obtained from the optimization of the performance of its employees. In the space where the study was carried out, the option for distance work is characterized as a positive practice, which tends to be integrated into the set of professional modalities developed by the organization.

Keywords: Telework. Remote Work. Home Office. COVID-19.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART.	- Artigo
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
DP	- Departamento de Pessoal
GP	- Gestão de Pessoas
MP	- Medida provisória
Nº	- Número
OMS	- Organização Mundial de Saúde
P.	- Página
RH	- Recursos Humanos
TIC	- Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Identificação e Justificativa do Assunto	8
1.2	Objetivos.....	9
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo Geral</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>9</i>
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	Tendências Contábeis e suas Relações com o Universo das Organizações	10
2.2	O Teletrabalho no Universo da Prestação de Serviços	11
<i>2.2.1</i>	<i>Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho</i>	<i>13</i>
2.3	Trabalho Remoto.....	15
2.4	Home-Office.....	17
<i>2.4.1</i>	<i>Diferenças entre Teletrabalho, Trabalho Remoto e Home-Office</i>	<i>19</i>
2.5	A Reforma Trabalhista e a Regulamentação do Teletrabalho.....	20
<i>2.5.1</i>	<i>O Contrato nas Modalidades de Trabalho à Distância</i>	<i>21</i>
2.6	A Pandemia da Covid-19 e as Mudanças no Mundo do Trabalho	24
<i>2.6.1</i>	<i>As Medidas Provisórias nº 927/2020 e nº 1046/2021 e o Teletrabalho.....</i>	<i>25</i>
<i>2.6.2</i>	<i>A Lei nº 14.151/2021 e suas Implicações no Universo do Trabalho</i>	<i>27</i>
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
3.1	Delineamento da Pesquisa	31
3.2	Sujeitos da Pesquisa	33
3.3	Procedimento e Técnicas de Coleta de Dados	33
3.4	Unidades de Análise	34
3.5	Análise e Interpretação dos Dados.....	34
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1	Caracterização da Empresa Estudada	35
4.2	Trabalho a Distância: Desafios e Vantagens.....	36
4.3	Sugestões e Recomendações.....	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICE	47
	Apêndice 1 – Questionário	47

1 INTRODUÇÃO

O trabalho pode ser caracterizado como um conjunto de estratégias de intervenção do homem na sociedade e no espaço, compreendendo também uma das ferramentas exploradas pelo indivíduo na busca da satisfação pessoal e profissional. A estreita relação entre o universo do trabalho e a produção de bens e serviços vem adquirindo, na atualidade, características distintas das observadas em períodos anteriores, refletindo os contínuos avanços tecnológicos que constituem a chamada quarta onda - Revolução da Inovação (LEE; OLSON; TRIMI, 2012). Tais aspectos geram mudanças na economia, nas estratégias de consumo e, principalmente, no universo profissional, resultando em maior dinamismo na execução das atividades que detém uma relação ganha-ganha entre empregador e empregado, principalmente a partir do segundo trimestre de 2020, quando a sociedade mundial passou a vivenciar transformações em decorrência dos impactos causados pela pandemia da Covid-19.

A pandemia do coronavírus criou inúmeros desafios, exigindo das empresas adaptações nos setores produtivos, nas relações trabalhistas e na cultura organizacional como um todo, a fim de garantir a estabilidade dos setores produtivos, sem prejuízos à saúde e integridade física ou emocional dos colaboradores. Segundo Bridi *et al.* (2020, p. 01), “[...] para tanto, milhões de trabalhadores e trabalhadoras tiveram suas atividades laborais impactadas e precisaram se ajustar a uma nova forma de trabalhar, a de exercer suas funções profissionais de forma remota, em *Home-Office*”.

Uma das principais mudanças observadas relaciona-se ao crescimento do trabalho a distância, estratégia que passou a ser explorada por um número expressivo de organizações e ganhou ênfase a partir do início da pandemia. Destaca-se, porém, que o referido modelo laboral não se constitui como uma inovação ligada diretamente à pandemia de Covid-19, pelo contrário, o Teletrabalho já vinha sendo explorado no universo empresarial brasileiro, porém com menor adesão, sendo a modalidade regulamentada desde 2017, por meio da Lei 13.467/2017, que alterou a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, inserindo no texto o Art. 75-B, o qual assim dispõe: “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).

A prática remota de trabalho ganhou força à medida que os avanços da pandemia da Covid-19 desencadearam problemas nos mais diversos setores da sociedade, exigindo a criação de estratégias emergenciais de enfrentamento. O exercício profissional de forma

remota passou a representar uma alternativa para a estabilidade econômica, com garantia da continuidade dos direitos e deveres decorrentes das relações trabalhistas, sem transgredir os aspectos sanitários necessários ao bem estar da população.

Neste contexto, o tema abordado no presente estudo, que compreende a análise das mudanças, adaptações e principais desafios enfrentados no cotidiano das organizações com a introdução do Teletrabalho, Trabalho Remoto ou *Home-Office*, como estratégia laboral é relevante tanto para empregadores quanto para empregados e, conseqüentemente para a economia da sociedade brasileira.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O universo do trabalho sofreu uma verdadeira revolução a partir do primeiro trimestre de 2020. Ressaltam-se, neste contexto, os desafios enfrentados pelas empresas especialmente no setor de Gestão de Pessoas, no momento em que todos foram pegos de surpresa com o estado de calamidade pública em decorrência da pandemia de coronavírus. Com a necessidade de isolamento e distanciamento social como estratégia sanitária, as práticas remotas de trabalho passaram a caracterizar as opções mais apropriadas para trabalhadores e gestores darem continuidade à prestação de serviços em local seguro, sem prejuízo à empresa, ao trabalhador ou à sociedade.

Neste novo universo profissional, destaca-se a importância da contabilidade no Departamento Pessoal (DP) e no setor de Recursos Humanos (RH), duas áreas que são de extrema importância para o desenvolvimento das empresas e que, quando estão em sintonia, contribuem para um trabalho mais assertivo, visto a necessidade de o DP/RH entender a contabilidade trabalhista para realizar a parte burocrática, sem risco de infrações à CLT.

Desta forma, o presente estudo justifica-se pela importância das informações oferecidas pelo setor de contabilidade ao DP/RH, as quais contribuem expressivamente para traçar estratégias, principalmente em momentos de instabilidade econômica como a observada na atualidade, quando as organizações, cada vez mais, almejam por redução de custos em paralelo à melhorias na utilização de recursos, contando com a equipe para alcançar melhores resultados, obtidos a partir do desenvolvimento de novos planos de ação, otimizando o desempenho de seus colaboradores.

Com o desenvolvimento do estudo, espera-se contribuir para o enriquecimento das reflexões voltadas as práticas de trabalho a distância, por meio de uma pesquisa a partir da qual busca-se verificar: quais foram os principais desafios enfrentados em uma cooperativa de

crédito com a adoção da prática remota de trabalho no período de pandemia, na visão dos gestores do setor de DP/RH?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos estão divididos em dois grupos, sendo eles o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos gestores, em relação ao processo de adaptação da alternativa escolhida para gerenciamento do exercício profissional dos colaboradores, desenvolvido de forma remota, durante o período de maior evidência da pandemia de Covid-19.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as modalidades de Teletrabalho, Trabalho Remoto e *Home-Office*.
- Discorrer sobre a regulamentação do Teletrabalho.
- Verificar qual foi a prática remota de trabalho implementada pela cooperativa, e como a mesma impactou no DP/RH durante o período de maior evidência da pandemia de Covid-19, descrevendo os impactos positivos e negativos da referida modalidade.
- Identificar as estratégias utilizadas no momento atípico, bem como a intencionalidade da implementação definitiva da modalidade de trabalho a distância, quando o distanciamento social causado pela Covid-19 não for mais necessário.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo estabelecerá uma base teórica para a temática proposta e compreende uma análise de diferentes aspectos relacionados ao Teletrabalho, dando ênfase ao processo de regulamentação trabalhista e às particularidades do referido modelo em comparação ao Trabalho Remoto e ao *Home-Office*, os quais são apresentados de forma contextualizada e a partir da ótica do setor contábil, considerado de essencial importância ao adequado funcionamento dos setores de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal.

2.1 TENDÊNCIAS CONTÁBEIS E SUAS RELAÇÕES COM O UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo dos tempos, os profissionais da contabilidade, assim como as organizações prestadoras de serviços contábeis, têm sido importantes aliados das empresas, visto os profissionais de um escritório contábil não somente procederem ao controle das operações financeiras, mas também contribuir com o setor administrativo, apresentando uma forma diferenciada de análise e compreensão da realidade que permite a construção de soluções alternativas, contribuindo para o crescimento e fortalecimento dos empreendimentos (MOREIRA *et al.*, 2009).

Entender o mercado a sua volta deixa de ser tarefa do administrador e passa a fazer parte do serviço contábil, de modo que conhecer fornecedores, concorrentes e clientes é obrigatório, dentre inúmeras características relacionadas à competência do profissional de contabilidade. Schnorr *et al.* (2008) destacam que o profissional contábil da atualidade deve ter um perfil diferenciado: precisa ser uma pessoa curiosa, versátil e disposta a se renovar sempre. Segundo os autores, as empresas, cada vez mais, exigem novas competências, dentre elas a capacidade do profissional responder rapidamente às demandas empresariais, além de disponibilizar e compartilhar as informações no momento certo e no local exato.

Neste contexto, a formação na área não é mais suficiente para o profissional inserir-se no mercado. É preciso, sobretudo, manter-se em constante atualização, acompanhando as mudanças das regras contábeis, do universo econômico e também das estratégias mercadológicas e trabalhistas, que podem variar em um curto período de tempo (MOREIRA *et al.*, 2009).

A atenção ao cenário econômico local e global permite ao profissional de contabilidade a identificação prévia de fatos que podem impactar os negócios em diferentes

áreas, exercendo inquestionável influência nos processos decisórios (SCHNORR *et al.*, 2008). Nesse contexto, a atuação do contador se amplia, convertendo o referido profissional em peça fundamental para a geração de informações e integrando a gestão empresarial aos demais aspectos organizacionais (ZAFRA, 2017).

No contexto socioeconômico da atualidade, a análise da realidade organizacional a partir da percepção contábil permite, entre outras ações, identificar as vantagens e desafios decorrentes da mudança no formato laboral iniciado a partir do segundo trimestre de 2020, expresso pela introdução do Teletrabalho, Trabalho Remoto ou *Home Office* nas matrizes profissionais de um grande número de empreendimentos, em decorrência da pandemia de Covid-19.

2.2 O TELETRABALHO NO UNIVERSO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A expressão Teletrabalho vem sendo usada para designar o conjunto de atividades laborais desenvolvidas pelo trabalhador de forma remota, explorando os recursos das tecnologias de informação e comunicação (TIC), sem prejuízos aos resultados quando em comparação às atividades desenvolvidas no ambiente organizacional (LANZARINI, 2018). Apesar de o termo ter se popularizado em especial a partir do segundo semestre de 2020, quando o enfrentamento à pandemia de COVID-19 passou a exigir medidas sanitárias de afastamento e isolamento social, o teletrabalho não é uma novidade: “Há registros sobre a realização do trabalho a distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 não era incomum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos” (ROCHA e AMADOR, 2018, p. 153).

Conforme disposto no artigo 75-B da CLT, incluído pela Lei nº 13.467/2017: “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). Contudo, no parágrafo único do referido artigo, evidencia-se que “[...] o comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.”

O diferencial do teletrabalho concentra-se na forma como as atividades laborais são conduzidas, conforme expresso no artigo 62 da CLT, inciso III, o qual se refere aos métodos

de trabalho incompatíveis com o controle da jornada de trabalho. Por isso, para aqueles que exercem o teletrabalho, não há controle de jornada, sendo que as atividades podem ser desenvolvidas em qualquer horário do dia, o que importa para o empregador é o resultado final, o trabalho ser efetivamente realizado.

Conforme Lacombe (2021, p. 147), “[...] teletrabalho é levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho. O trabalho pode ser feito em casa ou em escritório próximo da residência, mas longe da organização para a qual se trabalha”. Tais condições permitem uma maior dinamização de uso do tempo, permitindo que o trabalhador explore o período que levaria para chegar à empresa – e que não é computado na jornada de trabalho – para as práticas profissionais, condição que resulta em maior tempo livre do trabalhador, que pode ser explorado em melhorias de sua qualidade de vida (PINTO, 2021). Em contraponto, exige do trabalhador disciplina para realizar suas atividades com excelência, porém sem exceder o período de trabalho.

