

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

BRUNO LONGHI SIMÕES SERI

UM LEVANTAMENTO SOBRE OS EFEITOS DA PANDEMIA NO
TRABALHO HOME OFFICE E NO INDIVÍDUO

São Carlos

2020

BRUNO LONGHI SIMÕES SERI

Um Levantamento Sobre os Efeitos da Pandemia no Trabalho Home Office e no
Indivíduo

Monografia apresentada ao Curso de
Engenharia de Produção, da Escola de
Engenharia de São Carlos da Universidade de
São Paulo, como parte dos requisitos para
obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos

2020

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

S485u Seri, Bruno Longhi Simões
 UM LEVANTAMENTO SOBRE OS EFEITOS DA PANDEMIA NO
TRABALHO HOME OFFICE E NO INDIVÍDUO / Bruno Longhi
Simões Seri; orientador Mateus Cecílio Gerolamo. São
Carlos, 2020.

Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2020.

1. Trabalho Remoto. 2. Relações no trabalho. 3.
Performance. 4. Jornada de Trabalho. 5. Pandemia. 6.
Home Office. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Bruno Longhi Simões Seri`

Título do TCC: Um levantamento sobre os efeitos da pandemia no trabalho home-office e no indivíduo

Data de defesa: 17/12/2020

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Mateus Cecílio Gerolamo (orientador)	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Marcel Andreotti Musetti	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Daniele Carolina Lopes	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Associado Mateus Cecílio Gerolamo**

DEDICATÓRIA

*A todos aqueles que me apoiaram
nessa jornada*

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Mateus Gerolamo, pelas conversas e por me guiar na escrita deste trabalho.

Aos queridos Marcos, Alessandra, e André, por me apoiarem nesses anos acadêmicos.

RESUMO

SERI, B. **Home Office no Brasil: Impactos no bem-estar, performance, e práticas das equipes, no contexto da pandemia de COVID-19.** 2020. 122 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

A pandemia de COVID-19 no ano de 2020 e as subsequentes restrições à circulação forçaram as organizações a migrarem para o trabalho remoto, modalidade nova para muitos trabalhadores. Não há na literatura amplos estudos sobre o trabalho remoto e seus efeitos em um contexto brasileiro. Com esta motivação, o objetivo foi explorar as consequências da mudança nos quesitos bem estar do trabalhador, seu desempenho, e quais práticas foram adotadas pelas equipes para permitir a transição. O escopo foi limitado a trabalhadores que fazem parte de equipes, excetuado os setores da saúde e educação. A partir da literatura em inglês, foram identificados 3 grupos de fatores que influenciam o trabalho remoto: bem estar do indivíduo; organização e funcionamento da equipe; e natureza do trabalho. O trabalho definiu 3 variáveis a serem observadas como consequências: equilíbrio trabalho-lazer, satisfação no trabalho, e performance. Foi realizado um levantamento com 36 questões curtas, baseadas nos grupos de fatores, para investigar a relação desses e seus efeitos com as questões levantadas. O método de distribuição foi online, não probabilístico. Respostas que não se adequaram ao escopo foram excluídas, e obteve-se n=69 respostas válidas. Foi realizada uma análise exploratória dos resultados, além de uma análise de correlações. Como principais resultados, houve um aumento da carga de trabalho (65% da amostra) e uma piora da relação entre colegas (43% da amostra), que podem estar relacionados com piora no bem estar. Houve um pequeno aumento na performance (30% da amostra), causado em partes pelo aumento da carga horária. 80% dos entrevistados afirmam que o trabalho remoto continuará de alguma forma. Das práticas usadas nas equipes, há espaço para maior adoção daquelas já recomendadas pela literatura, mas o estudo não conseguiu explorar o assunto em detalhes. As contribuições desse estudo são proporcionar uma primeira visão e direcionadores para pesquisas futuras, além de uma reflexão imediata por parte das organizações a respeito das jornadas estendidas e perda de qualidade das relações dentro das equipes.

Palavras-chave: Trabalho Remoto. Relações no trabalho. Performance. Jornada de Trabalho

ABSTRACT

SERI, B. **Work from Home in Brazil: Impacts on wellbeing, performance, and good practices of teams in the context of the COVID-19 pandemic.** 2020. 122 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

