

O Comportamento Humano nas Organizações em Relação às Novas Modalidades de Trabalho: A Preferência do Colaborador

João Pinheiro de Barros Neto
Gabriel Olivier Bragança Laranjeira

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: o *home office*, que era uma necessidade e até considerado obrigação durante a pandemia de Covid-19. Com a superação do estado de emergência sanitária, esse denominado novo modelo de trabalho se disseminou, fortaleceu-se e passou a fazer parte do novo normal, tendendo a se tornar regra em empresas dos mais diversos tamanhos e ramos de atividade devido às suas inúmeras vantagens, se bem administrado, para empregados e empregadores. Nesse cenário, surge a pergunta: qual o modelo preferido pelos trabalhadores?

Objetivo/proposta: ainda há muitas dúvidas quanto à adoção do *home office*, há defensores e detratores de ambos os lados das relações trabalhistas, de fato, ele passou a ser considerado um benefício para uns e um transtorno para outros e a polêmica alcançou o noticiário. Diante disso, o objetivo dessa pesquisa foi identificar se realmente trabalhar de casa integralmente se tornou a modalidade de trabalho mais desejada pelos trabalhadores, como parece ser o senso comum.

Procedimentos Metodológicos: inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico e a hipótese foi que o teletrabalho oferece vantagens importantes para os trabalhadores, dentre elas a economia de tempo nos deslocamentos entre casa e trabalho e vice-versa. Para testá-la, escolhemos trabalhadores da cidade de São Paulo e aplicamos um *survey* encaminhado eletronicamente a trabalhadores desse que é considerado um dos maiores centros urbanos do mundo, o qual obteve 42 respostas válidas.

Principais Resultados: contrariando o esperado, a maioria dos trabalhadores consultados afirmou não preferir o *home office* integral, isto é, trabalhar apenas de casa. Pelo contrário, a maioria dos respondentes, ou seja, 59,52% afirmaram preferir a modalidade híbrida, aquela em que há dias de trabalho em *home office* e dias de trabalho nas dependências da empresa. Tais resultados podem indicar que a convivência face a face com os colegas e com o ambiente real da empresa possui um significado importante para a maioria dos trabalhadores.

Considerações Finais/Conclusão: embora a amostra estudada seja pequena e não estatística, o que não nos permite generalizar os resultados, isto por si só, não invalida os resultados por se tratar de um estudo de caráter exploratório e mostra que as empresas devem, pelo menos, buscar compreender melhor as expectativas e necessidades de sua força de trabalho a fim de adotar práticas de gestão de pessoas mais eficientes e eficazes e que façam sentido para as pessoas.

Contribuições do Trabalho: a pesquisa aponta para a adoção do *home office* híbrido que permite comunicação e relações face a face entre gestores e equipes e equipes e equipes, complementando as diversas ferramentas já consolidadas no mercado (Teams, Whatsapp, e-mails corporativos, dentre outros). Também contribui para o fim da polêmica se o *home office* é bom ou ruim, indicando que o sucesso dessa modalidade está na dosagem da adoção e não na modalidade em si.

Palavras-Chave: *home office*; novas modalidades de trabalho; relações de trabalho; trabalho híbrido; teletrabalho.

1. Introdução

A Gestão de Pessoas, assim como as rotinas e matérias legais do departamento de pessoal, além do próprio projeto e organização do trabalho vêm mudando radicalmente diante de novas tecnologias e de sistemas de informação estratégicas cuja utilização passou a fazer parte do dia a dia da área de recursos humanos, primeiramente, das grandes organizações e, após a pandemia de covid-19, também das pequenas e médias empresas. Isto está acontecendo no mundo todo e o Brasil não tem ficado atrás, pois aqui as mudanças têm sido enormes e a transformação digital passou a ser necessidade de sobrevivência das organizações.

Com o acirramento da pandemia durante o ano de 2020 e o seu reconhecimento como calamidade pública (BRASIL, 2020), trabalhar em casa ou de casa foi um modelo de trabalho que se disseminou, fortaleceu-se e passou a fazer parte do novo normal, tendendo atualmente a se tornar regra em empresas dos mais diversos tamanhos e ramos de atividade, no Brasil e no mundo. De fato, vencida a pandemia trabalhar de casa, principalmente em grandes centros urbanos, cujo trânsito infernal e problemas insolúveis de mobilidade, por si só, justificam essa opção de trabalho tanto pelas organizações como pelos empregados, passou a ser usado pelo RH para atender vários objetivos: atrair e reter talentos, aumentar a produtividade, motivar pessoas, reduzir custos e despesas.

Não obstante suas vantagens e benefícios e quase dois anos de teste durante uma pandemia inteira, a modalidade ainda causa polêmica, pois encontramos muitos empregados e empregadores que advogam, se não o retorno integral ao trabalho presencial, pelo menos a adoção de um regime misto ou parcial. E isto tem causado as mais diversas reações por parte dos empregados, até mesmo a simples e pura solicitação de demissão. Na verdade, muitas pessoas estão deixando seus empregos ou silenciosamente estão colocando menos esforço em suas tarefas, no que os norte-americanos estão chamando, respectivamente, de *Great Resignation* e *Quiet Quitting*, pois trabalhar de casa transformou-se na opção de trabalho mais desejada pelos trabalhadores de escritório (FORMICA; SFORDERA, 2022).