A qualidade do teletrabalho demanda de habilidades para gerenciamento do tempo e autodisciplina do profissional, o qual não deve permanecer em contínua disponibilidade, atendendo solicitações de seus superiores, colegas ou clientes em qualquer horário, visualizando mensagens e respondendo e-mails a qualquer momento, sob o risco de aumentar a demanda de trabalho. É preciso definir um tempo para desconexão, descanso e lazer, a fim de que o teletrabalho não acarrete a perda da privacidade do profissional, ou se transforme em uma prática exaustiva (BRAGA, 2021).

Sobre essa questão, conforme Lanzarini (2018, p. 20) destaca que “[...] as modalidades de teletrabalho consistem na forma em que o teletrabalhador se relaciona com a empresa com quem mantém vínculo empregatício, de acordo com a forma de conexão e interatividade alcançada entre os sujeitos”. Góes *et al.*, (2020, p. 07) aprofunda essa reflexão ao afirmar que “[...] o teletrabalho é um trabalho atípico que passa a compor estratégias das empresas e de estruturação das atividades, desdobrando-se em uma dimensão econômica e outra, tecnológica”. Tais aspectos incidem em vantagens e desvantagens tanto para o empregador quanto para o empregado, em concordância com Lacombe (2021, p. 147) “[...] pois aumenta a responsabilidade de ambas as partes, com uma supervisão menos cerrada, mesmo com as reuniões periódicas para a chefia avaliar os subordinados, exige disciplina, local adequado para o trabalho e programação de horários”, exigindo a construção de uma relação de cuidado, respeito e confiança no ambiente organizacional, a exemplo das demais relações trabalhistas de sucesso.

É interessante destacar que as responsabilidades trabalhistas do empregador para com o empregado não diminuem em situações de teletrabalho. Sendo assim, é importante que a empresa realize treinamentos periódicos de seus funcionários acerca dos princípios ergonômicos, bem como ações estratégicas em prol da saúde e do bem estar dos trabalhadores, de modo a garantir maior qualidade de vida no ambiente de trabalho, independentemente da localização deste (NETO e SOUZA, 2018).

2.2.1 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Com a pandemia de Covid-19, o Teletrabalho se mostrou a solução mais adequada para o exercício profissional seguro, permitindo a continuidade dos serviços e, ao mesmo tempo, a proteção do trabalhador, visto que a restrição de convívio social contribui para a redução dos riscos de contágio. Contudo, as vantagens vão mais além do que a redução dos riscos de contaminação, visto a prática profissional em forma de Teletrabalho apresentar vantagens significativas para as relações sociais, organizacionais, individuais, econômicas e ambientais.

Franco Filho (2019, apud SOUZA *et al.*, 2020 p. 07) define como vantagens para o trabalhador “[...] maior autonomia, economia de combustível com redução de despesas de transportes em deslocamento e dos níveis de poluição ambiental, além de diminuição do stress e gastos com alimentação, permitindo melhor qualidade de vida em família”. Bridi *et al.* (2020) acrescenta à lista de vantagens já apresentadas a flexibilidade de horários, a menor necessidade de preocupação com a aparência e a possibilidade de ficar mais tempo em contato com a família.

A redução do desgaste físico e emocional provocado pelo deslocamento diário, bem como a menor exposição aos riscos decorrentes do trânsito contribui para que o teletrabalho seja considerado uma prática recomendável. “Há de se considerar inclusive que, nas grandes cidades, essa alternativa se torna ainda mais interessante, uma vez que o deslocamento pode demandar longo período e estresse, devido ao acentuado e cada vez mais crescente trânsito” (NETO e SOUZA, 2018, p. 49).

O teletrabalho é vantajoso também para o empregador, segundo Luna (2014), o teletrabalho é favorável às empresas, interferindo diretamente na questão do absenteísmo, além de incidir na redução de custos operacionais decorrentes da presença do trabalhador no espaço de trabalho: sem a presença física da equipe, pode-se reduzir o espaço físico dos empreendimentos e, conseqüentemente, gastos com mobiliário, aluguel de imóveis,

iluminação, abastecimento de água, entre outros, conforme disposto por Neto e Souza (2018, p. 49):

De outro lado, oportuno também mencionar que, em razão do trabalho desenvolvido fora do ambiente da empresa, ela pode reduzir custos não só do espaço físico como também de outras despesas indiretas, como, para exemplificar, energia elétrica. Por consequência, o teletrabalho poderá impactar em maior produtividade e resultados mais efetivos para o empregador.

Estudos de Góes *et al.* (2020, p. 07) reforçam as concepções apresentadas, relacionando o teletrabalho a um novo modelo de gestão, baseado na produtividade:

O trabalho a distância, quer dizer, nômade, em telecentros ou no domicílio, implica em mudanças nos negócios, nas estruturas organizacionais e na própria maneira de trabalhar. Assim, o teletrabalho pode ser considerado como um enfoque diferenciado da gestão, ligar-se ao trabalho flexível, tornando as empresas mais competitivas e aumentando a produtividade.

A opção pelo teletrabalho passou a ter maior evidência a partir do primeiro semestre de 2020, quando a pandemia de covid-19 desencadeou profundas transformações no contexto geral da sociedade, exigindo tanto dos gestores quanto da população uma tomada de decisões imediata em relação ao que fazer para dar continuidade aos projetos e atividades desenvolvidas pelas empresas, muitos dos quais considerados essenciais, sem ferir a produtividade (LOSEKANN e MOURÃO, 2020).

O distanciamento social e o trabalho em local seguro impunham-se como medidas absolutas para contenção dos avanços na pandemia e, apesar das desvantagens e dos imprevistos decorrentes da implantação do teletrabalho sem tempo disponível para estudos de impactos econômicos, essa modalidade foi a melhor opção para o momento, evitando assim uma crise econômica maior e garantindo menores índices de contágio. Passado o período de urgência e mediante os resultados alcançados com a experiência, começam a surgir reflexões acerca da possibilidade de explorar o teletrabalho como estratégia de gestão, aprimorando alguns aspectos do referido modelo de modo a garantir índices significativos de produtividade sem prejuízos à saúde do trabalhador.

A reflexão sobre o aprimoramento do regime de teletrabalho de forma a conciliar em harmonia a produtividade e a saúde mental dos trabalhadores será útil mesmo após o fim do isolamento, uma vez que as práticas remotas vão continuar caracterizando relações de trabalho (LOSEKANN e MOURÃO, 2020, p. 01).

Em um passado recente, o teletrabalho, embora considerado uma estratégia de trabalho eficiente e viável, era entendido como “[...] um modo de trabalho a ser amplamente realizado no futuro” (RAFALSKI e ANDRADE, 2015, p. 433). Esse futuro chegou mais rápido que o planejado, trazendo consigo vantagens e desvantagens. Conforme disposto por Massaia (2018,

p. 33), dentre as desvantagens do teletrabalho pode-se citar “[...] a indefinição de horários de trabalho e lazer, falta de atualização profissional em processos gerenciais; ambiente de trabalho confinado (antissocial) e interferência de assuntos domésticos nos assuntos profissionais”. Souza *et al.*, (2020, p. 07) aprofunda esta reflexão, acrescentando, às situações descritas “[...] o isolamento do empregado, depressão, lesões por esforço repetitivo, ausência de hierarquia, dificuldade de controle da jornada de trabalho e remuneração de horas extraordinárias”.

Contudo, é interessante observar que o regime de urgência imposto ao teletrabalho no Brasil pode ter relação com os impactos negativos identificados, visto o isolamento social e a redução da comunicação nas organizações não ser consequência da gestão do processo, mas sim das medidas de restrição sanitária decorrentes da pandemia de Covid-19 (RIBEIRO, 2020). Tais aspectos tornam imperativa a necessidade de desenvolver estudos voltados à análise das implicações sociais e psicológicas do teletrabalho para o indivíduo em período pós-pandemia, visto a importância da saúde física e mental do trabalhador e suas implicações no exercício social e profissional do indivíduo.

2.3 TRABALHO REMOTO

O Trabalho Remoto compreende o conjunto de atividades profissionais desenvolvidas em ambiente alheio ao dos tradicionais sistemas de emprego, podendo ser realizado na casa do trabalhador ou em qualquer outro endereço que permita a execução das tarefas, que são desenvolvidas explorando os recursos de tecnologia de informação disponíveis no local (ARAÚJO e LUA, 2021).

Por suas características, não raro a expressão “Trabalho Remoto” é utilizada como sinônimo de Teletrabalho e *Home-Office*, sendo, contudo, atividades distintas. “O trabalho remoto [...] não se confunde com as modalidades de trabalho fabris realizados ‘em domicílio’, oficinas domésticas e de trabalhadores subcontratados por grandes corporações, resultantes da reestruturação produtiva do último quartel do século XX” (BRIDI *et al.*, 2020, p. 03).

No caso específico do atual momento social, o trabalho remoto compreende o conjunto de atividades que passaram a ser realizadas à distância, fora de seu espaço de origem, não por opção ou em decorrência de um modelo específico de gestão, mas sim como estratégia de segurança sanitária. Assim como o teletrabalho, permite ao trabalhador executar suas atividades à distância, eliminando a obrigatoriedade de deslocamento físico ao local de

trabalho, porém, diferente deste, não compreende uma modalidade trabalhista, visto seu caráter emergencial.

Teletrabalho refere-se a um contrato que estabelece a realização do trabalho fora da empresa contratante, sendo uma forma de emprego flexível. [...] O Trabalho Remoto é feito a qualquer distância do local onde seus efeitos são esperados ou é realizado como parte de um tradicional sistema de emprego, usando as técnicas disponíveis de tecnologia da informação (ARAÚJO e LUA, 2021, p. 03).

O trabalho remoto exige acesso às tecnologias de informação, de modo que seu exercício não atinge o universo dos setores produtivos. Contudo, a excelência no acesso às TIC não garante um bom resultado das atividades desenvolvidas, as quais dependem também das relações construídas dentro da empresa, baseadas em confiança e autonomia (DEXTRO e GONÇALES FILHO, 2021). Sendo assim, os resultados do trabalho remoto desenvolvido em consequência da pandemia de Covid-19 não podem ser considerados parâmetros totalmente confiáveis para a análise de resultados, visto a ausência de um preparo prévio tanto dos profissionais quanto dos gestores, em relação a esta modalidade de trabalho, implantada em regime de urgência.

Essas observações são necessárias, visto que desnudam, em certa medida, as atividades e ocupações que podem ser realizadas remotamente e, portanto, evidenciam que a modalidade não atinge a totalidade de trabalhadores e setores econômicos. Assim, além de demonstrar as potencialidades do trabalho remoto, [...] as características observadas apontam também para as suas limitações (BRIDI *et al.*, 2020, p. 04).

Profissionais que atuam no setor de *e-commerce*, assim como trabalhadores que exercem funções administrativas podem beneficiar-se ao optar pelo trabalho remoto. Dentre as vantagens identificadas, destacam-se a liberdade de organização da jornada de trabalho e a possibilidade de desenvolver as atividades profissionais em um ambiente mais confortável que os tradicionais escritórios das empresas, condições que podem incidir em maior produtividade e que se relacionam com o crescimento dessa modalidade, em contextos distintos, ainda antes da pandemia. “Economias globais, como os Estados Unidos, vêm apresentando indícios de favorecimento do trabalho remoto, com aproximadamente 40% das empresas permitindo esse regime de trabalho” (LISTER e HARNISH, 2019, *apud* DEXTRO e GONÇALES FILHO, 2021, p 86).

Quando desenvolvido de maneira consciente, o trabalho remoto pode oferecer vantagens ao trabalhador. Além dos ganhos econômicos e ambientais, a correta gestão do tempo permite maior disponibilidade para outras atividades não relacionadas ao universo profissional, assim como a realização das atividades em ambiente escolhido pelo trabalhador incide em maiores ganhos de produtividade. Contudo, assim como as demais modalidades de

trabalho a distância, o trabalho remoto pode oferecer desvantagens, a maioria delas proveniente da restrição nas relações interpessoais. “[...] O isolamento social é descrito como um dos pontos mais negativos da prática. [...] Muitas vezes, interações físicas geram emoções que a interação virtual por meio da TIC não propicia” (DEXTRO e GONÇALES FILHO, 2021, p. 87).