The COVID-19 pandemic in the year 2020 and subsequent restrictions on movement forced organizations to migrate to remote work, a new work arrangement for many. There are no extensive studies in the literature on remote work and its effects in a Brazilian context. There are not numerous studies on remote work and its effects in a Brazilian context. With this motivation, the objective was to explore the consequences of this change in worker's quality of life, their performance, and investigate what practices were adopted by the teams to enable the transition to remote work. The scope of this study is limited to workers who are part of teams, excluding the health and education sectors. From international literature, 3 group of factors that influence remote work were identified: individual's wellbeing; team organization and functioning; and specificities of the job. This study defined 3 variables to be observed as consequences: work-life balance, work satisfaction, and performance. A survey with 36 questions was conducted, derived of the groups of factors to investigate their relationship with the questions posed initially. The distribution method was online, not probabilistic. After the exclusion of entries out of the scope of this work, it was obtained n=69 valid entries. An exploratory analysis of the results was performed, and a correlation analysis. As main results, we observed an increase in workload (65% of the sample) and a worsening of the relationship between colleagues (43% of the sample), which may be related to loss in quality of life. There was a small increase in performance (30% of the sample), which may be caused in parts by the increased workload. 80% of the interviewees affirm that the remote work will continue in some way. There is room for greater adoption of the ensemble of good practices already recommended by the literature, but the study could not explore the subject in detail. The contributions of this study were providing a first look on the subject and set guidelines for future research, as well as an immediate call to action for organizations to observe and reflect on the lengthening of work hours and loss of quality of relationships within teams.

Keywords: Remote Work. Work relations. Performance. Work hours.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Distribuição dos trabalhadores de forma remota por grupo ocupacional (julho 2020) (Em %).....	24
Figura 2 - Hipótese das relações entre os aspectos observados.....	43
Figura 3 - Grupos de fatores e Subconstrutos	46
Figura 4 - Variação da renda no período de pandemia.....	52
Figura 5 - Frequência relatada de sobrecarga doméstica.....	53
Figura 6 - Prevalência de problemas com sono durante a pandemia.....	53
Figura 7 - Variação da carga horária de trabalho após o início do trabalho remoto	54
Figura 8 - Separação do tempo pessoal do profissional	55
Figura 9 - Variação da autonomia após o início do trabalho remoto	55
Figura 10 - Variação da flexibilidade de cronograma após o início do trabalho remoto	56
Figura 11 - Incentivo direto do líder para a contribuição em reuniões.....	57
Figura 12 - disponibilidade de ferramentas e infraestrutura adequada no trabalho remoto	58
Figura 13 - Uso de cada ferramenta, em porcentagem	59
Figura 14 - Grau reportado de interdependência das tarefas	60
Figura 15 - Mudança na relação com colegas após o início do trabalho remoto	61
Figura 16 - Estado da satisfação com o trabalho no momento da pesquisa	61
Figura 17 - Variação da satisfação com o trabalho após o início do trabalho remoto.....	62
Figura 18 - Variação da performance individual após o início do trabalho remoto.....	62
Figura 19 - Frequência de sentimento de sobrecarga doméstica	67
Figura 20 - Variação da autonomia percebida após o início do trabalho remoto.....	68
Figura 21 - Mudança na qualidade do relacionamento com colegas após o início do trabalho remoto.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Amostra de definições de teletrabalho usados na literatura.....	27
Tabela 2 - Correlações entre variáveis observadas na amostra	64

SUMÁRIO

FOLHA DE AVALIAÇÃO OU APROVAÇÃO	5
DEDICATÓRIA.....	7
RESUMO	11
ABSTRACT	13
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	15
LISTA DE TABELAS	17
SUMÁRIO.....	19
1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Contextualização.....	23
1.2 Justificativa/Motivação.....	24
1.3 Delimitação do Escopo	25
1.4 Questão de pesquisa.....	25
1.5 Objetivo principal	25
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	27
2.1 Definições e Conceitos	27
2.2 Trabalho remoto em linhas gerais.....	29
2.3 Performance no Trabalho.....	30
2.4 Performance e Produtividade em Trabalho Remoto.....	31
2.5 Implicações e Consequências Para o Trabalhador em Home Office	33
2.6 Pandemia de COVID-19 e Bem Estar	35
2.7 Autonomia e Flexibilidade de Cronograma.....	36
2.8 Boas Práticas para Equipes Virtuais	37
2.9 Síntese	41
3 MÉTODO.....	45
3.1 Tipo de Pesquisa	45
3.2 Grupos de fatores e mecanismo	45
3.3 Levantamento.....	47
3.4 Análise	48
4 DISCUSSÃO.....	51
4.1 Apresentação dos Resultados.....	51

4.2	Análise Exploratória.....	51
4.2.1	Perfil dos Respondentes.....	52
4.2.2	Saúde Mental – Grupo de Fatores Bem Estar do Indivíduo	53
4.2.3	Equilíbrio Trabalho-Lazer – Grupo de Fatores Bem Estar do Indivíduo ...	54
4.2.4	Autonomia – Grupo de Fatores Bem Estar do Indivíduo	55
4.2.5	Comunicação e Planejamento – Grupo de Fatores Organização e Funcionamento da Equipe.....	56
4.2.6	Relações Interpessoais – Grupo de Fatores Organização e Funcionamento da Equipe	56
4.2.7	Infraestrutura e Suporte Tecnológico – Grupo de Fatores Organização e Funcionamento da Equipe.....	57
4.2.8	Grupo de Fatores Natureza do Trabalho.....	59
4.2.9	Variáveis de Consequência.....	60
4.3	Análise de Correlações.....	63
4.4	Recorte por Gênero	66
4.5	Recorte por Idade	67
4.6	Análise Qualitativa das Respostas à Pergunta Aberta.....	68
4.7	Síntese dos Resultados	70
5	CONCLUSÃO	73
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICE A – Perguntas do questionário por grupo de fatores	82
	APÊNDICE B – Questionário completo aplicado	84
	APÊNDICE C – Gráficos referentes à análise da amostra	96
	APÊNDICE D – Gráficos referentes ao recorte por gênero	102
	APÊNDICE E – Gráficos referentes ao recorte por idade	110
	APÊNDICE F – Respostas à pergunta aberta	118