A verdade é que as novas modalidades de trabalho têm se tornado cada vez mais relevantes no cenário atual. O home office refere-se à prática de realizar as atividades profissionais a partir da própria residência, permitindo flexibilidade e eliminação de deslocamentos. O teletrabalho, por sua vez, abrange o uso de tecnologias de informação e comunicação para executar tarefas fora das instalações da empresa, geralmente em um ambiente doméstico. O trabalho remoto se refere a realizar as atividades em um local diferente da sede da empresa, podendo ser um escritório compartilhado ou qualquer ambiente externo. O modelo híbrido é uma combinação de trabalho presencial e remoto, em que os colaboradores podem alternar entre ambientes físicos e remotos conforme a necessidade. Já o trabalho a distância engloba qualquer forma de trabalho fora das dependências físicas da empresa, seja em casa, em espaços de coworking ou outros locais. Essas modalidades têm ganhado destaque como respostas às demandas de flexibilidade, busca por equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e adaptação a ambientes de negócios em constante mudança. Cada modalidade oferece seus próprios benefícios e desafios, e a escolha entre elas deve ser cuidadosamente avaliada para melhor atender às necessidades da organização e dos colaboradores (CRUZ; BARROS NETO, 2020).

Nesse contexto, o objetivo desse *survey* foi identificar se trabalhar de casa integralmente se tornou a modalidade de trabalho mais desejada pelos trabalhadores na cidade de São Paulo. A hipótese foi que o teletrabalho oferece vantagens importantes para os trabalhadores, dentre elas a economia de tempo nos deslocamentos entre casa e trabalho e vice-versa.

Dessa forma, a presente pesquisa, de caráter exploratório, visou levantar as vantagens (benefícios) e desvantagens do trabalho de casa, identificar a percepção dos trabalhadores da cidade de São Paulo acerca do trabalho remoto, tendo como objetivos específicos identificar o tipo de contratação desses trabalhadores, sua modalidade de trabalho atual, a modalidade de interesse e o fator tempo de deslocamento para o trabalho. Importante destacar que a capital do estado de São Paulo é a maior metrópole brasileira e uma das maiores do mundo, possuindo uma população estimada em 2021 de 12.396.372 pessoas, das quais estima-se que 45,7 % dessas pessoas estejam ocupadas, em uma área territorial de 1.521,202 km² (IBGE, s.d.), números que por sua grandeza justificam o presente estudo.

2. Fundamentação Teórica

No início do presente século, Fenson e Hill (2003) defendiam que o teletrabalho (*telework* ou *telecommuting* em inglês), oferece inúmeros benefícios tanto para os trabalhadores como para as empresas que os empregam. Os colaboradores, por exemplo, desfrutam de horários flexíveis e evitam custos, estresse e tempo perdido no trajeto diário ao trabalho, ao passo que para os empregadores, o teletrabalho é um incentivo muito poderoso nos esforços das empresas em serem escolhidas pelos talentos que precisam.

Hoje, com toda a tecnologia desenvolvida nessas duas primeiras décadas do século XXI e com a experiência das empresas que tornaram o teletrabalho uma realidade para seus empregados, é perfeitamente possível implementar o trabalho remoto com sucesso. As pessoas que residem nas grandes capitais brasileiras passam, em média, duas horas por dia no trânsito, vinte e oito minutos menos que em 2017, antes da pandemia (CNDL, 2022), mas ainda assim, um tempo considerável que gera custo de oportunidade em termos de horas no trânsito que poderiam ser aplicadas em qualquer outra coisa, como descanso, estudo ou lazer, menos em engarrafamentos.

Assim, atualmente, o papel do home office na gestão de pessoas 4.0 é de extrema relevância, pois esse modelo de trabalho se alinha perfeitamente com as necessidades de flexibilidade e adaptação dos colaboradores às demandas contemporâneas. Para os empregados, o home office oferece maior autonomia sobre o tempo e o ambiente de trabalho, contribuindo para a conciliação entre vida profissional e pessoal, reduzindo deslocamentos e estresse. Além disso, proporciona a oportunidade de criar um ambiente mais confortável e produtivo, resultando em maior satisfação e engajamento. Por outro lado, os empregadores também colhem vantagens com o home office. Ele permite a expansão do recrutamento para talentos globais, reduz custos operacionais, otimiza o uso de recursos físicos e diminui a pegada ambiental. A gestão de pessoas 4.0 também se beneficia da tecnologia para monitorar o desempenho, avaliar metas e assegurar a produtividade, promovendo um ambiente mais transparente e focado em resultados. Embora o home office possa enfrentar desafios como a dificuldade na separação entre vida pessoal e profissional, a possível sensação de isolamento e a necessidade de garantir a segurança dos dados, sua adoção deve ser considerada inevitável no futuro das empresas que desejam se manter competitivas e atrativas para uma geração de profissionais que valoriza flexibilidade e qualidade de vida. Portanto, seu papel na gestão de pessoas 4.0 é fundamental, representando uma resposta concreta às demandas do mundo do trabalho contemporâneo (BARROS NETO, 2022a).

Por isso, em uma grande cidade como São Paulo, trabalhar remotamente se tornou uma grande vantagem e benefício almejado por muitas pessoas a fim de, dentre outras coisas, passarem mais tempo com a família, como ocorreu durante a pandemia de covid-19.

De acordo com Mishima-Santos, Sticca e Zerbini (2020, p. 7), com a pandemia da Covid-19 teletrabalho “se tornou compulsório para muitos trabalhadores. Grande parte destes, nunca tinham realizado tal modalidade, não receberam ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)” e tiveram que se adaptar além de terem que equilibrar novas demandas que foram criadas.

Segundo a Organização Mundial de Saúde, (WHO, 2022), a pandemia aumentou em 25% a prevalência global da ansiedade e da depressão alertando os países a prestarem mais atenção e apoio à saúde mental das pessoas. Tal fato pode ser explicado pelo aumento de fatores estressores ocorridos mesmo com a adoção em grande escala do modelo de teletrabalho, como: isolamento social, luto pela morte de entes queridos, medo de se infectar, perda de renda e problemas financeiros devido às restrições à liberdade das pessoas trabalharem, sofrimento, solidão etc.