Analisar adequadamente os resultados do trabalho remoto, confrontando aspectos positivos e negativos da modalidade em questão vêm se constituindo como um desafio aos atuais gestores, os quais não podem basear suas decisões nos resultados alcançados ao longo da pandemia de Covid-19, visto as especificidades do referido momento. Contudo, as transformações desencadeadas no universo trabalhista são irreversíveis, condição que aumenta a importância de aprofundar-se os debates acerca das vantagens e desvantagens da opção pelo trabalho remoto, no cotidiano das organizações (ARAÚJO e LUA, 2021).

2.4 HOME-OFFICE

O *Home-Office* é uma das alternativas do trabalho a distância, no qual é adaptado o local de trabalho, que passa a ser na residência do trabalhador. Na literatura atual, o uso da expressão *Home-Office* para definir atividades realizadas na modalidade de Teletrabalho e Trabalho Remoto é muito comum, porém, apesar das similaridades identificadas entre as três estratégias de trabalho a distância, alguns aspectos são específicos a cada uma delas, fazendo com que estas possam ser definidas como modalidades distintas.

O termo *home-office* se trata de um conceito em construção e de uma temática emergente em uma realidade em que organizações de diferentes portes e localidades têm de disputar espaço mercadológico em nível mundial. O *home-office* proporciona práticas de trabalho diferentes das convencionais, que possibilitam maior autonomia, flexibilidade e oportunidades aos trabalhadores (TASCHETTO e FROEHLICH, 2019, apud HAUBRICH e FROEHLICH, 2020, p. 170).

O *Home-Office* apresenta algumas características específicas, quando comparado aos demais modelos de trabalho a distância. Uma delas refere-se aos direitos trabalhistas: ao colocar em prática esse método de trabalho, não é preciso alterar o contrato de trabalho do empregado. Sendo assim, todos os direitos continuam intactos, dentre eles o suporte para um eventual acidente de trabalho. O valor dos equipamentos e os materiais necessários para o exercício profissional também continuam a ser custeados pelo empregador.

O controle de jornada de trabalho continua a acontecer, com o mesmo horário estabelecido para as atividades presenciais e o consequente pagamento de horas extras e

adicional noturno quando for necessário, como se o trabalhador estivesse no ambiente corporativo da organização. Contudo, a grande desvantagem ao compararmos o *Home-Office* com o Teletrabalho neste quesito reporta-se ao fato de que esta forma de exercer as atividades a distância não possui regulamentação legal, sendo, portanto, exercida sem segurança jurídica.

Segundo Ferreira (2021), o *Home-Office* permite ganhos significativos para a empresa, para o trabalhador e também para a sociedade, os quais são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 Benefícios decorrentes do trabalho em *Home-Office*

Benefícios para a empresa	Alinha a empresa às modernas práticas de flexibilização do trabalho.
	Melhora a produtividade necessária, em função de evitar as interrupções próprias do trabalho presencial.
	Amplia a atração e retenção de talentos, em função da melhoria da qualidade de vida e da maior disponibilidade de tempo para outras atividades, como convívio familiar, lazer, atividades físicas e estudos.
	Melhora o vínculo dos colaboradores com a empresa.
	Aumenta a possibilidade de inclusão de pessoas com deficiência.
Benefícios para o colaborador	Melhora a qualidade de vida, em função da redução do estresse e do tempo gasto com deslocamentos.
	Disponibiliza tempo para outras atividades como estudo, aperfeiçoamento e qualificação, lazer, repouso, atividade física e o convívio familiar.
	Reduz despesas com deslocamentos e com roupas.
Benefícios para a comunidade	Melhora as condições de mobilidade urbana, diminuindo o número de viagens, reduzindo o número de veículos e congestionamentos.
	Melhora a qualidade do ar com a redução da emissão de poluentes e reduz consequentemente os gastos públicos com saúde.

Fonte: Ferreira (2021, p. 78, adaptado pela autora).

Assim como as demais modalidades de trabalho a distância, o *Home-Office* também apresenta desvantagens, especialmente ao trabalhador. Dentre estas, destaca-se o aumento de carga horária, em decorrência, principalmente, da ausência de um contrato formal de trabalho que delimite claramente os vínculos entre empregador e empregado, levando, muitas vezes, à compreensão indevida da necessidade deste manter-se permanentemente à disposição do contratante, bem como o isolamento social do profissional que trabalha em *Home-Office*, que pode desencadear problemas de ordem emocional e psicológica. A sobrecarga de trabalho, em virtude do exercício profissional não desvincular-se das obrigações familiares, que atinge principalmente as mulheres, também compreende uma limitação a esta modalidade de

exercício profissional, apontando para a necessidade de aprofundamento dos estudos voltados à regulamentação do *Home-Office*, que, segundo a literatura atual, compreende uma modalidade de trabalho a distância com tendência a solidificar-se no universo profissional, em um futuro próximo (FERREIRA, 2021).

2.4.1 Diferenças entre Teletrabalho, Trabalho Remoto e Home-Office

Teletrabalho, Trabalho Remoto e *Home-Office* compreendem três modalidades distintas de trabalho à distância, que não raro são exploradas como sinônimos, porém, apresentam características específicas a cada uma, as quais são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 Características das modalidades de trabalho à distância

Modalidades	Características
Teletrabalho	Definição: trabalho intelectual, explorando recursos de TIC. Modalidade praticada desde as últimas décadas do século XX. Não se constitui como trabalho externo. Manutenção das responsabilidades trabalhistas do trabalhador para com o empregado.
	Normatização: regulamentado por meio da Lei nº 13.467/2017, a qual alterou a CLT.
	Local: exige local de trabalho adequado, fora das dependências da empresa.
	Jornada: ausência de controle da jornada de trabalho, isentando o empregador do pagamento de horas extras e adicional noturno.
	Contrato: regido por um novo contrato escrito, em consonância com a CLT.
	Acidentes: o empregador possui a responsabilidade de instruir os empregados quanto às precauções para evitar doenças e acidentes de trabalho.
	Custos: definido no contrato, sobre a estrutura e a forma de reembolso das despesas para o empregado.
Trabalho Remoto	Definição: realizado a qualquer distância da sede da empresa, como parte de um tradicional sistema de emprego, usando as técnicas disponíveis de tecnologia da informação.
	Normatização: apresenta insegurança jurídica, decorrente da ausência de regulamentação legal da modalidade.
	Local: exige acesso às TIC e local de trabalho adequado, que pode variar conforme o perfil do trabalhador.
	Jornada: oferece liberdade de organização da jornada de trabalho.
	Contrato: não necessita alteração do contrato.
	Acidentes: responsabilidade do empregador.
	Custos: o valor dos equipamentos e os materiais necessários para o exercício profissional continuam a ser custeados pelo empregador.
<i>Home-Office</i>	Definição: exige adaptações no espaço, transformando a residência do trabalhador em um local de trabalho adequado. Atividades profissionais explorando as TIC.
	Normatização: apresenta insegurança jurídica, decorrente da ausência de regulamentação legal da modalidade.
	Local: na residência do trabalhador ou em formato híbrido.
	Jornada: existe controle de jornada de trabalho, que não pode ser flexibilizada, e assim o pagamento de horas extras e adicional noturno se for necessário.
	Contrato: não necessita alteração do contrato.
	Acidentes: responsabilidade do empregador, da mesma forma como se o empregado estivesse trabalhando na sede da empresa.
	Custos: o valor dos equipamentos e os materiais necessários para o exercício profissional continuam a ser custeados pelo empregador.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As modalidades de trabalho apresentadas no Quadro 2 entraram em evidência especialmente a partir do primeiro semestre de 2020, em decorrência dos avanços na pandemia de Covid-19, exigindo transformações no universo das relações sociais e, conseqüentemente, no universo do trabalho.

As mudanças necessárias à contenção dos avanços da epidemia, facilitadas pelas inovações tecnológicas da atualidade, contribuíram para o deslocamento de inúmeras atividades profissionais, as quais deixaram de ser desenvolvidas no espaço físico das corporações. Com isso, um número expressivo de trabalhadores passou a realizar suas atividades à distância, por meio do Teletrabalho, do Trabalho Remoto ou do *Home-Office*, estratégia que contribuiu para a manutenção das atividades, apesar do isolamento social.

As informações apresentadas no Quadro 2 permitem identificar as características que distinguem, mesmo que de forma tênue, as três modalidades, explicitando a importância de ampliarem-se os estudos acerca das relações entre o trabalho à distância e o mundo de trabalho da atualidade, a fim de que as relações profissionais sejam vantajosas ao empregador e, também, ao empregado (FERREIRA, 2021). A definição inadequada da modalidade quando do exercício profissional vai muito além da simples confusão na referência às práticas exercidas, podendo desencadear transtornos de natureza jurídica que venham a ferir os direitos trabalhistas do profissional que executa as atividades à distância.

2.5 A REFORMA TRABALHISTA E A REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO

Em concordância com Carvalho (2017, p. 01) “[...] o Brasil, por meio da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, acaba de passar pelas mais profundas alterações no ordenamento jurídico que regula as relações trabalhistas desde a instituição da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943”.

Segundo Neto e Souza (2018), tais alterações podem ser definidas como um reflexo das mudanças tecnológicas, sociais e econômicas do país, que tornavam a realidade atual incompatível à legislação trabalhista de 1943.

Com altos índices de desemprego e estagnação da economia, uma das apostas do governo para a retomada do crescimento do país e redução dos índices de desemprego foi a aprovação de alterações na legislação trabalhista, a popularmente conhecida Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017), que abrangeu mudanças significativas nos direitos dos trabalhadores, nas normas processuais da Justiça do Trabalho e nos aspectos sindicais (NETO E SOUZA, 2018, p. 07).

As mudanças ocasionadas pela reforma no universo do trabalho dividiram a sociedade entre críticos e apoiadores. Contudo, para grande parte dos economistas, “[...] a Reforma Trabalhista promulgada pelo governo Temer foi uma alternativa de se reduzir a taxa de desemprego que foi ocasionada pelo governo anterior, além de regularizar as atividades informais que eram exercidas sem nenhuma regulamentação” (SPAGNOL, 2018, p. 10).

Entre outros aspectos, a reforma promoveu a adequação da legislação às condições de trabalho atuais, inserindo no texto referências ao teletrabalho, ao trabalho autônomo e ao trabalho intermitente, modalidades que surgiram em período posterior à 1943 e, portanto, não previstos na legislação antes da reforma, deixando os trabalhadores em desamparo legal. As novas regras criadas pela Reforma Trabalhista regulamentaram as modalidades em questão, de forma a universalizar o acesso aos direitos trabalhistas, que passaram a ser usufruídos também pelos trabalhadores em exercício nas novas modalidades. Objetivou-se, com isso, diminuir o cenário de desemprego e, conseqüentemente, retomar o crescimento econômico do país, com a regulamentação de novos postos de trabalho (NETO E SOUZA, 2018).

Contudo, as divergências no entendimento das diferenças entre teletrabalho, Trabalho Remoto e *Home-office* podem ser percebidas também no texto da legislação, o qual faz referência unicamente ao teletrabalho, que possui aspectos distintos das outras modalidades de trabalho à distância.

Com a reforma trabalhista foi regulamentado o regime de teletrabalho, popularmente conhecido como Home Office, que trata da prestação de serviços fora das dependências do empregador, passando a constar expressamente no dispositivo da CLT sobre o teletrabalho, que antes da reforma o teletrabalho era considerado como trabalho em domicílio (MASSAIA, 2018, p. 10).

Tal aspecto continua deixando sem amparo um número expressivo de profissionais, que cresceu principalmente a partir do primeiro semestre de 2020, em decorrência da pandemia de Covid-19. Essa dualidade, somada às grandes alterações na CLT decorrentes da Reforma Trabalhistas, tornam relevantes os debates acerca da regulamentação não somente do Teletrabalho, mas das demais formas de trabalho à distância, que ganharam maior visibilidade no período de distanciamento social decorrente da pandemia e que apresentam sinais de continuidade no período pós-pandêmico.

2.5.1 O Contrato nas Modalidades de Trabalho à Distância

Ao contratar os trabalhadores que deverão atuar em regime de trabalho a distância, a análise das qualificações do futuro profissional é estratégia de indiscutível importância. Neste

contexto, além de conhecimentos específicos ao universo de atuação, é necessário avaliar também aspectos relacionados a conhecimentos técnicos das tecnologias de informação e de comunicação, os quais compreendem a principal ferramenta de trabalho a ser explorada no trabalho a distância. A análise jurídica do contrato também é adequada, visto esta permitir a verificação do texto contratual, identificando se este contém alguma cláusula de acordo ou convenção coletiva de trabalho prevendo sobre o tipo de contrato formalizado, ou até mesmo restringindo sua execução para determinadas categorias profissionais. Se não houver nenhum prazo estipulado, o contrato sempre será por tempo indeterminado (REDINZ, 2019).