1 INTRODUÇÃO

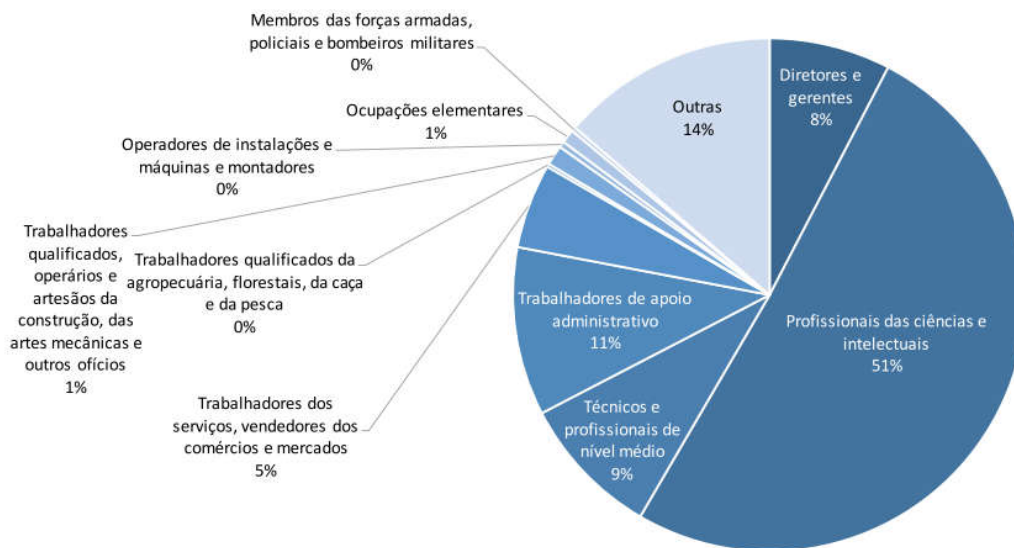
1.1 Contextualização

A pandemia de covid-19 afetou intensamente o mercado de trabalho brasileiro, seja pelas restrições sanitárias, seja pela desaceleração econômica. Uma dessas mudanças foi a adoção significativa do trabalho remoto. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Covid-19 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), **13,3% (8,7 milhões)** das pessoas ocupadas e não afastadas do trabalho estavam exercendo suas atividades de forma remota ao longo de maio de 2020. O trabalho remoto, também chamado de teletrabalho, ou *home office*, pode ser definido como um modo de trabalho em que colaboradores realizam todo ou parte do seu trabalho em outro lugar que não seja aquele em que normalmente seriam realizadas, ou seja, fisicamente separados da localidade principal do seu empregador, usando tecnologia da informação para operar e mediar a comunicação com outros profissionais, internos ou externos à organização (BARUCH, 2001; GAJENDRAN; HARRISON, 2007).

Esta configuração de trabalho, ainda que não seja nova no contexto brasileiro (há interesse acadêmico há pelo menos dez anos (BARROS; SILVA, 2010)), nunca foi adotada de forma tão abrangente. A adoção repentina e às pressas forçou as organizações a se adaptarem rapidamente e a moldar seus processos à realidade virtual à medida em que as demandas surgiam (KÜNN; SEEL; ZEGNERS, 2020).

Segundo Góes, Martins e Nascimento (2020), a mudança para o trabalho remoto foi heterogênea, tanto em ocupações quanto em localidades. O perfil médio do trabalhador remoto no Brasil é representado por uma mulher, branca, de 30 a 40 anos de idade, com ensino superior completo. É profissional do setor de serviços ou do funcionalismo público, moradora da região Sudeste do Brasil. Na figura 1, vemos a participação de cada ocupação nos trabalhadores remotos.

Figura 1 - Distribuição dos trabalhadores de forma remota por grupo ocupacional (julho 2020) (Em %)



Fonte: Góes, Martins, Nascimento (2020).