Muitas dessas inseguranças se tornaram presentes, no dia a dia, mas ao mesmo tempo outras vantagens apareceram nesse período de teletrabalho. Com efeito o trabalho remoto durante a pandemia veio como a salvação para a população de diversos países, pois foi a única possibilidade de se manter os trabalhadores dentro de casa e continuarem realizando suas atividades.

Assim, pode-se entender a importância do trabalho remoto para manter a economia funcionando e sua relevância na manutenção da estabilidade social. Em contrapartida, essa modalidade de trabalho adotada em grande escala e repentinamente trouxe alguns transtornos. Uma doença, por exemplo, que ficou muito famosa durante a pandemia foi o *Burnout*, que provocou danos à saúde física, psicológica e familiar das pessoas. Isso por conta de diversas pessoas não conseguirem se acostumar com as novas demandas de trabalho, pois o imediatismo se tornou muito comum, uma vez que todos estavam em casa e não existia o controle de ponto, diversas pessoas sofreram com essa pressão e carga de trabalho excessiva (MENDANHA, 2022).

Com o fim da pandemia e o retorno ao regime de trabalho presencial em diversas empresas que haviam adotado o remoto, muitas pessoas têm se dado conta das vantagens que tinham no modelo de teletrabalho, pois gozavam da facilidade e do tempo para realizar diversas atividades que antes e agora não podem usufruir nos modelos presenciais de trabalho.

A modalidade de teletrabalho abre as portas para maior diversidade nas empresas, uma vez que a mudança para o escritório físico e a obrigação de contratação regional, limita cada vez mais a possibilidade de diversificar a contratação dentro e fora do Brasil e incluir pessoas que de outra forma não conseguiriam trabalhar em condições adequadas fora do ambiente de casa (BYRD, 2022). Vivemos em um país muito diverso com riquezas incriveis e, limitando as contratações do RH em um mundo globalizado, se torna desafiador conquistar e manter talentos, ao identificar um profissional qualificado que, porém, que não tem o objetivo de trabalhar presencialmente ou não mora na localidade.

Importante destacar que o papel do gestor no trabalho remoto, conforme Eccles et al (2003) é o mesmo que deve desempenhar também no trabalho presencial, isto é, garantir a eficiência dos processos e o bem-estar da equipe. Em síntese, gestores desempenham um papel crucial no trabalho não importando se o trabalho é presencial ou remoto, e que consiste no que é a essência da gestão (*management*), que é superar os desafios próprios de cada contexto e conseguir que as coisas sejam feitas pelas pessoas.

Rocha e Amador. (2021, p. 159) chamam atenção para os riscos “quanto à intensificação do trabalho à dificuldade de separação do espaço e tempo de vida laboral, ou seja, ainda precisamos nos adaptar com o teletrabalho e aprender a separar o pessoal do profissional, que

muitas pessoas têm dificuldade nos dias de hoje. A questão da separação entre os espaços físicos de trabalho e pessoal, foi apontada pela Organização Internacional do Trabalho – OIT que identificou em quinze países (incluindo o Brasil) empregados utilizando novas tecnologias para trabalhar a distância, ou melhor dizendo, fora das instalações de seus empregadores abrangendo colaboradores que trabalham de casa regularmente, que trabalham de casa ocasionalmente e que trabalham de outros lugares com frequência. A OIT revelou ainda que a utilização das novas tecnologias da informação e comunicação – TIC abriram um caminho promissor para um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas por outro lado alertou que elas também podem confundir os limites entre trabalho e casa (EUROFOUND; ILO, 2017). Sendo assim, é importante considerar e saber lidar com esse tipo de questão nas novas relações do trabalho que se delineiam, como por exemplo, a promoção do trabalho a distância formal em tempo parcial.

Com a migração de muitas empresas para o modelo de trabalho remoto, as empresas tiveram realocações de gastos e redução de custos que antes eram vistos como prioritários, e conforme Araújo e Bento (2002, p. 24) “a tônica na flexibilização e no teletrabalho que atravessa a retórica da mudança, insere-se na problemática mais vasta da competitividade, da globalização dos mercados e do imperativo da redução dos custos – fixos e variados”. Como várias empresas gastavam na manutenção dos escritórios, com a mudança para o teletrabalho, esses gastos se tornaram bem menores, tendo uma maior possibilidade em utilizar os valores economizados para comprar novos equipamentos, realizar campanhas e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

Tendo que trabalhar de forma remota, muitas pessoas tiveram que encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, entendendo isso Büssing (1998) aponta que se faz necessário entender a dinâmica dos fatores que influenciam num contexto amplo a qualidade de vida de quem está no trabalho remoto porque são vários os elementos que interagem para que o teletrabalhador tenham sua qualidade de vida aumentada ou diminuída, de fato, fatores tais como o sexo, organização, sociedade, estresse quando analisados conjuntamente podem impactar como as pessoas percebem suas atividades quando estão em trabalho remoto.

O teletrabalho trouxe vantagens muito claras para a sociedade como um todo e, só para citar um exemplo, Bailey e Kurland, (2002) lembram que nas grandes cidades o tráfego intenso e congestionamentos comuns tornam o modelo de teletrabalho uma vantagem para a sociedade, uma vez que há a redução do consumo de combustível e, conseqüentemente, da emissão de poluentes, bem como redução de custos com obras de infraestrutura viária. Assim, tendo uma menor quantidade de carros circulando, a sociedade como um todo ganha em relação a isso.

As vantagens para os colaboradores são inúmeras, mas também o empregador tem vantagens, como a redução no absenteísmo. A adoção dessa modalidade de trabalho pode ser considerada um crescimento em investimentos de retenção e recrutamento, aumentando a moral e satisfação no trabalho (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021). Em síntese, são muitas as vantagens da adoção do teletrabalho, mas também há as desvantagens como as reproduzidas no Quadro 1.