A atual legislação permite ainda a alteração entre regime presencial e de teletrabalho, desde que haja mútuo acordo entre as partes ou por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, ambos registrados em aditivo contratual, conforme previsto no Art. 75-C, §§ 1º e 2º da CLT, a qual assim dispõe:

Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual (BRASIL, 2017).

A possibilidade de transição entre as modalidades de exercício profissional, instituída pela reforma trabalhista de 2017, facilita a ampliação de vínculos entre empregador e empregado, eliminando a necessidade de, em caso de mudança de modelo, cancelar o contrato vigente para, posteriormente, formalizar um novo contrato. Esse dinamismo é favorável à manutenção dos vínculos empregatícios, conforme disposto por Prazeres (2018, p. 90):

Outro ponto relevante da regulamentação é que a opção pelo teletrabalho não é irreatável, ou seja, é possível que o empregado possa migrar do regime de teletrabalho para o presencial e vice-versa, claro, desde que haja mútuo conhecimento entre empregado e empregador, atestado mediante aditivo (ou novação) contratual e, ainda, respeitado um período de adaptação de 15 dias.

Cabe ressaltar que as responsabilidades trabalhistas do empregador em relação aos profissionais que exercem suas funções na modalidade de teletrabalho abrangem também a disponibilização dos equipamentos necessários ao adequado exercício profissional, conforme disposto no Art. 75-D da CLT:

75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito (BRASIL, 2017).

Contudo, a ausência de referências legais às modalidades de Trabalho Remoto e *Home-Office* deixa o entendimento em relação à responsabilidade de disponibilização dos equipamentos para o exercício das funções nas referidas modalidades a cargo do empregador. Segundo Calcini e Andrade (2020), a ausência de regramento específico sobre essa questão faz com que a decisão resulte da livre negociação entre empregador e empregado, a qual pode ocorrer de forma individualizada ou através de intervenções sindicais. Os autores ressaltam, porém, a responsabilidade legal da empresa em custear as ferramentas de trabalho, independentemente de sua natureza, entendimento que não exclui as ferramentas tecnológicas exploradas no trabalho à distância:

Apesar da ausência do empregado em assumir os custos do trabalho remoto, tais como com internet, computador, provedor etc., existe um risco jurídico considerável neste repasse, na medida em que a previsão do artigo 2º da CLT é clara no sentido de que recai ao empregador assumir os riscos do negócio, não podendo este repassar aos funcionários a obrigação de custear do próprio bolso ferramentas de trabalho para benefício único da empregadora (CALCINI e ANDRADE, 2020, p. 03).

Outros aspectos legais relacionados ao ordenamento jurídico do Trabalho Remoto e ao *Home-Office*, observados na questão das ferramentas de trabalho, estendem-se à definição da jornada de trabalho, aos custos de manutenção das atividades, como energia elétrica e abastecimento e, também, às questões voltadas à saúde do trabalhador, seja em relação aos aspectos físicos e ergonômicos do exercício das funções, seja em relação aos aspectos psicológicos relacionados ao desenvolvimento do modelo. Destaca-se, porém, que as modalidades Trabalho Remoto e *Home-Office* compreendem estratégias emergenciais de exercício profissional, sendo instituídas em regime de urgência frente aos avanços da pandemia. Dessa forma, nas relações entre empregado e empregador, deve prevalecer sempre o bom senso, de modo que todos sejam beneficiados com a decisão (CALCINI e ANDRADE, 2020).

A fim de evitar desgastes desnecessários, é aconselhável a elaboração de um termo aditivo dos contratos de trabalho, a ser firmado entre as partes.

Todas as informações referentes à prestação de serviço à distância devem estar claramente expressas no documento, em especial as questões relativas à jornada de trabalho do empregado, à responsabilidade do empregador quanto à estrutura fornecida para a execução das atividades e as medidas de segurança a serem observadas (CALCINI e ANDRADE, 2020, p. 06).

A clareza nas decisões, que devem resultar de mútuo acordo entre as partes, é a principal garantia dos direitos de empregados e empregadores, em períodos de instabilidade como o vivenciado atualmente e que abrange múltiplos aspectos, relacionados direta ou indiretamente ao universo do trabalho.

2.6 A PANDEMIA DA COVID-19 E AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

O ano de 2020 já é um marco na história da humanidade, podendo ser definido como o ano em que o mundo experimentou os impactos de uma pandemia que, em menos de um ano, disseminou-se em escala global, desencadeando mudanças nos diferentes aspectos da vida humana. Conforme Souza *et al.* (2020, p. 09), “[...] no início de 2019, a República Popular da China identificou um novo vírus em Wuhan, província de Hubei (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE, 2020), sendo que em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde declarou pandemia”.

Uma das esferas mais afetadas pela pandemia foi o universo do trabalho, desencadeando a busca imediata por novas alternativas que garantem o isolamento social, medida eficaz para a contenção dos avanços do vírus e, ao mesmo tempo, evitassem possíveis perdas no setor produtivo. As inovações tecnológicas assumiram então papel preponderante, permitindo, por meio do uso das tecnologias de informação e comunicação, o desenvolvimento do trabalho a distância. Para Góes *et al.* (2020, p. 07), “Na pandemia, o teletrabalho foi uma alternativa para manter atividades culturais no contexto do trabalho subordinado, gerando consequências imprevistas, com diminuição de custos, possibilidades de demissões e reestruturações produtivas”. Leite *et al.* (2020, p. 01) aprofunda as reflexões, afirmando que “[...] tal modalidade surgiu como uma opção aos desafios de jornada de trabalho, à manutenção do espaço físico e dos gastos fixos empresariais, além do deslocamento para o trabalho e à flexibilização da gestão e do acompanhamento dos resultados esperados”.

Apesar das restrições no convívio social, a Covid-19 avançou, provocando um número elevado de mortes no mundo inteiro. Até setembro de 2021, foram registrados somente no Brasil 21.425.777 casos de coronavírus, culminando em 596.800 óbitos (G1.com, 2021). Os reflexos da pandemia atingiram outros setores da sociedade e, junto com a epidemia em saúde, sobreveio a crise econômica, o desemprego e a fome, em consequência da necessidade do isolamento social e da paralisação das atividades consideradas não essenciais. Foi nesse cenário que o trabalho a distância surgiu como uma alternativa de reestruturação dos serviços,

dando novo fôlego à economia e garantindo a manutenção dos empregos, permitindo a continuidade dos serviços considerados essenciais (SOUZA, *et al.*, 2020). Com isso, tornou-se possível uma retomada da produção e, ao mesmo tempo, a garantia de manutenção do isolamento social, estratégia que permite diminuir a infecção entre as pessoas, pois o vírus é transmitido principalmente por gotículas respiratórias (ALQUINO *et al.*, 2020).

Segundo Mello (2020), 46% das empresas do Brasil aderiram ao trabalho à distância, estratégia que exigiu adaptação repentina de empregados e empregadores. Desse modo, a modalidade de trabalho em questão deixou de ser resultado de um modelo de gestão, transformando-se na estratégia mais relevante – senão a única – de dar continuidade às atividades econômicas, mesmo durante a pandemia. Não por acaso, 36% desse universo não pretende manter o trabalho a distância após o término da pandemia.

2.6.1 As Medidas Provisórias nº 927/2020 e nº 1046/2021 e o Teletrabalho

A Medida Provisória nº 927 (BRASIL, 2020), que teve vigência até julho do mesmo ano, dispunha sobre “[...] as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19)”.

Entre outras estratégias para enfrentamento do estado de calamidade pública, a MP nº 927 previa “[...] antecipação de férias e de feriados, concessão de férias coletivas e teletrabalho, entre outras medidas durante o estado de calamidade pública em razão da Covid-19, reconhecido pelo Congresso Nacional e válido até dezembro”. O texto previa também que, durante o período de pandemia, caso fosse registrada paralisação total ou parcial das atividades da empresa por determinação do poder público, ficaria suspenso o cumprimento de acordos trabalhistas em andamento (MACHADO, 2020).

Em razão do regime de urgência instituído no início de 2020, o texto da MP nº 927 apresentava regramento específico acerca do teletrabalho, explicitando divergências em relação aos aspectos dispostos na CLT e desencadeando dúvidas, principalmente em virtude do fato de não fazer distinção entre Teletrabalho e *Home-Office*, atividades que, na prática, compreendem ações distintas. Conforme destacam Pessoa e Miziara (2020), no texto do Art. 75-B da CLT, uma atividade desenvolvida fora do espaço físico da empresa somente será considerada teletrabalho se for desenvolvida explorando os recursos da tecnologia, condição que não se aplica à totalidade de atividades laborais que, ao longo do período de pandemia, passaram a ser realizadas em domicílio e, por serem desenvolvidas sem a necessidade de

recursos tecnológicos específicos, compreendem estratégias de trabalho externo, não tendo, portanto, os mesmos direitos reservados ao teletrabalho, em especial o direito ao adicional de horas extras, salvo em situações que ocorra controle efetivo.

Outras divergências identificadas entre a MP nº 927 e a CLT referem-se à alteração dos prazos de comunicação da mudança do modelo de exercício laboral, que passou de 15 dias para 48 horas, a mudança nos critérios de acordo mútuo, o qual deixou de ser uma decisão bilateral e passou a ser uma decisão do empregador, a dispensa da formalização contratual e a obrigatoriedade, por parte do empregador, de disponibilizar ao trabalhador os recursos necessários ao adequado exercício de suas funções, o que abrange equipamentos e mobiliário ergonômico, entre outros aspectos. Outro aspecto que merece atenção no texto da MP 927/20 refere-se à possibilidade de exercício profissional em regime de teletrabalho também para estagiários e aprendizes. Tal previsão é inexistente na CLT, situação que, de acordo com Pessoa e Miziara (2020), impossibilitaria a aplicabilidade do teletrabalho a estes trabalhadores.

É interessante observar que “A MP 927/20 chegou a ser aprovada pelos deputados, mas perdeu a vigência sem ter sido aprovada pelos senadores e, assim, não foi convertida em lei” (HAJE, 2021, arquivo digital). Em abril de 2021, entrou em vigência a MP nº 1046 (BRASIL, 2021), com texto muito semelhante ao da MP 927/2020. A medida em questão autoriza os empregadores a alterarem o regime de trabalho, que, durante a pandemia de Covid-19, pode migrar do formato presencial para o teletrabalho, trabalho remoto ou qualquer outra natureza de trabalho a distância. A retomada do trabalho em regime presencial pode ser definida a qualquer momento pelo empregador, sem necessidade de acordos individuais ou coletivos, ou de qualquer outra estratégia de formalização, devendo este informar o trabalhador da mudança num prazo mínimo de 48 horas.

A MP nº 1046/2021 define o empregador como responsável pela infraestrutura total do trabalhador no exercício de suas funções, a fim de que este realize suas atividades de forma segura, conforme disposto na legislação trabalhista. Destaca-se que, apesar de o texto da medida não fazer referência à obrigatoriedade de formalização da mudança por meio de alterações do contrato de trabalho, a amplitude de interpretações decorrentes da reduzida especificação acerca de aspectos como pagamento do vale-refeição, pagamento de horas extras e despesas com energia ou internet, é adequado o registro formal do acordo como estratégia de proteção dos direitos, de ambos os lados.

A principal mudança, instituída pela MP nº 1046/2021 em relação às medidas provisórias anteriores, reporta-se, principalmente, ao período de duração das flexibilizações

na legislação trabalhista, as quais podem ser adotadas pelos empregadores por um período máximo de quatro meses. Sobre a temática descrita, a MP nº 1046 assim dispõe:

Art. 2º Para o enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19) e a preservação do emprego e da renda, poderão ser adotadas pelos empregadores, entre outras, as seguintes medidas:

I - o teletrabalho;

II - a antecipação de férias individuais;

III - a concessão de férias coletivas;

IV - o aproveitamento e a antecipação de feriados;

V - o banco de horas;

VI - a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho; e

VII - o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS (BRASIL, 2021).

Destaca-se que as medidas instituídas pela MP 1046/21 são de caráter excepcional, objetivando a manutenção do setor produtivo e dos empregos, fortemente abalados pelo período de pandemia. A aplicação das medidas citadas em contextos alheios ao previsto, mesmo que em situações de calamidade, podem incorrer em consequências negativas tanto para o empregador quanto para o empregado, daí a necessidade de uma análise jurídica detalhada, antes da tomada de decisão sobre possíveis alterações no universo trabalhista (MELLO, 2020, online).