A PNAD Covid-19 de maio de 2020 revelou que 8,7 milhões de pessoas trabalharam de forma remota no Brasil, número inferior ao estimado para o potencial de teletrabalho, 20,8 milhões de pessoas, pela metodologia de Dingle e Neiman aplicada ao país (GÓES; MARTINS; SENA, 2020). Isso mostra que ainda há espaço, na configuração atual da economia brasileira, para o crescimento do trabalho remoto

1.2 Justificativa/Motivação

Durante o recente confinamento da COVID-19, milhões de trabalhadores ao redor do mundo tiveram que se ajustar a um ambiente de home office do dia para a noite, basicamente migrando todas as tarefas e a comunicação dos trabalhadores para o ambiente on-line. Tal ajuste pode ter efeitos adversos sobre o desempenho dos trabalhadores (KÜNN; SEEL; ZEGNERS, 2020). Há indícios que o home office, em alguma forma, parcial ou total, continuará (MARTINS, 2020; KOHLMANN, 2020). É preciso entender melhor as dinâmicas para um contexto específico brasileiro. É necessário entender quais adaptações devem ser feitas, quais aspectos do trabalho presencial devem ser repensados, para que as organizações continuem a desempenhar suas funções de forma eficaz (BERGIEL; BERGIEL; BALSMEIER, 2008). Além disso e tão importante quanto é o entendimento de como o teletrabalho afetará a vida dos

indivíduos, de suas famílias e seus círculos sociais (BARROS; SILVA, 2010). A investigação dessas consequências permitiria às organizações calibrarem suas políticas internas de forma a promover a saúde e bem estar dos colaboradores.

1.3 Delimitação do Escopo

Não será abordado o setor de saúde nem de educação. Estas atividades possuem particularidades muito díspares dos outros setores de atuação, e não podem ser tratadas em conjunto.

Não se abordará *freelancers* ou outras modalidades de trabalho autônomo que não façam parte de um time (por exemplo, editores audiovisuais independentes, tradutores).

Não se inclui aqui trabalhadores de funções naturalmente remotas ou que atuem em campo ou embarcados, como: manutenção de infraestrutura (elétrica, de telecomunicações); marinheiros; operadores de plataformas marítimas; vendedores itinerantes; levantamento topográfico; missões de pesquisa, militares, de ajuda humanitária ou de caráter religioso.

1.4 Questão de pesquisa

Como as pessoas estão desempenhando na transição para o home office? Quais foram as consequências para o bem estar dessas pessoas? Que tipo de práticas foram adotadas para facilitar e permitir esta mudança?

1.5 Objetivo principal

Explorar os impactos da mudança para a modalidade home office nas dimensões de bem estar do indivíduo e produtividade. Em específico, entender esses impactos para membros que realizaram a transição para home office durante a pandemia.

1.5.1 Objetivos específicos

Identificar na literatura os principais aspectos decorrentes do trabalho remoto que influenciam o bem estar do trabalhador e a sua produtividade

1. Coletar reportes de líderes e membros das equipes sobre práticas de comunicação, dinâmicas internas, organização, no contexto de trabalho remoto;
2. Coletar reportes de membros de equipes remotas sobre aspectos psicossociais, como renda, equilíbrio trabalho-lazer, e saúde mental;
3. Realizar uma análise exploratória com os dados obtidos, comparando os resultados com a literatura.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta pesquisa se interessa por três dimensões do trabalho remoto, no contexto específico brasileiro: Como as pessoas estão desempenhando na transição para o home office; quais foram as consequências para o bem estar dessas pessoas; e que tipo de práticas foram adotadas para facilitar e permitir esta mudança. As seções seguintes desta revisão consistem de: uma discussão e definição dos conceitos; uma breve introdução ao trabalho remoto; uma discussão sobre desempenho no ambiente profissional; a relação do teletrabalho com desempenho profissional; os impactos do teletrabalho na vida pessoal do profissional; os impactos da pandemia de COVID-19 no bem estar dos indivíduos; uma discussão sobre os tópicos de autonomia e flexibilidade de cronograma; e um conjunto de boas práticas para equipes virtuais identificadas na literatura.

2.1 Definições e Conceitos

Em primeiro lugar, esclarece-se os conceitos e terminologias usados neste trabalho. Allen e Golden (2015) apontam que um desafio considerável da revisão da literatura científica a respeito do teletrabalho envolve as várias definições e conceitualizações empregadas na literatura existente. O termo *telecommuting* (teletrabalho, em tradução livre) é habitualmente usado na literatura anglófona, porém pesquisadores usam terminologias e conceitualizações díspares na apresentação de seus resultados. A falta de uma terminologia bem definida e amplamente aceita dificulta o entendimento deste modo de trabalho, já que os resultados não são diretamente comparáveis entre estudos diferentes. No Brasil, Nogueira e Patini (2012) definem trabalho remoto como “o trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação”, que, segundo os mesmos, incluiria todo e qualquer trabalho mediado por tecnologias da informação e comunicação (TICs). Situações do tipo gestor e equipe trabalhando nas dependências da empresa, porém em escritórios diferentes; escritórios satélites; vendedores itinerantes, também seriam incluídas nessa definição. A tabela 1 resume o embasamento conceitual para a terminologia usada neste trabalho:

Tabela 1 – Amostra de definições de teletrabalho usados na literatura

Termo	Definição	Publicação
--------------	------------------	-------------------

Arranjo de Trabalho Flexível	Opções alternativas de trabalho que permitem que as tarefas sejam realizadas fora dos limites temporais e/ou espaciais de uma jornada de trabalho padrão	(SHOCKLEY; ALLEN, 2007)
Teletrabalho (1)	Trabalho realizado a partir de casa que muitas vezes é suportado pela tecnologia de telecomunicações	(KOSSEK; LAUTSCH; EATON, 2006)
Teletrabalho (2)	Trabalhar qualquer parte da jornada de trabalho fora do local de trabalho convencional, muitas vezes de casa, e comunicar-se por meio de tecnologia computadorizada	(GOLDEN, 2006)
Times Virtuais	Arranjos de trabalho espacial ou geograficamente dispersos, geralmente caracterizados por um tempo de vida relativamente curto, comunicação tecnologicamente aprimorada e uma ausência de interação face a face	(TWOROGER et al., 2013)

Fonte: elaborado por Allen e Golden (2015), adaptado e traduzido pelo autor.

Neste trabalho, dado o contexto da adoção do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19, e o objetivo específico deste trabalho de entender a transição do modo de trabalho presencial para o teletrabalho, usaremos o termo teletrabalho no entendimento de Golden (2006) (tabela 1). Portanto, não se inclui na investigação trabalhos que são por natureza do ofício remotos de alguma forma, e da mesma forma não se incluirá freelancers e trabalhadores autônomos não vinculados à uma equipe, como especificado na seção 1.3.

No Brasil, o IBGE (2020) utiliza o termo “trabalho remoto” para descrever a configuração de teletrabalho amplamente adotada na pandemia. Na imprensa, o termo “home office” é o mais comum (KOHLMANN, 2020; MARTINS, 2020). Neste trabalho usaremos os três termos sem distinção, considerando todos equivalentes à definição discutida acima.

Esta pesquisa se interessa por profissionais remotos, alocados em times (ou equipes) também remotas. Usa-se a definição de Guzzo e Dickson (1996): Um time ou "grupo de

trabalho" é formado por indivíduos que se vêem a si mesmos e que são vistos pelos outros como uma entidade social, que são interdependentes devido às tarefas que desempenham como membros de um grupo, que estão inseridos em um ou mais sistemas sociais maiores (por exemplo, empresa, organização, etc.), e que realizam tarefas que afetam outros (como clientes ou colegas de trabalho) (GUZZO; DICKSON, 1996). Os times virtuais, por sua vez, são definidos como “Arranjos de trabalho espacial ou geograficamente dispersos, geralmente caracterizados por um tempo de vida relativamente curto, comunicação tecnologicamente aprimorada e uma ausência de interação face a face” (TWOROGER et al., 2013). Como uma pequena adaptação à definição de Tworoger et al, ignoramos aqui o tempo de vida do time virtual.

2.2 Trabalho remoto em linhas gerais

A PNAD Covid-19 de maio de 2020 revelou que 8,7 milhões de pessoas estavam trabalhando de forma remota no Brasil. Segundo Góes, Martins e Nascimento (2020), a adoção do trabalho remoto não foi homogênea e generalizada. O serviço público foi o setor que mais adotou o trabalho remoto, e aproximadamente 79% dos trabalhadores remotos estão ocupados ou no setor de serviços ou no setor público. Quanto à distribuição regional, o Distrito Federal, Rio de Janeiro e São Paulo apresentam os maiores percentuais de trabalho remoto, com o Sudeste sendo a região que mais adotou a modalidade, chegando a 17% das pessoas ocupadas na região, em julho de 2020. Predomina no trabalho remoto ao longo do período de pandemia, no Brasil, mulheres (55%), brancas (64%), com escolaridade de nível superior completo (73%).

Gajendran e Harrison (2007) em meta-análise resumem as consequências mais relevantes do trabalho remoto para os trabalhadores. Como benefícios, foram identificados: um efeito pequeno, mas positivo, na autonomia percebida; e um efeito positivo no conflito família-trabalho. Também foram identificados efeitos positivo de ordem secundária: satisfação no trabalho, desempenho avaliado pelo supervisor, e estresse de papel¹. Essas consequências positivas foram mediadas ao menos em parte pelo aumento de autonomia percebida. O trabalho remoto de alta intensidade (mais de 2,5 dias na semana) acentuou os efeitos benéficos na redução do conflito trabalho-família. Em geral, não se verificou efeitos negativos claros, e

¹ A teoria do stress dos papéis, baseada na clássica “*role theory*”, afirma que a experiência da ambigüidade de papéis resultará em um estado indesejável. Uma suposição central da teoria do estresse de papéis é que a alta demanda leva ao estresse, e o estresse gerado pela demanda de cada um dos múltiplos papéis aumenta o estresse com cada papel de alta demanda que se ocupa (KAHN et al., 1965).

também não houve efeito adverso nos prospectos de carreira percebidos. Entretanto, o trabalho remoto de alta intensidade (mais de 2,5 dias na semana) teve efeito negativo na qualidade da relação com colegas de trabalho.