Autores	Vantagens	Desvantagens
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Amadurecimento profissional dos jovens.	Precarização e descontrole da carga de trabalho.
Araújo e Barros Neto (2021)	Redução de custos tanto do ponto de vista do trabalhador quanto do empregador; incremento de produtividade; aumento da autonomia;	Substituição das relações humanas presenciais por relações à distância; isolamento do profissional; prejuízos associados à saúde mental; redução do

	ampliação da sensação de autoconfiança do trabalhador em suas habilidades.	feedback por parte dos gestores influenciando negativamente no processo de aprendizagem, promoções e demissões.
Araújo e Barros Neto (2023)	Redução de custos tanto do ponto de vista do trabalhador quanto do empregado, maior nível de disposição, aumento do foco e concentração, melhor qualidade de vida.	Mais trabalho sem interrupção gerando ansiedade, frustração, estresse e até burnout; trabalho de vinte e quatro horas por dia sete dias por semana; aumento das distrações, solidão, sedentarismo, estresse, manter acompanhamento.
Bandeira, Araújo, Godoy e Barros Neto (2022)	Redução e eventualmente a eliminação de custos como instalações físicas e a possibilidade de contratar profissionais das mais diversas regiões do globo.	Pode acarretar a perda da cultura organizacional; surgimento de doenças psicológicas; substituição das relações humanas presenciais por relações à distância, reforçando o isolamento do profissional e, ocasionalmente, acarretando prejuízos principalmente associados à saúde mental, sensação de solidão associada à redução de interações.
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade; menos exposição violência/stress em deslocamentos; Redução custos para a empresa e para o empregado.	Conflito trabalho e vida familiar; Falta infraestrutura e supervisão; Isolamento profissional e cobrança.
Boscatte (2010)	Melhor qualidade de vida; Melhoria produtividade; Menor absenteísmo e Redução de custo empregado.	Não apontou.
Costa (2013)	Autonomia para organizar tarefas e Flexibilidade de horários. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; Flexibilidade de horários; Melhor qualidade de vida e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade desenvolvimento; falta supervisão; Isolamento social; Maior cobrança, montar estrutura em casa.
Cruz, Silva, Carraschi e Barros Neto (2022)	Não apontou.	Focando no período da pandemia: ultrapassar as horas previstas na jornada de trabalho; excesso de reuniões remotas; adoecimentos; aumento do stress; aumento substancial da ansiedade; fadiga mental; sensibilidade à flor da pele; dificuldades no sono; desmotivação; angústia; sensação de incompetência; cansaço; esgotamento; baixa autoestima; pânico.
Eom (2016)	Equilíbrio trabalho /vida pessoal; Melhor qualidade, produtividade no trabalho; Redução poluição/tempo deslocamento.	Isolamento profissional e social e não adequação ao teletrabalho.
Freitas (2008)	Concentração; Refeições em casa; Flexibilidade de horários; Maior interação com a família; menos interrupções; Privacidade; Redução de custos para a empresa e para o empregado; Redução no tempo de deslocamento; Segurança e Silêncio.	Aumento custo de água e luz; Dificuldade de controle; Distração com atividades domiciliares; Falta de infraestrutura; Isolamento profissional e social e Receio de má avaliação.
Gaspar, Bellini, Donaire et al. (2014) Nogueira e Patini (2012)	Autonomia para organizar tarefas; Flexibilidade de horários; Maior interação familiar; Melhor planejamento das atividades; Melhor qualidade e produtividade no trabalho; menos stress em deslocamentos e Redução de custos do empregado.	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho; Falta de infraestrutura e Isolamento profissional.
Godoy e Barros Neto	Não apontou.	Associadas mais ao isolamento social que ao home office: ansiedade; estresse; ganho

(2023)		de peso; interrupção da rotina; distúrbios do sono; síndrome do pânico; depressão; burnout.
Hislop, Axtell, Collins et al. (2015)	Autonomia para organizar tarefas; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e Flexibilidade de horários.	Isolamento social.
Mello, Santos, Kuniyoshi, Gaspar, Kubo. (2014)	Melhor qualidade de vida; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Oportunidade para pessoas com deficiência e Redução de custos para a empresa.	Não apontou.
Neeley (2021)	Tempo de deslocamento inexistente, custos operacionais mais baixos e maior oferta de emprego em nível global.	Para os funcionários: sentem-se perdidos, isolados, fora de sincronia e fora de vista, não sabem como construir confiança nem manter conexões sem interações pessoais e desequilíbrio adequado entre trabalho e vida pessoal. Para os gestores: precisam aprender a liderar virtualmente, não sabem como manter as equipes motivadas, desconhecem quais ferramentas digitais precisam e têm dificuldade para manter os funcionários produtivos.
Nohara, Acevedo, Ribeiro et al. (2010)	Autonomia para organizar tarefas; Maior interação com a família; Melhor qualidade de vida; menos stress em deslocamentos e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade de controle; Falta de reconhecimento colegas de trabalho e de supervisão; Isolamento; mais trabalho.
Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)	Autonomia para organizar tarefas; Economia de custos e espaço; Empregado por conta própria; Flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; Gerenciamento por objetivos; Liberdade; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Menor absenteísmo e Oportunidade para deficientes.	Custos de equipamentos; Dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; Erros de seleção de tarefa; Isolamento profissional; Mudanças na estrutura organizacional; Percepção perda status e Problemas psicológicos
Pozen e Samuel (2022)	Foco em ferramentas, métodos e comportamentos para se adaptar ao home office para aproveitar ao máximo os dias de trabalho em casa:	Foco nos problemas de adaptação ao home office: crianças passando ao fundo das câmeras, cachorros latindo, problemas de conexão, microfones abertos no momento errado liberando falas constrangedoras etc.
Soares (1995) Tremblay (2002)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Poder ficar próximo à família e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Baixo desenvolvimento e motivação; falta treinamento específico; Isolamento social; Tecnologia falha, mais trabalho.
Villarinho e Paschoal (2016)	Melhor qualidade de vida, produtividade; Menos interrupções, stress e tempo em deslocamentos.	Isolamento social e Tecnologia falha.