Além da MP nº 1046, em 2021 também foi aprovada a Lei 14.151, que faz referência às adequações trabalhistas para a trabalhadora gestante em tempos de pandemia e “[...] dispõe sobre o afastamento da empregada gestante das atividades de trabalho presencial durante a emergência de saúde pública de importância nacional decorrente do novo coronavírus” (BRASIL, 2021).

2.6.2 A Lei nº 14.151/2021 e suas Implicações no Universo do Trabalho

Em 12 de maio de 2021, entrou em vigor a Lei nº 14.151/2021, a qual estabelece o afastamento das empregadas gestantes de suas atividades presenciais, durante a emergência de saúde pública em consequência da pandemia da Covid-19. Conforme o parágrafo único do Art. 1º da Lei “A empregada afastada nos termos do caput deste artigo ficará à disposição para exercer as atividades em seu domicílio, por meio de teletrabalho, trabalho remoto ou outra forma de trabalho a distância” (BRASIL, 2021). O exercício domiciliar será remunerado, sendo os custos arcados pelo empregador.

O afastamento da trabalhadora terá como objetivo a redução de riscos decorrentes de contaminação pelo coronavírus, garantindo assim maior segurança à mãe e à criança. Segundo

Calcini e Carvalho (2021, arquivo digital), as mudanças trabalhistas instituídas pela Lei nº 14.151/2021, ao passo em que buscam garantir a integridade física da mulher e do nascituro, deixam margem à insegurança no universo financeiro, visto não determinar, de forma clara, o responsável pelo pagamento do salário às mulheres que, pela natureza das funções desenvolvidas, não conseguirem realizar suas práticas no formato de teletrabalho ou trabalho remoto.

Essa nova lei trouxe à baila algumas importantes questões de ordem trabalhista para aqueles empregadores que possuem relações empregatícias com empregas gestantes em geral (nesse contexto incluídas domésticas, rurais, temporárias e intermitentes) e, para melhor compreender o seu respectivo conteúdo, se mostra necessário previamente analisarmos o porquê do enfoque dado pelo legislador. [...] Acontece que a nova Lei 14.151/2021 impôs o afastamento compulsório da gestante do local de trabalho, sem, contudo, especificar quem será o responsável pela continuidade dos pagamentos de sua remuneração.

Os aspectos citados explicitam as incertezas em relação ao cumprimento das medidas legais, tanto para trabalhadoras gestantes quanto para o empregador, pois, na inexistência de meios que viabilizem o trabalho a distância, a trabalhadora deverá permanecer afastada como medida preventiva. Porém, mesmo afastada, tem direito à remuneração integral, condição definida por Calcini e Carvalho (2021, arquivo digital) como “[...] nova hipótese legislativa de interrupção do contrato de trabalho, e não de sua respectiva suspensão”.

O texto da referida lei, expresso em um único artigo, assim dispõe: Art. 1º “Durante a emergência de saúde pública de importância nacional decorrente do novo coronavírus, a empregada gestante deverá permanecer afastada das atividades de trabalho presencial, sem prejuízo de sua remuneração”.

A apresentação do texto abre espaço a questionamentos em virtude da inexistência de uma regra de exceção que possa ser aplicada aos dispositivos da lei. Ao determinar que a trabalhadora deverá exercer as atividades por meio de teletrabalho, trabalho remoto ou outra forma de trabalho a distância, eliminando qualquer possibilidade de flexibilização ou adequação da prática laboral exercida pela mulher, o texto legal distancia-se dos princípios constitucionais, interferindo na autonomia da mulher e no seu direito ao livre arbítrio (ANDRADE e PALCOSKI, 2021).

Outro aspecto polêmico desencadeado pelo texto da Lei nº 14.151/2021 é decorrente da expressão “empregada”, em detrimento da expressão “trabalhadora”. Sendo assim, encontram amparo legal somente as mulheres que se inserem no mercado de trabalho como empregadas formais, eliminando-se trabalhadoras estatutárias do usufruto do direito à proteção, independente das condições do local onde exercem suas funções, condição que,

segundo Andrade e Palcoski (2021), interfere no direito à igualdade, instituído pela Constituição Federal.

É interessante observar que a determinação legal da substituição do exercício laboral presencial pelo formato remoto, independente da modalidade, também pode desencadear profundas mudanças na garantia de acesso da mulher ao mercado de trabalho, que enfrenta restrições históricas, as quais tendem a ser acentuadas mediante os riscos de despesas decorrentes da execução dos princípios instituídos, acentuando ainda mais a disparidade entre os sexos, no universo profissional.

[...] o segundo ano da pandemia da covid-19 em 2021 indica um retrocesso de quatro anos em termos de conquistas das mulheres no mercado de trabalho. E os prejuízos causados na empregabilidade e aqueles envolvendo a diferença de salário na comparação com homens só devem ser neutralizados em 2030 caso o ritmo dos progressos vistos antes dobre e os esforços de boas práticas empresariais e políticas públicas aumentem, diz relatório anual da PwC (ANDRADE e PALCOSKI, 2021, arquivo digital).

A forma como a Lei nº 14.151/2021 é apresentada permite que esta seja considerada uma lei de falsos benefícios, que, sob a aparência de medida protetiva, provoca efeitos sociais de grande impacto, afetando principalmente o universo econômico das organizações. A minimização dos impasses pode ser alcançada por meio da adoção das medidas previstas na MP 1.046/2021, tais como a antecipação de férias, o banco de horas e a licença remunerada, construindo acordos que, sem interferir nas medidas legais, priorizem a adoção de medidas permeadas pelo bom senso, condição que resultará em benefícios ao empregador e à gestante, sem ferir o princípio de direito à vida e à segurança do nascituro.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o método que contribui com a condução da pesquisa. Neste contexto, partindo-se das questões formuladas e dos objetivos almejados, seguido de proposições teóricas, foram avaliadas as alternativas metodológicas que melhor se aplicam às características deste estudo, permitindo assim responder eficientemente o problema de pesquisa norteador do mesmo.

Destaca-se que “[...] o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. Por sua vez, método (do grego *méthodos*) é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo” (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 35). Portanto, a metodologia compreende o estudo ou a ciência na busca do caminho de forma racional, na procura de alternativas para resolver possíveis problemas. Já o método científico pode ser definido como a estrutura do conhecimento, onde são desenvolvidas e testadas hipóteses que são ancoradas através da ciência (MAGALHÃES, 2005).

Nesse sentido, o tema do presente estudo, que compreende a análise das mudanças, adaptações e principais desafios enfrentados no cotidiano das organizações com a introdução do Teletrabalho, Trabalho Remoto ou *Home-Office*, como estratégia laboral, apesar de ser incipiente na literatura, é bastante relevante. Fato esse fica evidenciado com o desenvolvimento da pesquisa, dada a representatividade desse novo modelo de trabalho, havendo possibilidades para que mesmo seja aplicado também no período pós-pandemia, visto que atualmente as organizações buscam novas alternativas de crescimento, às quais o trabalho a distância pode contribuir significativamente.

Os estudos sobre Teletrabalho, Trabalho Remoto e *Home-Office* como estratégia laboral são muito incipientes e, em sua grande maioria, apresentam as três modalidades de trabalho a distância como sinônimos uma da outra. Dessa forma, a busca da melhor alternativa para a metodologia a ser utilizada no presente estudo cresce de importância. Nesse sentido, a pesquisadora optou pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois este visa à compreensão detalhada de um fenômeno específico (YIN, 2015), o que encontra consonância com o objetivo geral deste trabalho, que compreende identificar a percepção dos gestores, em relação ao processo de adaptação da alternativa escolhida para gerenciamento do exercício profissional dos colaboradores, desenvolvido de forma remota, durante o período de maior evidência da pandemia de Covid-19.

Segundo Yin (2015), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o “como?” e o “por quê?” de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor

assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A unidade de análise do estudo de caso a ser desenvolvido compreende o segmento das cooperativas de crédito. Esse segmento foi escolhido devido a sua relevância no contexto organizacional atual, visto agregarem aspectos específicos do universo cooperativo ao universo das instituições de crédito, de modo a garantir, em um só tempo, crescimento da instituição e satisfação ao cliente.

As diferentes fontes de pesquisa utilizadas tiveram intenção de proporcionar dados suficientes a uma melhor análise da prática remota de trabalho implementada pela cooperativa e de como a referida prática impactou no DP/RH durante o período de maior evidência da pandemia de Covid-19, descrevendo os impactos positivos e negativos da referida modalidade.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa proposta pode ser classificada, em relação aos seus objetivos, como uma pesquisa exploratória, abordando, em seu desenvolvimento, as estratégias utilizadas pela organização pesquisada para a continuidade das atividades laborais de seus colaboradores na atualidade, a qual compreende um momento atípico e que, por tal condição, exige adaptações, explorando as modalidades de Trabalho Remoto, *Home-Office* e Teletrabalho, estratégias profissionais consideradas relevantes em tempos de pandemia.

Segundo Sordi (2017, p. 76), “[...] dentro do avanço da ciência em um campo, principalmente nas ciências sociais, o desenvolvimento em uma área inicia-se a partir da pesquisa exploratória, a qual se adequa bem para quando a demanda é por entender mais sobre um assunto ainda pouco conhecido”. Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica e documental, que se aproxima dos pressupostos teóricos do estudo de caso. O estudo de caso, segundo Michael (2015, p. 64) “[...] consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de compreender fatos, fenômenos sociais”. A pesquisa documental, segundo Martins e Theóphilo (2016), explora documentos específicos que possuem relação direta com a pesquisa, os quais, no caso deste estudo, compreendem a legislação trabalhista e suas adequações, determinadas pela MP nº 927/2020, pela MP 1046/2021 e pela Lei nº 14.151/20221.

Com relação à abordagem do problema, a pesquisa define-se como qualitativa, pois abordará as práticas de trabalho a distância em meio a pandemia da Covid-19. Para Martins e Theóphilo (2016, p. 59), “[...] a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”. Lozada e Nunes (2019, p. 134) complementam a reflexão, assim dispendo:

Em síntese, a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: o ambiente nativo é a fonte de obtenção dos dados; o pesquisador é considerado o instrumento principal de coleta de dados; a pesquisa usa processos de detalhamentos da realidade observada e busca o sentido das situações e seus impactos para o grupo pesquisado.

O tipo de pesquisa escolhido para o desenvolvimento deste trabalho foi a qualitativa de natureza exploratória. Segundo Malhotra (2019) a pesquisa pode ser classificada como exploratória ou conclusiva. O mesmo autor salienta que a pesquisa exploratória tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador. Já a pesquisa conclusiva é realizada para determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação, sendo eficaz para identificar características de determinada população ou fenômeno.

O problema de pesquisa do presente estudo está ligado à visão geral de uma situação, que envolve a compreensão de como se desenvolveram as práticas remotas de trabalho em uma cooperativa de crédito, ao longo do período da pandemia de Covid-19.

A pesquisa de caráter exploratória é a mais adequada ao objetivo deste estudo, pois ela possibilita uma maior compreensão do estudo proposto. O processo de pesquisa não é estruturado e sim flexível, sendo que a amostra é simples e não representativa. A análise dos dados primários é qualitativa e, geralmente, são seguidas por pesquisas adicionais ou conclusivas (SILVERMAN, 2009). Outro fator que cabe destaque na pesquisa exploratória relaciona-se ao fato de que esta impede que o pesquisador inicie o estudo com concepções sobre os achados, uma vez que estes resultam de uma ação não estruturada, flexível e qualitativa.

Para a escolha de método na pesquisa qualitativa, o mais importante é o objeto que será estudado em sua complexidade e totalidade, não sendo reduzido a variáveis únicas, ou seja, não sendo possível a generalização (FLICK, 2009). As afirmações acima denotam a conformidade do tipo de pesquisa escolhido, uma vez que se pretende compreender a percepção dos gestores, em relação ao processo de adaptação ao trabalho desenvolvido de forma remota, durante o período de maior evidência da pandemia de Covid-19.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos de pesquisa junto à qual se realizou a coleta de dados primários foi selecionada a partir de critérios pré-estabelecidos pela autora. Segundo Gil (2017, p. 107), “[...] a definição da unidade-caso depende dos propósitos da pesquisa. Aqui cabe distinguir entre projetos de caso único e de casos múltiplos. O estudo de caso único refere-se a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno”. Sendo assim, a organização na qual se desenvolveu a pesquisa, que compreende uma Cooperativa de Crédito, foi escolhida por conveniência, enquanto que a população de pesquisa compreende os profissionais que atuam no setor de Gestão de Pessoas da referida organização.