Uma limitação da literatura ressaltada por Allen, Golden e Shockley (2015) é que ainda não há estudos suficientes para afirmar sobre o impacto do teletrabalho no longo prazo. Não se sabe se poderia ocorrer uma diminuição dos benefícios ou uma amenização das dificuldades ao longo dos anos.

Times virtuais, seguindo a definição de Tworoger (2016) oferecem benefícios bem documentados, incluindo a possibilidade de recrutar talentos globais, maior produtividade, custo reduzido e maior flexibilidade para os funcionários (BERGIEL; BERGIEL; BALSMEIER, 2008).

Nas próximas seções trata-se, respectivamente: da questão da performance do trabalho, como se relaciona à mudança de home office, e quais são os principais aspectos que mediam esta relação; da questão do bem estar, de que forma e quais dimensões da vida pessoal são afetadas pelo home office; das práticas recomendadas pela literatura para gestão de times virtuais e trabalhadores remotos.

2.3 Performance no Trabalho

Performance (termo originário do inglês) e desempenho serão termos usados intercambiavelmente neste trabalho. Arvey e Murphy (1998) entendem a performance como duas grandes dimensões, uma relacionada à execução das tarefas, e outra relacionada às dimensões do trabalho além das tarefas e especificações técnicas. Estas duas dimensões representam uma tendência no entendimento da área, pois a avaliação de performance em ambientes profissionais é um tema ainda em progressão, tanto em suas questões centrais quanto na exploração de novas áreas.

Borman e Motowidlo (1993) sugerem que o desempenho (performance) em tarefas se relaciona à proficiência com a qual os colaboradores desempenham atividades técnicas essenciais que são importantes para suas funções, enquanto que o desempenho contextual é definido como proficiência além do aspecto técnico das tarefas, que contribui mais para o ambiente organizacional, social e psicológico para ajudar a atingir os objetivos organizacionais. Estes fatores contextuais incluem aspectos tais como persistir com entusiasmo e esforço, voluntariar-se para realizar tarefas que não fazem formalmente parte do trabalho, e endossar e apoiar objetivos organizacionais (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993).

2.4 Performance e Produtividade em Trabalho Remoto

Como já mencionado, Gajendran e Harrison (2007) identificaram uma pequena melhora na produtividade com a mudança para o teletrabalho, em meta-análise. Este trabalho se interessa em como mudanças e efeitos decorrentes do trabalho remoto afetam o desempenho do profissional. Identifica-se na literatura alguns aspectos que influenciam na relação entre trabalho remoto e performance, dentre eles: pressão dos pares, especificidades do ofício, dimensões pessoais como disciplina e capacidade de planejamento, e aumento da autonomia

Em se tratando das dimensões individuais não se pode supor que todos os indivíduos tenham as habilidades ou a auto-eficácia necessárias para se teletrabalharem efetivamente (RAGHURAM; WIESENFELD; GARUD, 2003). Pesquisas até o momento sugerem que existem diferenças individuais que favorecem o teletrabalho eficaz, como o comportamento de planejamento, e características individuais que podem dificultá-lo, como a procrastinação (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Reforçando o fato de que há diferenças pessoais que afetam o trabalho remoto, funcionários que adotaram espontaneamente o home office em uma empresa chinesa mostraram um ganho de performance maior do que aqueles que foram selecionados aleatoriamente para adotar a modalidade de trabalho (BLOOM et al., 2015). Para nivelar essas diferenças, o apoio e o treinamento dos supervisores pode facilitar a adaptação ao arranjo de teletrabalho (MONTREUIL; LIPPEL, 2003). Outro aspecto não relacionado ao comportamento é o fato de que o momento de vida e de carreira do trabalhador pode criar condições mais propícias a adoção do home office (BARROS; SILVA, 2010).

Outros aspectos não relacionados ao indivíduo podem afetar a produtividade. Na questão de mudança do ambiente profissional para o ambiente doméstico, Künn, Seel e Zegners (2020) encontraram evidências de que há piora do desempenho em tarefas cognitivas quando realizadas em ambiente de home office. Enxadristas profissionais que disputaram um torneio online durante a pandemia de 2020, apesar de não cometerem erros com maior frequência no torneio online, cometem erros de maior gravidade. O xadrez, sendo uma atividade composta 100% de tarefas cognitivas, é um bom proxy para trabalhos que demandam capacidade cognitiva. Os autores sugerem que a falta da pressão dos pares, existente nos salões de torneio, faça com que as decisões tomadas não sejam ótimas (KÜNN; SEEL; ZEGNERS, 2020).