Quadro 1. As vantagens (benefícios) e desvantagens do teletrabalho.

Fonte: elaborado pelos autores com adaptações e atualizações de Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 31,32).

Todas as vantagens apresentadas no Quadro 1 superam as desvantagens para quem mora em uma cidade como São Paulo, só pelas dificuldades de deslocamento enfrentadas no dia a dia. Não obstante, a cidade possui diversificada rede de transportes com ônibus, o meio mais utilizado pela população, trens e metrô, sendo que este conta com 91 estações e linha com 104,4 km de extensão. Apesar de tal malha de transporte, a mobilidade urbana "é um dos grandes problemas enfrentados pela cidade", incluindo: "tempo gasto nos deslocamentos, que são mais altos nas áreas periféricas, os custos dos transportes com relação à renda da população, a

condição das calçadas, a disposição de ciclovias e ciclofaixas, e a garantia de acessibilidade" (GUITARRARA, s.d.).

Cabe ainda destacar que a liderança desempenha um papel crucial na adoção bem-sucedida do home office dentro das organizações. Além de ser um agente de mudança e promotor de uma cultura de confiança e flexibilidade, os líderes têm a responsabilidade de capacitar os colaboradores para o trabalho remoto. Isso envolve fornecer treinamento em habilidades digitais, comunicação eficaz à distância e gestão do tempo, preparando-os para enfrentar os desafios inerentes a esse novo ambiente de trabalho. Outra tarefa importante da liderança é a seleção criteriosa dos colaboradores que possuem o perfil adequado para o home office. A habilidade de autogerenciamento, disciplina, proatividade e a capacidade de manter o foco são características essenciais para um desempenho eficaz nesse modelo de trabalho. Além disso, a liderança deve investir em tecnologias que permitam monitorar e avaliar o progresso e a produtividade dos colaboradores, garantindo que os resultados sejam alcançados independentemente do local de trabalho (BARROS NETO, 2022b).

Nesse aspecto, pode-se afirmar que a liderança também desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente virtual colaborativo e coeso, promovendo a comunicação aberta, o compartilhamento de informações e a construção de relacionamentos mesmo à distância. Ao demonstrar apoio contínuo, reconhecimento e incentivo aos empregados em home office, a liderança contribui para a motivação e engajamento, gerando maior produtividade e alcançando resultados satisfatórios. Em última análise, a liderança tem a capacidade de transformar o home office em um modelo de trabalho vantajoso tanto para a organização quanto para os colaboradores, criando um ambiente de sucesso e crescimento mútuo.

3. Método de Pesquisa

Este é um estudo de natureza exploratória, que consiste, de acordo com Andrade (2002), em se procurar em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem interferência do pesquisados, pois assim os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados. É possível também identificar seu caráter descritivo por utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Recorrendo a Gil (2002), esta pesquisa fez uso de dois procedimentos técnicos, sendo o primeiro o levantamento bibliográfico que buscou entender melhor o contexto do teletrabalho e sua disseminação em São Paulo, seguindo-se de um *survey* para questionar diretamente o público-alvo deste estudo que são pessoas que experimentaram ou estão em teletrabalho.

De acordo com Lakatos (2003), os métodos subdividem-se em métodos de abordagem e métodos de procedimentos, assim, para melhor encontrar a resposta para o problema estudado, o método de abordagem foi o hipotético-dedutivo que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual se formularam hipóteses e, pelo processo dedutivo, testa-se a ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

Ainda seguindo Lakatos (2003, p. 221-222) o método de procedimento foi o monográfico uma vez que se trata de uma pesquisa “sobre um tema específico realizada com rigorosa metodologia para investigar o tema em profundidade”.

A amostra foi limitada à população de profissionais que trabalha na cidade de São Paulo e que estavam trabalhando no contexto de pandemia, tendo sido elaborado um questionário

eletrônico na plataforma Google Forms™ que foi encaminhado aos possíveis respondentes, abordando os assuntos mais relevantes ao tema, focando atingir os objetivos delineados.

Para a seleção dos respondentes, foi utilizada a técnica de amostragem denominada de bola de neve, muito usada em pesquisa social. Creswell (2012, p. 2012) define a *snowball sampling* como um tipo de amostragem intencional que acontece quando o pesquisador pede ao participante que recomende outra pessoa para ser amostrado. Richardson (2017, p. 153) esclarece que amostras bola de neve, que ele também chama de “por redes”, inicia-se com poucas pessoas conhecidas que “conhecem outras pessoas com as mesmas características, que são contatadas e, se concordam, serão incluídas na amostra”. A grande vantagem do método é que ele é simples, rápido e barato. Por outro lado, deve-se reconhecer a limitação de não ser possível determinar o erro de amostragem ou fazer generalizações sobre as populações da amostra obtida (BALTAR; BRUNET, 2012).

Após a validação dos questionários, verificando os respondentes que atenderam aos critérios definidos para a pesquisa, as respostas foram analisadas de forma quantitativa com o uso do software Microsoft Excel™, que viabilizou observar e avaliar as informações mediante a geração de gráficos e tabelas.