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Gil (2017) ressalta que o processo de coleta de dados no estudo de caso é uma das modalidades mais complexas no desenvolvimento do estudo, comparada com outras etapas. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se apenas uma única técnica básica para obtenção dos dados, embora outras técnicas possam ser empregadas de forma complementar. Nesse sentido, o estudo de caso requer a aplicação de mais de uma técnica, constituindo um princípio básico que não pode ser descartado.

Para o presente estudo, o planejamento teve como base um estudo prévio referente às tendências contábeis e suas relações com o universo das organizações, às modalidades de Teletrabalho, Trabalho Remoto e *Home-Office* e, por fim, à regulamentação do Teletrabalho, o qual embasou o delineamento da pesquisa, as quais deram o embasamento necessário ao levantamento de dados, realizado na segunda etapa do trabalho.

Sendo assim, após realização do estudo bibliográfico, procedeu-se a elaboração da ferramenta a ser explorada para a coleta de dados, que, nesse caso, consiste em um questionário, enviado ao participante na forma de questionário digital, contendo 8 (oito) perguntas abertas, 5 (cinco) perguntas fechadas e 2 (duas) perguntas de múltipla escolha, relacionadas à temática da pesquisa é apresentado como apêndice do estudo (Apêndice 1).

Para o conhecimento sobre o campo do estudo mencionado, a coleta de dados foi realizada ao longo do mês de outubro de 2021, optando-se, na análise, a preservar as informações, a fim de não comprometer os resultados finais da pesquisa.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISE

A análise permite que o pesquisador tire suas próprias conclusões acerca das informações obtidas a partir dos dados coletados. Malhotra (2019) comenta que a fase de preparação dos dados exige muita atenção e cuidado, evitando assim o comprometimento dos achados da pesquisa e a elaboração de resultados tendenciosos, decorrentes de interpretações incorretas.

Sendo assim, para que os dados obtidos sejam analisados de forma correta, é necessário primeiramente definir as unidades de análise, que, por sua vez, se constituem na forma pela qual os dados são organizados. A definição da unidade de análise requer a decisão sobre o que interessa investigar. Para tanto, pode-se usar mais de uma unidade de análise distinta, em um mesmo estudo (TEIXEIRA, 2003).

A análise dos dados desenvolvida para a presente pesquisa foi realizada através de temas representativos para o estudo. Assim, para efetivação da análise de dados, definiram-se quatro unidades distintas: Definição da modalidade de trabalho a distância; Impactos decorrentes da modalidade de trabalho escolhida; Desafios enfrentados no setor de DP/RH no gerenciamento do trabalho a distância; O futuro do trabalho a distância na organização. A disposição das unidades de análise tem aporte nos objetivos específicos da pesquisa, sendo analisadas de forma individual, porém, contextualizando-se as informações à fundamentação teórica elaborada previamente.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Essa etapa do processo de pesquisa consiste na interpretação e na análise de todos os dados coletados – no caso deste estudo, a análise dos registros obtidos por meio do questionário digital, para confrontação destes com a fundamentação teórica.

O presente estudo, procedeu-se a uma análise de conteúdo dos resultados do questionário e dos dados secundários, com o objetivo de organizar e interpretar as informações coletadas, auxiliando no entendimento e na análise dos dados em relação à teoria, apresentando as mudanças decorrentes das práticas de trabalho a distância em tempos de pandemia, a fim de identificar se estas são consideradas favoráveis ou não, dando ênfase à análise dos impactos positivos e negativos, das principais dificuldades, benefícios e prejuízos, bem como a possível continuação da modalidade de trabalho, entre outras questões.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pandemia de Covid-19 provocou transformações no universo do trabalho, popularizando o trabalho a distância, em suas diferentes modalidades, objetivando garantir o exercício profissional seguro sem prejuízo à continuidade dos serviços prestados.

Para a análise da percepção dos gestores em relação ao processo de adaptação da alternativa de trabalho a distância escolhida para gerenciamento do exercício profissional dos colaboradores, desenvolvido durante o período de maior evidência da pandemia de Covid-19, a fim de identificar os impactos positivos e negativos da referida modalidade, tomou-se como segmento de estudo uma cooperativa de crédito, representada, na pesquisa, pelo gestor da instituição.

As informações obtidas por meio do questionário foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, sendo as informações resultantes do processo apresentadas de forma qualitativa descritiva.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa na qual se realizou o estudo é uma instituição financeira cooperativa, comprometida com o crescimento dos seus associados e com o desenvolvimento das regiões onde atua. O modelo de gestão praticado pela cooperativa valoriza a participação dos associados, os quais são entendidos como os verdadeiros donos do empreendimento, enquanto que o modelo de trabalho desenvolvido, por caracterizar sistema de atendimento ao público, é baseado na gestão de pessoas.

O universo da GP sofreu profundas transformações em decorrência da pandemia de Covid-19, exigindo dos gestores capacidade de inovação e adaptação (BRIDI *et al.*, 2020). Dessa forma, a fim de garantir o atendimento aos cooperados apesar da suspensão do atendimento presencial na agência, a partir de março de 2020 a organização desenvolveu estratégias de trabalho a distância, quando os colaboradores continuaram a exercer suas funções, porém em âmbito domiciliar, aspecto determinante para a participação no presente estudo.

Convém mencionar que, em atenção às políticas organizacionais da cooperativa, ao longo do processo de análise dos dados, não serão feitas referências que permitam a identificação da mesma.

4.2 TRABALHO A DISTÂNCIA: DESAFIOS E VANTAGENS

As transformações do cenário global, decorrentes da pandemia de Covid-19, desencadearam transformações na forma de prestação de serviços, favorecendo a expansão das diferentes modalidades de trabalho a distância. Tal estratégia também foi adotada pela cooperativa de crédito na qual se realizou o estudo, onde o trabalho presencial foi substituído pelo Trabalho Remoto, a fim de garantir a continuidade dos serviços oferecidos à população, durante o período de maior evidência da pandemia. O trabalho remoto consiste em uma modalidade de trabalho não presencial que pode ser realizado a qualquer distância da sede da empresa, como parte de um tradicional sistema de emprego, usando as técnicas disponíveis de tecnologia da informação. Sendo assim, exige acesso às TIC e local de trabalho adequado, que pode variar conforme o perfil do trabalhador. Em compensação, oferece liberdade de organização da jornada de trabalho (BRIDI *et al.*, 2020; ARAÚJO e LUA, 2021).

A opção pelo trabalho a distância, prática exercida durante o período de maior evidência da epidemia, corresponde à realidade de um grande número de organizações do Brasil no período. Conforme Mello (2020), aproximadamente 46% das empresas do setor de prestação de serviços do país aderiram a alguma modalidade de trabalho à distância ao longo de 2020, explorando tal alternativa como estratégia para manutenção dos serviços, sem riscos à saúde e à vida dos trabalhadores.

Segundo o gestor, o principal fator observado para a tomada de decisão foi a preocupação com a saúde dos profissionais, visto que o trabalho desenvolvido cotidianamente pela cooperativa, quando realizado no modelo convencional, implica em contato social. Durante o período de pico da pandemia de Covid-19, tal situação deixaria os profissionais em situação de vulnerabilidade, expondo-os ao risco de contágio pelo coronavírus. A necessidade de restrição das relações sociais foi o principal marco da pandemia de Covid-19, embasando as determinações da OMS quanto às medidas para a contenção no avanço do contágio, instituídas legalmente por diferentes documentos, dentre os quais se destaca a MP nº 927 (BRASIL, 2020), que apresentou regramento específico para o exercício do teletrabalho, desencadeando impactos que, na percepção do entrevistado, foram positivos, visto incidirem em preservação da saúde e, conseqüentemente, em maior tranquilidade dos colaboradores para o exercício de suas funções.

Para o gestor da cooperativa, o trabalho remoto não apresentou impactos negativos, porém, embora bem aceito durante a evidência da pandemia, esta modalidade de trabalho não foi considerada satisfatória pelos colaboradores, os quais manifestaram interesse em retornar,

logo que possível, ao trabalho presencial. A valorização ao convívio no ambiente de trabalho, evidenciado na pesquisa é contemplado por Souza *et al.* (2020, p. 131) em estudo similar, segundo o qual “[...] as novas tecnologias possibilitam [...] a convivência com a família e a terem outras relações pessoais. Por outro lado, a condição poderá levá-lo a um convívio profissional prejudicado, o qual é elemento contributivo na construção da felicidade e contentamentos”. Estudos de Bridi *et al.* (2020) abrangendo um universo de 906 participantes apontam resultados correspondentes, quando 60% da referida população define como negativos os impactos decorrentes da ausência de contato com os colegas.

Além da proteção à saúde dos profissionais, também foram identificados benefícios do trabalho remoto para a cooperativa, dentre os quais se destacou o alinhamento da empresa às modernas práticas de gestão e a flexibilização do trabalho, a melhoria dos vínculos entre colaboradores e organização, a redução do estresse e do tempo gasto com deslocamentos e, conseqüentemente, melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores, os quais ganharam mais tempo livre para realizar atividades diversas, como estudo, aperfeiçoamento e qualificação, lazer, repouso, atividade física e convívio familiar.

Os benefícios do trabalho remoto identificados na pesquisa correspondem a estudos realizados em outros universos organizacionais, apontando como vantajosa a prática do trabalho remoto, que, no modelo atual, distingue-se das práticas em domicílio, popularizadas nas últimas décadas do século XX. “[...] Tratam-se de trabalhos realizados e possibilitados pelas tecnologias da informação (TI). Trabalhos que passaram a ser realizados em casa (à distância) mediados por computadores, *notebooks*, *tablets* e *smartphones* com conexão pela Internet” (BRIDI *et al.*, 2020, p. 04).

A adoção da prática remota de trabalho, quando comparada ao habitual, não alterou a produtividade, fator considerado como positivo pelo gestor. Contudo, para que esse indicador fosse alcançado, foi necessária à equipe de DP/RH a superação de alguns desafios no gerenciamento, principalmente decorrentes da necessidade de adequar as condições físicas de trabalho, tais como espaço, equipamentos e conexão de internet adequada. Também foram necessárias orientações acerca da necessidade de organização da agenda de trabalho, a fim de garantir que os colaboradores alcançassem um estágio de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A necessidade de interferência externa na organização da agenda dos profissionais em trabalho remoto foi decorrente do regime de urgência com o qual a prática foi implementada, que não permitiu o preparo prévio dos profissionais. A realidade descrita é evidenciada em estudo desenvolvido por Dextro e Gonçales Filho (2021), o qual aponta a importância da maturidade das organizações como elemento central do processo de mudança

no modelo de exercício profissional, condição não verificada em 2020, quando os avanços na pandemia de Covid-19 impediram a realização de testes-piloto pelas empresas. Os autores defendem que o trabalho remoto pode oferecer vantagens ao trabalhador, porém precisa ser desenvolvido de maneira consciente, condição oposta à verificada no período da pandemia, quando a opção se impôs como única alternativa viável.

A preocupação acerca das questões ergonômicas são evidenciadas na pesquisa, visto a necessidade de os locais de trabalho oferecerem as condições adequadas ao exercício profissional a fim de preservar a qualidade de vida do trabalhador, aspecto que, no modelo de trabalho remoto, é responsabilidade do empregador, ao qual compete custear despesas com equipamentos e materiais necessários para o exercício profissional (BRIDI *et al.*, 2020). Tal aspecto foi contemplado pela cooperativa, que ao alterar o modelo de trabalho, procedeu à avaliação das condições ergonômicas e técnicas do ambiente ocupado por cada um dos colaboradores, a fim de identificar se o espaço físico, o mobiliário, os equipamentos e o acesso à internet, disponíveis no ambiente domiciliar destes, ofereciam a qualidade necessária para o exercício profissional satisfatório, disponibilizando condições de adequação quando necessárias.

O resultado do processo é considerado positivo pelo gestor, o qual destaca a incorporação do trabalho remoto ao conjunto de modalidades profissionais desenvolvidas pela organização após a pandemia, porém com algumas adaptações quando comparados às práticas desenvolvidas no período de suspensão do atendimento presencial, direcionados especialmente a gestantes e colaboradores que apresentam vulnerabilidades na saúde, os quais poderão exercer suas práticas profissionais em ambiente domiciliar, reduzindo os riscos de possíveis doenças e, dessa forma, garantindo sua produtividade. Tal percepção corresponde à opinião de Losekann e Mourão (2020), os quais apontam para uma nova tendência em desenvolvimento no universo trabalhista: segundo os autores, passado o período de urgência e mediante os resultados alcançados com a experiência, começam a surgir reflexões acerca da possibilidade de explorar o teletrabalho como estratégia de gestão, aprimorando alguns aspectos do referido modelo de modo a garantir índices significativos de produtividade sem prejuízos à saúde do trabalhador.