As especificidades de cada atividade profissional também interferem no desempenho em um arranjo de trabalho remoto. Em experimento de laboratório, o tipo de trabalho, criativo ou monótono, teve influência na variação de produtividade quando foi realizada a mudança de

ambiente profissional (no experimento, o laboratório) para um ambiente fora do escritório (fora do laboratório). O trabalho criativo foi testado usando a tarefa de “usos alternativos” (*Guilford's Alternate Uses*), e o monótono consistia de preencher uma planilha com números. Foi demonstrado que o ambiente fora do laboratório reduziu a produtividade na tarefa monótona em 6 a 10 por cento. Por outro lado, o ambiente fora do laboratório aumentou a produtividade na tarefa criativa em 11 a 20 por cento. Levando em conta que em um contexto de equipes e times é difícil mensurar a contribuição individual, e também a limitação do experimento em simular um ambiente de trabalho, o autor alerta para cautela com generalizações (GLENN DUTCHER, 2012). Uma possível explicação para a queda de produtividade é o efeito já conhecido da pressão dos pares na produtividade de tarefas monótonas, que se aplicaria somente em situações de trabalho co-localizadas (MAS; MORETTI, 2009).

Outro aspecto de especificidade do ofício, a interdependência de tarefas refere-se ao grau em que os membros da organização dependem uns dos outros para executar suas tarefas de forma eficaz (MORGESON; HUMPHREY, 2006). Ela se reflete na comunicação e na coordenação entre os membros da equipe remota e outros membros da organização. Um alto grau de interdependência recíproca entre os profissionais remotos poderia prejudicar o desempenho e dificultar a colaboração (THOMPSON, 1963). Isso ocorreria pois as interações são mediadas por canais de densidade de informação relativamente baixos (BELL; KOZLOWSKI, 2002). Com o tempo, estas dificuldades causariam tensões nas relações entre o profissional remoto e os membros do grupo de trabalho. Turetken et al. (2011) relataram uma relação negativa entre interdependência de tarefas e produtividade, em uma amostra de teletrabalhadores. Os trabalhadores remotos que relataram que suas tarefas eram mais interdependentes também relataram menor produtividade no arranjo de trabalho.

No outro extremo, é provável que o teletrabalho tenha resultados relativamente positivos quando os trabalhos envolvem principalmente tarefas independentes ou sequenciais (THOMPSON, 1963). Trabalhos “voltados para fora” (por exemplo, vendas e atendimento ao consumidor) podem ser bem adequados para teletrabalho frequente, enquanto aqueles que requerem uma estreita colaboração interna com outros podem ser menos adequados (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Como exemplo disso, o caso do *Call Center* chinês, que viu a produtividade dos profissionais que aderiram voluntariamente ao home office aumentar em 22%, em média. Houve também uma redução da rotatividade dos funcionários, o que permite à empresa reduzir os esforços de contratação e treinamento. (BLOOM et al., 2015).

O comportamento da gerência também afeta o desempenho. Em uma pesquisa de campo, foi verificado que aumento da visibilidade do monitoramento, através de conversas

individuais entre supervisor-colaborador a respeito do trabalho, melhora o desempenho nas dimensões da tarefa que não são atreladas à remuneração (no caso, remuneração variável baseada em resultados), e também melhora o desempenho em dimensões que não são tratadas explicitamente nas conversas com a liderança. Em contrapartida, há piora no desempenho quando a liderança não envia sinais claros de que ela está interessada e acompanha os resultados do trabalho (JENSEN et al., 2020).

Para fins de mensuração, acerca dos mecanismos de avaliação e medição de desempenho profissional, há o reconhecimento de que instrumentos ditos subjetivos, ou seja, que não se utilizam de medidas concretas como absenteísmo, produtividade material, não são menos válidos que avaliações objetivas. A subjetividade do instrumento não significa necessariamente que haverá erro ou viés, e que as avaliações muito provavelmente refletem a performance verdadeira, e assim representam uma alternativa de baixo custo para avaliação de colaboradores. Há evidências, porém, de que há certa leniência na autoavaliação de performance, e deve ser levado em conta na pesquisa que este viés pode produzir escores sistematicamente mais altos (ARVEY; MURPHY, 1998).

Para além dos efeitos diretos da mudança para o trabalho remoto, a produtividade do trabalho é afetada negativamente pelos fatores de estresse e satisfação no trabalho. Quando o trabalho começa a interferir com a vida pessoal há um efeito negativo na produtividade. Além disso, a intensidade da carga de trabalho não está conectada com a qualidade, mas esta última está relacionada com a disciplina e satisfação pessoal no dia-a-dia de trabalho (HALKOS; BOUSINAKIS, 2010).

2.5 Implicações e Consequências Para o Trabalhador em Home Office

Como o arranjo de home office afeta o bem estar a qualidade de vida das pessoas? O efeito do teletrabalho nas relações interpessoais é largamente estudado, porém com resultados e conclusões por vezes conflitantes. Há também o problema de não haver uma terminologia bem definida, e a frequência (intensidade) de teletrabalho como variável nem sempre é observada nos estudos, o que dificulta a generalização das conclusões de bem estar para o assunto (GAJENDRAN; HARRISON, 2007).