Registra-se que, por se tratar de um *survey*, tipo de pesquisa, em que “o respondente não é identificável portanto, o sigilo é garantido” (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 39), não se fez necessário obter registro nem avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme preconiza o inciso I do Parágrafo único da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016) que trata das diretrizes éticas específicas para as ciências humanas e sociais, o qual explicita que não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP pesquisa de opinião pública com participantes não identificados. Por esse motivo não se apresenta o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética. Não obstante, os questionários só foram respondidos após ciência no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) elaborado nos moldes do processo de consentimento e livre esclarecido dos participantes que ocorreu de acordo com o preconizado na Resolução nº 466 (CNS, 2012) e a operacionalização da pesquisa seguiu as recomendações da Resolução 196 (CNS, 1996) e dos documentos endossados pelo Conselho Nacional de Saúde.

4. Análise dos Resultados

A partir dos questionários retornados, foram validadas as respostas de 42 respondentes, todas pessoas do estado de São Paulo que trabalham ou trabalharam remotamente durante a pandemia em empresas da cidade de São Paulo. A Tabela 1 mostra que o *survey* foi respondido em sua maior parte por jovens entre 18 e 25 anos logo em seguida de 26 a 35 anos.

Tabela 1. Faixa etária.

Faixa Etária	19-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-59 anos	60 anos ou mais
Quantidade	18	12	3	7	2
Percentual	42,86%	28,57%	7,14%	16,67%	4,76%

Fonte: pesquisa.

Para entendermos um pouco mais como o nosso entrevistado estava vinculado ao mercado de trabalho, e suas variações entre contratos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estagiários, sócios entre outros, chegamos à conclusão de que a maioria é celetista. A análise da relação de trabalho mantida pelos 42 respondentes, isto é, o tipo de contrato estabelecido com as empresas em que trabalham ou trabalharam durante a pandemia pode ser visualizada na Tabela 2.

Tabela 2. Relação de trabalho (tipo de contrato).

Tipo	CLT	Serv. Público	Estagiário	Freelancer	MEI	Militar	Autônomo	PJ	Sócio
Quantidade	22	1	5	1	1	1	1	4	6
Percentual	52,38%	2,38%	11,90%	2,38%	2,38%	2,38%	2,38%	9,52%	14,29%

Fonte: pesquisa.

Analisando os resultados da Tabela 3, o modelo atual de trabalho em que cada respondente estava trabalhando durante a realização da pesquisa, podemos ver que o modelo Híbrido se destaca, porém é possível perceber um equilíbrio entre os modelos de trabalho.

Tabela 3. Modalidade de trabalho atual.

Modalidade	Híbrido	Teletrabalho (home office)	Presencial
Quantidade	19	10	13
Percentual	45,24%	23,81%	30,95%

Fonte: pesquisa.

Questionando a respeito da modalidade que mais interessava aos respondentes, a Tabela 4 mostra a surpresa do trabalho, pois se identificou que quase 60% da amostra preferiu o híbrido. A expectativa seria que a maioria dos trabalhadores preferisse o teletrabalho integral. Tal resultado permite inferir que as pessoas sentem a falta da interação face a face com os colegas de trabalho e até com os gestores.

Tabela 4. Modalidade de trabalho de interesse.

Modalidade	Híbrido	Teletrabalho	Presencial
Quantidade	25	9	8
Percentual	59,52%	21,43%	19,05%

Fonte: pesquisa.

Após análise das respostas foi possível perceber, como mostra a Tabela 5, que metade da amostra está insatisfeita com a modalidade de trabalho que exercem, por isso é possível sugerir às organizações que procurem acompanhar e, na medida do possível, verificar a possibilidade de ajustar as modalidades de trabalho de seus colaboradores, de modo a aumentar a satisfação e por conseguinte a produtividade.

Tabela 5. A Modalidade de trabalho atual é de seu interesse.

Concordância	Sim	Não
Quantidade	21	21
Percentual	50%	50%

Fonte: pesquisa.

Os participantes da pesquisa foram questionados ainda sobre o tempo médio de percurso entre casa e trabalho diariamente, obtendo-se a apuração demonstrada na Tabela 6. Nela se observa que metade dos respondentes gastam mais de meia hora em deslocamento para o trabalho, sendo que 11,90% chegam a ultrapassar duas horas por dia, só para chegar ao trabalho. Vale destacar que a Tabela 6 aponta apenas os tempos de percurso de ida, porém, sabemos que as pessoas vão e vêm do trabalho todos os dias. Portanto, para fins de análise, tais tempos podem ser facilmente duplicados, pois a famigerada hora do rush, isto é o horário de pico em que os

congestionamentos nas vias e nos transportes urbanos são mais elevados, ocorre normalmente duas vezes todos os dias da semana: de manhã e à tarde ou à noite.

Tabela 6. Tempo médio de deslocamento para o trabalho (apenas ida).

Tempo	Menos de 30'	De 30' até 1h	Mais de 1h até 2 h	Mais de 2h
Quantidade	21	11	5	5
Percentual	50,00%	26,19%	11,90%	11,90%

Fonte: pesquisa.

Destarte, é perfeitamente aceitável que o tempo de deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa seja, de fato, um fator de grande relevância para a decisão do trabalhador pelo remoto.

5. Conclusões

O presente estudo levantou informações a respeito do teletrabalho, proporcionando entender o contexto no qual ele surgiu, quando ganhou mais força chegando ao seu ápice no período da pandemia de coronavírus e, ainda, suas vantagens e desvantagens. Identificar as vantagens dessa modalidade de trabalho permite compreender o porquê se tornou tão desejado, apesar de muitas empresas quererem voltar para o presencial agora que a pandemia ficou para trás.

O fato é que o trabalho remoto, nos grandes centros urbanos, vem se mostrando ser uma modalidade irreversível e isso exige, pelo lado dos profissionais competência e especialização enquanto pelo lado da empresa requer flexibilidade e inovação. Tal situação deixará no mercado de trabalho apenas aqueles que se adaptarem melhor.