Tal comportamento também é verificado na cooperativa participante do estudo. Segundo o gestor, é muito provável que as práticas de trabalho à distância, evidenciadas na epidemia, sejam futuramente implementadas de forma definitiva pelas cooperativas de crédito. Contudo, o profissional ressalta que o atual modelo de trabalho preza pelo relacionamento, de forma que as situações devem ser avaliadas pontualmente, observando a

demanda e a necessidade de trabalho remoto para cada momento, o que dificulta a realização de projeções mais exatas.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Analisando-se os resultados obtidos com a pesquisa, constatou-se que as informações acerca de possíveis vantagens e desvantagens do exercício profissional no modelo remoto ainda são restritas, pois se limitam a análise de indicadores alcançados ao longo do período de maior evidência da epidemia de Covid-19, o qual, por sua natureza, foi cercado de inseguranças e marcado pela incerteza em relação ao futuro.

Os aspectos emocionais podem interferir no resultado das práticas profissionais e, ao tomar como base de análise e decisão os resultados alcançados exclusivamente ao longo do período de pandemia, corre-se o risco de promover mudanças pautadas em indicadores pouco confiáveis. Sendo assim, aconselha-se o aprofundamento da análise, por meio da realização de testes de realização do trabalho remoto em períodos distintos, a fim de alcançar números reais e de maior abrangência.

O crescimento do trabalho remoto evidencia, também, a necessidade de as organizações promoverem ações em prol da qualificação dos profissionais, acerca das especificidades inerentes a este modelo de exercício profissional, instrumentalizando os colaboradores para o desenvolvimento de um trabalho remoto seguro e de qualidade. Sugere-se ainda a realização de estudos mais aprofundados, dentro da própria cooperativa, em relação ao trabalho remoto, abrangendo a opinião dos trabalhadores, visto serem estes os profissionais que terão seu modelo de exercício profissional alterado.

Por fim, recomenda-se o aprofundamento dos profissionais que atuam nos setores de DP/RH acerca da legislação trabalhista que ampara o exercício profissional no modelo remoto, a qual apresenta adaptações e flexibilizações específicas da modalidade, realizando também as adequações necessárias no contrato de trabalho dos profissionais que atuarão nesse modelo, a fim de que, ao optar pelo trabalho remoto, este seja desenvolvido de forma consciente, tornando possível o desenvolvimento de um relacionamento trabalhista vantajoso tanto para o trabalhador quanto para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relato apresentado compreende os resultados de pesquisa desenvolvida junto a uma cooperativa de crédito, localizada no estado do Rio Grande do Sul, ao longo do segundo semestre de 2021, a qual teve como objetivo central identificar a percepção dos gestores, em relação ao processo de adaptação da alternativa escolhida para gerenciamento do exercício profissional dos colaboradores, desenvolvido de forma remota, durante o período de maior evidência da pandemia de Covid-19.

Para tanto, procedeu-se a uma análise bibliográfica e documental das modalidades de Teletrabalho, Trabalho Remoto e *Home-Office*, com ênfase à regulamentação trabalhista desses modelos de trabalho a distância e, em paralelo, desenvolveu-se um levantamento de dados, por meio do qual foi possível verificar a prática remota de trabalho implementada pela instituição participante da pesquisa, os impactos positivos e negativos da decisão no DP/RH e, também, no universo organizacional da referida organização, ao longo do período de maior evidência da pandemia de Covid-19, relacionando tais evidências à intencionalidade da implementação definitiva da modalidade de trabalho a distância, no cotidiano profissional.

A pesquisa permitiu compreender, de forma mais aprofundada, as relações entre o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e a transformação da sociedade, visto a continuidade das práticas profissionais ao longo do período de maior evidência da pandemia de Covid-19 somente terem se efetivado por meio do acesso às tecnologias.

Verificou-se que a necessidade de adaptação às restrições sanitárias desencadeou um crescimento do trabalho remoto, permitindo a identificação de vantagens decorrentes dessa prática. Tal condição abre espaço à possibilidade de as organizações optarem pelo trabalho remoto, adequando o modelo trabalhista desenvolvido na atualidade. Os impactos dessa decisão alcançam trabalhadores e empregadores, podendo serem identificados também pelo restante da população, por meio de consequências indiretas, dentre as quais podem-se citar as melhorias no fluxo urbano, em decorrência da redução de veículos trafegando em horário de pique, ou ainda a redução dos índices de *stress* e de outras doenças relacionadas ao trabalho, resultantes da possibilidade de adequação da carga horária.

Os resultados positivos da prática ficaram evidentes no levantamento de dados, quando se constatou que a organização participante do estudo objetiva inserir o modelo de trabalho remoto dentre as estratégias profissionais desenvolvidas. Contudo, emerge da pesquisa a importância dos relacionamentos interpessoais construídos no cotidiano

profissional, expressa pela manifestação de interesse em retomada do modelo de trabalho convencional após o término da pandemia, apresentada pelos colaboradores da organização participante do estudo.

Outro aspecto que merece destaque relaciona-se à identificação do modelo de trabalho desenvolvido. De acordo com a pesquisa, a organização optou pelo Trabalho Remoto como estratégia para garantir a continuidade dos serviços oferecidos à população, durante o período de maior evidência da pandemia. Contudo, a existência de controle na jornada de trabalho, que, em virtude das práticas desenvolvidas pela organização, não puderam ser flexibilizadas, indicam que a prática desenvolvida foi o *Home Office*. A designação inadequada do modelo de trabalho, mesmo que parece inexpressivo, pode gerar interferências em futuras negociações trabalhistas entre contratante e trabalhador, acentuando a importância dos setores de RH/GP conhecerem de forma aprofundada as características de cada uma das modalidades de trabalho a distância.

A análise das construções elaboradas com o desenvolvimento da pesquisa permite afirmar que o estudo permitiu importantes constatações no que se refere ao universo de trabalho a distância. Inicialmente, possibilitou a constatação de que existem diferentes modelos, os quais devem ser observados na tomada de decisão dos gestores em relação ao modelo de trabalho a distância a ser desenvolvido. Possibilitou também a compreensão da importância do trabalho a distância no contexto social atual, onde, cada vez mais, evidencia-se a valorização à qualidade de vida como estratégia para a produtividade.

Embora o trabalho a distância venha se tornando um campo amplamente debatido, as especificidades de cada modelo exigem uma constante revisão e aprofundamento das reflexões, sem esgotar-se o assunto. Desse modo, as informações presentes neste estudo contribuem para referido universo de pesquisa, adequando-se às necessidades das organizações que atuam no universo da prestação de serviços, as quais têm como diferencial o contato com o cliente, favorecendo a prática das atividades profissionais seguras, sem prejuízos à saúde do colaborador e à produtividade da empresa.

Respeitadas as limitações decorrentes da reduzida amplitude do universo de pesquisa, que se concentrou em um universo pequeno de organizações frente à amplitude de empreendimentos do setor cooperativo, pode-se afirmar que as informações apresentadas trazem importantes contribuições aos estudos já desenvolvidos acerca do trabalho à distância, não esgotando, porém, as possibilidades de novas pesquisas no universo em questão, o que viabiliza sua retomada e ampliação em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A; PALCOSKI, R. **Lei 14.151/2021: Afastamento da empregada gestante das atividades de trabalho presencial: uma análise sistêmica.** 02/06/2021. Disponível em: <https://blog.editoramizuno.com.br/afastamento-de-empregada-gestante-do-trabalho-presencial/>. Acesso 20 out. 2021.
- ARAÚJO, Tânia Maria. LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Rev. Bras. Saúde Ocupacional.** 2021;46:e27. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Acesso em: 28 set. 2021.
- ALQUINO, Estela ML; SILVEIRA, Ismael H; PESCARINI, Julia M; ALQUINO, Rosane; FILHO, Jaime A Souza. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência e Saúde Coletiva.** 2020. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/116/138> Acesso em: 30 de abril de 2021.
- BRASIL, Cristina Índio. **Número de trabalhadores em *home-office* diminui em novembro de 2020.** Agencia Brasil, 02/02/2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-02/numero-de-trabalhadores-em-home-office-diminuiu-em-novembro-de-2020>. Acesso em: 13 mar. 2021.
- BRASIL. **Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)... Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 14 mar. 2021.
- _____. Diário Oficial da União. **Medida Provisória Nº 1.046, de 27 de abril de 2021.** Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19). Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.046-de-27-de-abril-de-2021-316265470>. Acesso em: 03 out. 2021.
- _____. **Lei Nº 14.151, de 12 de maio de 2021.** Dispõe sobre o afastamento da empregada gestante das atividades de trabalho presencial durante a emergência de saúde pública de importância nacional decorrente do novo coronavírus. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14151.htm. Acesso em: 30 de out. de 2021.
- BRAGA, Ricardo Peake. Teletrabalho, “*Home Office*” e Privacidade – Instrumentos de Liberdade ou Panoptismo Corporativo?. In: 22 anos da SOBRATT: **A evolução do teletrabalho.** Campinas, SP: Lascier Editora, 2021.
- BRIDI, Maria Aparecida; BOHLER, Fernanda Ribas, ZANONI, Alexandre Pilan; BRAUNERT, Mariana Bettega; BERNARDO, Kelen Aparecida da Silva; MAIA, Fernanda Landolfi; FREIBERGER, Zélia; BEZERRA, Giovana Uehara. **O trabalho remoto/Home-office no contexto da pandemia COVID-19.** 2020. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf Acesso em: 30 de abril de 2021.

CALCINI, Ricardo. ANDRADE, Dino. **Prática Trabalhista: Home office e os riscos trabalhistas**. 10/09/2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-set-10/pratica-trabalhista-home-office-riscos-trabalhistas>. Acesso 03 out. 2021.

CALCINI, Ricardo. CARVALHO, Áurea Maria. **Prática Trabalhista: Afastamento da empregada gestante sob a ótica da Lei 14.151/2021**. 20/05/2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-mai-20/pratica-trabalhista-afastamento-empregada-gestante-otica-lei-141512021>. Acesso 03 out. 2021.

CARVALHO, Sandro Sacchet de. **Uma Visão Geral Sobre a Reforma Trabalhista**. 2017. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8130/1/bmt_63_vis%c3%a3o.pdf Acesso em: 01 de maio de 2021.

DEXTRO, Rafael Barty. GONÇALES FILHO, Manoel. Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. **Brazilian Journal of Production Engineering**, 7(3), 85-105. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/353940068_PROPOSTA_DE_FRAMEWORK_DE_GESTAO_DO_CAPITAL_HUMANO_PARA_O_TRABALHO_REMOTO. Acesso 01 out. 2021.

FERREIRA, Elisabete Baldança. **Desafios do Home Office na pandemia: construindo estratégias para a efetivação**. TCC. Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: 2021. Disponível em: https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B._FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 26 set. 2021.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. In: **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Penso, 2009.

G1. Setembro termina como o mês com menos mortes por Covid em 2021 no país.

30/09/2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/saude/coronavirus/noticia/2021/09/30/setembro-termina-como-o-mes-com-menos-mortes-por-covid-em-2021-no-pais-foram-16275-vitimas.ghtml>. Acesso 03 out. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2017.

GÓES, Geraldo Sandoval, ATHIAS, Leonardo Queiroz, MARTINS, Felipe dos Santos, DA SILVA, Frederico Augusto Barbosa. **O setor cultural na pandemia: O teletrabalho e a Lei Aldir Blanc**. 2020. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10383/9/201015_cc_49_cultura.pdf Acesso em: 26 de abril de 2021.

HAJE, Lara. **Medida provisória flexibiliza legislação trabalhista temporariamente mais uma vez**. Agência Câmara de Notícias, 28/04/2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/751742-medida-provisoria-flexibiliza-legislacao-trabalhista-temporariamente-mais-uma-vez/>. Acesso em 03 out. 2021.

HAUBRICH, Deise B. FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista gestão e Conexões**. Vitória (ES), v. 9, n. 1, jan./abr. 2020. ISSN 2317-5087. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em 03 out. 2021.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**. Princípios e Tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LANZARINI, Jeisi Mara Guilherme. **Teletrabalho e as alterações propostas pela Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017)**. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Especialista em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho. Lages, 2018. Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/6520> Acesso em: 07 de mar. De 2021.

LEE, S.M.; OLSON, D.L.; TRIMI, S. *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and cocreation for organizational values*. **Management Decision**. v. 50, n. 5, p. 817-831, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242338170_Co-innovation_Convergenomics_collaboration_and_co-creation_for_organizational_values. Acesso 20 out. 2021.

LEITE, Wellington Macêdo; NICOLE, Maria Brandim de Mesquita Alencar; JOÃO, Gabriel Ribeiro dos Santos; MÁRCIA, Astrês Fernandes; SANDRA, Cristina Pillon. **Teletrabalho e Saúde Mental em Tempos de Pandemia pela COVID-19**. In: Congresso Internacional de Produção Científica em Enfermagem. ENFservic. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/Win10/Downloads/498-2533-2-PB.pdf> Acesso em: 01 de maio de 2021.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: Sagah Educação S. A., 2019.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do Teletrabalho na Pandemia Covid-19: Quando o Homem vira Office. **Caderno de Administração**. Maringá, v.28, Ed.Esp. jun./ 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139> Acesso em: 30 de abril de 2021.

LUNA, Roger Augusto. **Home Office: um novo modelo de negócios e uma alternativa para os centros urbanos**. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280944938_Home_Office_um_novo_modelo_de_negocio_e_uma_alternativa_para_os_centros_urbanos. Acesso: 18 set. 2021.

MACHADO, Ralph. **Câmara aprova MP que altera regras trabalhistas para evitar demissões na pandemia**. 17/06/2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/669549-CAMARA-APROVA-MP-QUE-ALTERA-REGRAS-TRABALHISTAS-PARA-EVITAR-DEMISSOES-NA-PANDEMIA>. Acesso 03 out. 2021.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à Metodologia da Pesquisa**. Caminhos da Ciência e Tecnologia. São Paulo: Ática, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA, 2019.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2016.

MASSAIA, Taina Aparecida. **Reforma Trabalhista: Regulamentação do Teletrabalho (Home Office)**. Monografia, Curso de Graduação em Direito objetivando a aprovação no componente curricular Monografia. UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Santa Rosa. 2018. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5351/Tain%c3%a1%20Aparecida%20Massaia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 03 de maio de 2021.

MELLO, Daniel. **Home-office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. 28/07/2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso 03 out. 2021.

MICHAEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOREIRA, Ricardo. NASCIMENTO, Sabrina. SOUZA, Juliane. BORGES, Loreci. Qualidade da Prestação de Serviços contábeis sob a ótica dos clientes. **Revista Catarinense da ciência contábil**. v.8, n.23, p.23-41, 2009. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1081/1014>. Acesso: 03 out. 2021.

NETO, Rodolfo Carlos Weigand; SOUZA, Gleice Domingues. **Reforma Trabalhista Impacto no Cotidiano das Empresas**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

PESSOA, A. MIZIARA, R. **Teletrabalho à luz da Medida Provisória nº 927 de 2020**. 18/04/2020. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/teletrabalho-a-luz-da-medida-provisoria-no-927-de-2020-18042020>. Acesso 20 out. 2021.

PINTO, Luis Otávio Camargo. Teletrabalho: Inteligência Artificial e o direito à desconexão. In: **22 anos da SOBRATT: A evolução do teletrabalho**. Campinas, SP: Lascier Editora, 2021.

PRAZERES, Írley Aparecida Correia. **Manual de Direito do Trabalho**. São Paulo: Editora Rideel, 2018.

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alessandro Luiz. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Revista Temas em Psicologia**. vol. 23, núm. 2, 2015, pp. 431-441. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v23n2/v23n2a13.pdf>. Acesso: 18 set. 2021.

REDINZ, Marco Antonio. **Contratos Trabalhistas na prática**. São Paulo: Saraiva, 2019.

RIBEIRO, Marcos Mateus. **Análise dos fatores que afetam a produtividade do teletrabalho: estudo na percepção de teletrabalhadores durante a pandemia da COVID-19**. Monografia. Brasília, DF: UNB, 2020. Disponível em:

https://bdm.unb.br/bitstream/10483/27654/1/2020_MarcosMateusDeSousaRibeiro_tcc.pdf. Acesso: 18 set. 2021.

ROCHA, Cháris. AMADOR, Fernanda. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso: 18 set. 2021.

SCHNORR, Paulo Walter; CHIOMENTO, Domingos Orestes; ARAKAKI, Marta Maria; AZEVEDO, Eduardo Araújo de, SOUZA, Nivaldo Soares de. **Escrituração contábil simplificada para micro e pequena empresa**. Conselho Federal de Contabilidade, 2008.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: método para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SOUZA, Silvia. DALRI, Rita. KARINO, Marcia. RIBEIRO, Beatriz. Gestão estratégica de pessoas no teletrabalho durante a pandemia da COVID-19. **Revista de Saúde Pública**. Paraná. 2020 Dez.;3(2):121-133. Disponível em: <http://revista.escoladesaude.pr.gov.br/index.php/rspp/article/view/402>. Acesso: 23 set. 2021.

SOUZA, Artur César de; KNOERR, Fernando Gustavo; E HOCHMANN, Eleandro Granja Costa Vanin. **O Uso do Teletrabalho nos Serviços Notariais e Registrais Brasileiros: Observações em Tempos de Pandemia (COVID – 19)**. Vol. 5 nº. 62, p. 1-27 Curitiba, 2020. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/4768> Acesso em: 06 de abril de 2021.

SPAGNOL, Thiago Debs. **Nova Lei Trabalhista e os Impactos nas Empresas**. Trabalho de Conclusão do curso de Ciências Contábeis apresentada à Universidade Candido Mendes para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis. 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/Win10/Desktop/Material%20TCC/TCC%20Ref%20Trab%202.pdf> Acesso em: 03 de maio de 2021.

TEIXEIRA, Enise Barth. **Análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Editora Unijuí. Ano 1. n. 2 jul./dez. 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAFRA, Nelson. **Contabilidade para Microempresa, Empresa de Pequeno Porte, Pequenas e Médias Empresas**. 2017. Disponível em: http://www.sicontiba.com.br/admcursos/documentos/86/Apostila_Contabilidade_para_micro,_pequena_e_m%C3%A9dia_empresa_-_Nelson_Zafra.pdf. Acesso 28 set. 2021.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR DO SETOR DE DP/RH DA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM ESTUDO.

Olá, me chamo Hianka Rissini Ferrari, sou graduanda do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo (UPF). Convido você a participar do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) por meio da coleta de dados através deste questionário eletrônico, sob a orientação da Profa. Me. Daniela dos Santos.

Esta pesquisa justifica-se pela importância de refletir acerca dos desafios enfrentados pelas empresas, especialmente no setor de Gestão de Pessoas, em decorrência da necessidade de isolamento e distanciamento social, que refletiram no aumento das práticas remotas de trabalho, ao longo do período de pandemia da Covid-19.

A pesquisa tem como objetivo geral: identificar a percepção dos gestores, em relação ao processo de adaptação da alternativa escolhida para gerenciamento do exercício profissional dos colaboradores, desenvolvido de forma remota, durante o período de maior evidência da pandemia da Covid-19.

A sua participação na pesquisa será caracterizada pelo fornecimento das informações solicitadas no questionário em anexo, as quais proporcionarão as bases necessárias para o desenvolvimento dos objetivos propostos. Sendo assim, solicita-se que atribua a resposta que mais se adequar e da forma mais sincera possível para que a pesquisa possa evidenciar os reais resultados.

Ao participar da pesquisa, o respondente terá como benefício a possibilidade de refletir, de forma mais aprofundada, acerca do estudo, de forma que os conhecimentos construídos em seu exercício profissional venham a contribuir de maneira concreta para a formação de novos profissionais, aptos a exercer com excelência suas práticas nos setores de DP/RH.

Sua contribuição deve ser livre e espontânea, podendo deixar de responder a qualquer momento caso não se sinta confortável. Como pesquisadora responsável por este estudo, coloco-me à disposição para conversar sobre eventual desconforto surgido durante a pesquisa, quer seja frente a uma pergunta feita de forma inadequada ou postura equivocada, visando solucionar qualquer impasse surgido. O respondente terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa da mesma.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e será mantido sigilo sobre a participação. Não fazem parte da pesquisa dados pessoais que permitam a identificação do respondente, as informações deste termo de consentimento, a concordância em participar da pesquisa, os dados do termo de aceite, a expressão pública de concordância aos termos estabelecidos, ficarão somente de posse da pesquisadora, que serão arquivadas e posteriormente destruídas. Os resultados da pesquisa serão divulgados em forma de relatório, tendo o respondente a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Caso tenha dúvidas sobre o comportamento da pesquisadora ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso considerar prejudicado a sua dignidade e autonomia, o respondente pode entrar em contato com a pesquisadora, pelo telefone: (54) 99125-4362. Dessa forma, se concordar em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, ao avançar você concorda que leu e aceita prosseguir! Desde já sou grata pela sua disposição e contribuição com a entrega deste questionário totalmente preenchido.

- 1) **Qual foi a modalidade implementada pela cooperativa, para o gerenciamento do exercício profissional dos colaboradores durante o período de maior evidência da pandemia de Covid-19?**
 - () Teletrabalho
 - () Trabalho Remoto
 - () *Home-Office*

- 2) **Assinale quais os critérios abaixo influenciaram na escolha dessa modalidade de trabalho:**
 - () Normatização
 - () Local de Trabalho
 - () Jornada de Trabalho
 - () Contrato de Trabalho
 - () Acidentes de Trabalho
 - () Custos/Despesas
 - () Outros. Quais: _____

- 3) **No processo de implementação da referida modalidade, indique quais foram impactos positivos, se existentes:**

- 4) **No processo de implementação da referida modalidade, indique quais foram impactos negativos, se existentes:**

- 5) **Na sua percepção, a implementação do trabalho a distância trouxe algum benefício para a cooperativa, os colaboradores e a comunidade?**
- Sim
 Não
- 6) **Caso tenha respondido afirmativamente à questão anterior, indique na lista abaixo os benefícios que você identifica:**
- Alinha a empresa às modernas práticas de flexibilização do trabalho.
 Melhora a produtividade necessária, em função de evitar as interrupções próprias do trabalho presencial.
 Amplia a atração e retenção de talentos, em função da melhoria da qualidade de vida e da maior disponibilidade de tempo para outras atividades, como convívio familiar, lazer, atividades físicas e estudos.
 Melhora o vínculo dos colaboradores com a empresa.
 Aumenta a possibilidade de inclusão de pessoas com deficiência.
 Melhora a qualidade de vida, em função da redução do estresse e do tempo gasto com deslocamentos.
 Disponibiliza tempo para outras atividades como estudo, aperfeiçoamento e qualificação, lazer, repouso, atividade física e o convívio familiar.
 Reduz despesas com deslocamentos e com a aparência.
 Reduz os riscos no trânsito.
 Melhora as condições de mobilidade urbana, diminuindo o número de viagens, reduzindo o número de veículos e congestionamentos.
 Melhora a qualidade do ar com a redução da emissão de poluentes e reduz consequentemente os gastos públicos com saúde.
- 7) **Em relação a produtividade dos colaboradores no período de adoção da prática remota de trabalho, comparado ao habitual, assinale a alternativa correspondente:**
- Menor produtividade
 Não alterou a produtividade
 Maior Produtividade
- 8) **Quais foram os maiores desafios enfrentados no setor de DP/RH para o gerenciamento dos colaboradores nesse período?**
- _____
- 9) **Dentre os desafios indicados na resposta acima, qual entende ter sido o mais relevante?**
- _____
- 10) **Diante desse desafio, a cooperativa implementou alguma estratégia?**
- Sim
 Não

11) Em caso de resposta positiva à pergunta anterior, quais foram essas estratégias?

12) A cooperativa tem a intenção de manter os trabalhadores no modelo a distância, após a pandemia da COVID-19?

Sim

Não

13) Caso a cooperativa tenha a intenção de manter os trabalhadores no modelo a distância após a pandemia, indique o que motiva a continuidade desse modelo de trabalho:

14) Caso a cooperativa não tenha a intenção de manter os trabalhadores no modelo a distância após a pandemia, indique quais os motivos da descontinuidade desse modelo de trabalho:

15) Qual é a sua visão sobre a tendência/implementação definitiva do trabalho a distância no futuro, no contexto das cooperativas de crédito?