Imediatamente após a pandemia, o teletrabalho era alardeado como a modalidade de trabalho preferida pelos trabalhadores para os dias atuais, porém com o desenvolvimento desta pesquisa, pode-se perceber, para nossa surpresa, que o atual modelo que as pessoas mais se interessaram é o híbrido e não o totalmente remoto, pelo menos foi o que se revelou entre os respondentes de nossa amostra.

Tal opção, na opinião dos trabalhadores que responderam ao questionário, provavelmente se deve à ponderação entre as vantagens e desvantagens pertinentes à modalidade de trabalho remoto. De fato, a pesquisa destacou uma série de benefícios do trabalho a distância, como maior autonomia na gestão do tempo de trabalho, maior produtividade, mais flexibilidade em termos de organização do tempo de trabalho, redução do tempo de deslocamento e melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Por outro lado, nosso estudo, com base em vários autores, também identificou diversos efeitos negativos causados pelo trabalho remoto nos teletrabalhadores, como a tendência em trabalhar mais horas, sobreposição entre trabalho remunerado e vida pessoal levando a altos níveis de estresse, isolamento e aumento de gastos domésticos, dentre outros.

O *survey* traçou distinções claras entre pessoas que trabalham de acordo com diversos tipos de relações contratuais, mas parecem entender a modalidade híbrida como a que melhor oferece equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Por se tratar de um estudo exploratório, com pequena amostragem não aleatória, reconhece-se como limitação desta pesquisa que seus resultados não podem ser generalizados, por isso, sugere-se a realização de novos estudos em outras regiões metropolitanas do País e até do exterior com amostragens mais abrangentes e estatísticas para assegurar a generalização dos resultados.

Não obstante, com base neste estudo, o teletrabalho do tipo híbrido foi a modalidade que melhor possui vantagens para o trabalhador, como maior autonomia, mais tempo para lazer,

proximidade familiar, ao mesmo tempo em que balanceia os inconvenientes, como o isolamento social, aumento nos custos residenciais (água, luz, internet etc.) e ainda mitiga, tanto para a empresa como para seus empregados, riscos de desenvolvimento de doenças psicológicas.

Portanto, concluímos que é crucial envolver os próprios empregados na decisão sobre a modalidade de trabalho a ser adotada, uma vez que essa participação proporciona diversos benefícios tanto para a organização quanto para os colaboradores. Ao permitir que os funcionários compartilhem suas preferências e necessidades em relação ao formato de trabalho, a empresa demonstra valorização e respeito pela individualidade de cada um, promovendo um ambiente mais inclusivo e participativo.

Além disso, a participação dos empregados na escolha da modalidade de trabalho aumenta o senso de pertencimento e engajamento, resultando em maior motivação e produtividade. A variedade de perspectivas trazidas por diferentes colaboradores também pode levar a decisões mais equilibradas e alinhadas com a realidade organizacional. Portanto, a inclusão dos empregados nesse processo decisório é fundamental para criar um ambiente de trabalho mais adaptado às necessidades de todos e para alcançar um maior nível de satisfação e eficácia na equipe.

Referências

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.15, n. esp., p. 511-533, 2017.

ALVES, Thais Lopes de Lucena; AMORIM, Amanda Florense Alves; BEZERRA, Maria Clara Cunha. “**Nenhum a Menos**”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19. São Paulo: Revista de administração contemporânea, vol. 25, n. SPE, p. e200234, 16 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/DnRPN85WHsFLFnvs3TCwHts/?lang=pt>>. Acesso em: 25 nov. 2022.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, Caio Eduardo Doná; BARROS NETO, João Pinheiro de. Percepção de trabalhadores de finanças e de tecnologia sobre a adoção do home office durante a pandemia de covid-19. In: RECIMA21. v. 4 n. 2. e422730. São Paulo: **RECIMA21**, jan. 2023. DOI: <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i2.2730>.

ARAÚJO, Caio Eduardo Doná; BARROS NETO, João Pinheiro de. Utilização do home office durante a pandemia do coronavírus: a percepção de trabalhadores da área financeira e de tecnologia. In: XXXII ENANGRAD - Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Nova era da Administração: Ruptura, agilidade, impacto e sustentabilidade. **Anais**. Fortaleza/CE: 13 a 15 de novembro de 2021. ISSN 1983_022X. Disponível em < <https://doity.com.br/anais/32enangrad/trabalho/187729>>; Acesso em 06/12/2020.

ARAÚJO, E. Rodrigues; BENTO, S. Coelho. **Teletrabalho e aprendizagem**: contributos para uma problematização. Lisboa: Fundação Calouse Gulenkian, 2002.

BAILEY, Diane E.; KURLAND, Nancy B. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**,

vol. 23(4), 383-400. Hoboken: Wiley Online Library; John Wiley & Sons, Ltd., 25 Apr. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.144>

BALTAR, F.; BRUNET, I. (2012), Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook, **Internet Research**, 22 (1), pp. 57-74.
<https://doi.org/10.1108/10662241211199960>

BANDEIRA, Bruno Luiz Bucci; ARAÚJO, Caio Eduardo Doná; GODOY, Jonas William Barros; BARROS NETO, João Pinheiro de. The COVID-19 Pandemic and How Brazilian Organizations Faced Its Challenges: From Remote Employee Behavior to Innovation Using Agile Management. In: PEGO, Ana. **Handbook of research on digital innovation and networking in post-COVID-19 organizations**. Hershey (Pennsylvania): IGI Global, 2022. (p. 324-343). DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6762-6>.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022a.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Liderança nas organizações**. Curitiba: IESDE, 2022b.

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

BOSCATTE, Vera Regina Alexandre. **A dificuldade de implantação do teletrabalho na empresa pública**. Grupo de Estudos e Pesquisas de Gestão, Trabalho e Tecnologia da Business School São Paulo. São Paulo: Saint Paul Escola de Negócios, 2010. Disponível em <https://silo.tips/download/a-dificuldade-de-implantacao-do-teletrabalho-na-empresa-publica-brasileira>. Acesso em 18/05/2023.

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6 de 20 de março de 2020**: Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Brasília: Senado Federal, 2020.

BÜSSING, A. Teleworking and quality of life. In: JACKSON, P.F.; VAN DER WIELEN, J.M. (Org). **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization**. London: Routledge, 1998, p. 144-165

BYRD, Marilyn Y. Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. In: **Human Resource Development International**, v. 25(2), p. 145-162. London: Taylor & Francis, 7 mar. 2022.

CNDL, Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas. **Mobilidade urbana 2022**. Brasília: CNDL; Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil); Sebrae, mai. 2022.

CNS, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 196**. Brasília: Ministério da Saúde, 10 de outubro de 1996.

CNS, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466**. Brasília: Ministério da Saúde, 12 de dezembro de 2012.

CNS, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510**. Brasília: Ministério da Saúde, 7 de abril de 2016.

- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Educational research**: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.). Boston, MA: Pearson, 2012.
- CRUZ, Myrt Thânia de Souza; BARROS NETO, João Pinheiro de (orgs.). **Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas**. São Paulo: Tiki Books, 2020.
- CRUZ, Myrt Thânia de Souza; SILVA, Maykon Santiago e.; CARRASCHI, Leticia Nobre; BARROS NETO. Desafios para a saúde mental dos profissionais de recursos humanos na pandemia do covid19. In: **Anais. VIII EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, dias 17 e 18 de novembro de 2022. ISSN 2448-3087. Disponível em <<https://sistema.emprad.org.br/8/anais/arquivos/129.pdf>> Acesso em 12/12/2022.
- ECCLES, Robert G.; NOHRIA, Nitin; BERKLEY, James D. **Beyond the hype**: rediscovering the essence of management. Washington, Beard Books, 2003.
- EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.
- EUROFOUND, European Foundation for the Improvement of Living and Working; ILO, International Labour Office. **Working anytime, anywhere**: the effects on the world of work. Geneva: Publications Office of the European Union and the International Labour Office, 2017.
- FENSON, William S.; HILL, Sharon. **Implementing and managing telework**: a guide for those who make it happen. Westport: Praeger, 2003.
- FILARDI Fernando, CASTRO Rachel, ZANINI, Marco. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. [S.l.]: **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 18, n. 1, jan./mar. 2020.
- FORMICA, Sandro; SFODERA, Fabiola. The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions. In: **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 31, n. 8, p. 899-907. London: Taylor & Francis, 20 Oct. 2022.
- FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal**: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. 120f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.
- GASPAR, M. A.; PORTO BELLINI, C. G.; DONAIRE, D.; DOS SANTOS, S. A.; ARAÚJO MELLO, Álvaro A. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 17, n. 3, 2014. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3301>. Acesso em: 18 maio. 2023.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Jonas William Barros; BARROS NETO, João Pinheiro de. Impactos e comportamento das gerações de trabalhadores do estado de São Paulo durante o período de quarentena (Pandemia COVID-19). In: **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), (Qualis A4) [S. l.], v. 14, n. 2, p. 1778–1794, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i2.1661. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1661>; ISSN: 2178-9010. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1661>. Acesso em: 15 fev. 2023.

GUITARRARA, Paloma. Cidade de São Paulo. **Mundo Educação**. Online. São Paulo: Universo Online (UOL), s.d. Disponível em <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/cidade-de-sao-paulo.htm>. Acesso em 18/05/2023.

HISLOP, D.; AXTELL, C.; COLLINS, A.; DANIELS, K.; GLOVER, J.; NIVEN, K. Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. **Information and Organization**, 25(4), 222-232, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2015.10.001>.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama São Paulo. **Cidades**. (Online). Brasília: IBGE, s.d. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>. Acesso em 18/05/2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MELLO, A. A. A.; SANTOS, S. A. D.; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAR, M. A.; KUBO, E. K. M. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de Call Center/Contact Center. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

MENDANHA, Marcos. **O que ninguém te contou sobre burnout: aspectos práticos e polêmicos**. Leme: Mizuno, 2022.

MISHIMA-SANTOS, V.; STICCA, M. G; ZERBINI, T. **Teletrabalho e a Pandemia da Covid-2019: um guia para organizações e profissionais**. Ribeirão Preto: Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho; Universidade de São Paulo (USP), 2020.

NEELEY, Tsedal. **A revolução do trabalho remoto: um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar**. São Paulo: Benvirá, 2021.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

OIT (Organização Internacional do Trabalho). **Trabalhando a qualquer hora, em qualquer lugar: novo relatório destaca oportunidades e desafios na expansão do trabalho a distância**. [S.l.]: ILO.org. Publicado em 15 fev. 2017. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_544296/lang--pt/index.htm. Acesso em: 30 jul. 2022.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's

operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007.

POZEN, Robert C.; SAMUEL, Alexandra. **Home office**: Como ser produtivo e profissional onde quer que você esteja. Porto Alegre: Citadel, 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho**: conceituação e questões para análise. Brasília: Cadernos EBAPE.BR, vol. 16, n. 1, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SOARES, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 64-77, 1995.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**, 40. 2016, Costa do Sauípe. **Anais**. Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016.

WHO, World Health Organization. **Mental health and COVID-19**: early evidence of the pandemic's impact (Scientific brief). Geneva: WHO, 2 mar. 2022.