Como já mencionado, Gajendran e Harrison (2007) relatam um efeito pequeno, mas positivo, na autonomia percebida; um efeito positivo no conflito família-trabalho e na satisfação no trabalho, e redução do estresse de papel. Também afirmam que o teletrabalho não tem efeitos

diretos e prejudiciais sobre a qualidade das relações no local de trabalho ou sobre as perspectivas de carreira percebidas, porém apenas se este é de baixa intensidade (menos de 2,5 dias na semana). O teletrabalho de maior intensidade tende a ser prejudicial na relação com colegas de trabalho, mas não na relação com supervisor.

Uma explicação para a não deterioração da relação com supervisores seria que estes estariam mais dispostos a conceder a possibilidade de teletrabalho (em condições normais) como um benefício para aqueles que já estão tendo um bom desempenho ou que fazem parte de seu círculo interno de confiança. Outra explicação plausível é que os teletrabalhadores estão cientes do potencial de deterioração da qualidade do relacionamento, e se concentram estrategicamente no desenvolvimento de relações de alta qualidade entre eles e seus supervisores. Por exemplo, eles podem assegurar que o supervisor seja mantido atualizado de seus esforços através de relatórios e conversas regulares (GAJENDRAN; HARRISON, 2007).

Ainda segundo Gajendran e Harrison (2007), pessoas mais experientes com a modalidade de trabalho remoto se beneficiaram de um maior impacto benéfico do trabalho remoto no conflito trabalho-família. À medida que os profissionais acumulassem tempo total de trabalho sob este arranjo, eles aprenderiam a estruturar tarefas e rotinas para minimizar as dificuldades, notadamente os conflitos entre o trabalho e as demandas familiares.

A perda mais extrema do contato "cara-a-cara" que acompanha o trabalho remoto de alta intensidade, isto é, longos períodos apenas na modalidade home office, minou a profundidade dos laços com os colegas de trabalho. Por outro lado, a alta intensidade amplificou os efeitos benéficos do teletrabalho no conflito trabalho-família (quanto mais dias em home office, maior a melhora do conflito trabalho-família). A variação de intensidade, entretanto, não teve efeito na percepção de autonomia, nem nas relações dos colaboradores com os supervisores. Tanto os trabalhadores remotos de alta e baixa intensidade experimentaram níveis semelhantes de autonomia, o que sugere a possibilidade de que após um aumento inicial na percepção de controle que se acumula com o teletrabalho por um ou dois dias, há apenas um aumento marginal na sensação de controle a partir de um aumento acentuado no tempo gasto com o teletrabalho (GAJENDRAN; HARRISON, 2007).

Pessoas em trabalho remoto entrevistadas por Cooper e Kurland (2002) relatam que sentem falta das conversas não-planejadas e encontros informais no escritório, pois eram oportunidades para conexão e aprendizado.

A satisfação com o trabalho também varia em função da intensidade do home office. Golden (2006) mostra que há um efeito de "U invertido" na variação da intensidade: em um primeiro momento, o aumento da quantidade de dias em home office melhora a relação com

colegas, porém uma intensidade maior vê uma diminuição ao patamar inicial. A redução do conflito trabalho-família, porém, continuou a ter ganhos com o aumento da intensidade. Bloom (2015) também relata diminuição da intenção de sair da empresa com a mudança para o teletrabalho (na pesquisa, de alta intensidade).

A literatura em geral sugere que o teletrabalho pode ser mais benéfico em termos de resultados organizacionais quando é praticado em grau moderado. Ou seja, um equilíbrio entre o contato presencial e virtual pode ser a melhor alternativa (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015).

Na questão de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, Barros e Silva (2010) afirmam que “um dos principais desafios enfrentados por quem migra para o teletrabalho diz respeito à necessidade de ajustar a disciplina de trabalho e de vida pessoal”. Angelici e Profeta (2020) alertam que o ofuscamento dos limites entre trabalho e lar pode aumentar a quantidade de horas trabalhadas, os níveis de estresse dos funcionários e piorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Um teletrabalhador entrevistado relata a preocupação de garantir visibilidade “mostrar serviço, mostrar que você está fazendo, e tornar isso visível à distância para o seu supervisor e para a companhia” (BARROS; SILVA, 2010).

Idealmente a adoção do trabalho remoto deve estar alinhada aos desejos do trabalhador e adaptar-se momento de vida e de carreira enfrentados por ele (BARROS; SILVA, 2010). Gajendran e Harrison (2007) sugerem que a escolha (ou não) do teletrabalho pode resultar em consequências diferentes. O trabalho remoto voluntário é uma forma do trabalhador exercer sua autonomia, da forma que mais se adapta às suas necessidades. Alguns benefícios podem não ser observados caso a mudança para o teletrabalho seja mandatória.

2.6 Pandemia de COVID-19 e Bem Estar

Ao lado dos efeitos da transição para o home office, a pandemia e seus desdobramentos causaram impactos na saúde e também na saúde mental. A pandemia da COVID-19 introduziu diversos fatores de estresse, incluindo solidão resultante do isolamento social, medo de contrair a doença, incerteza financeira e incerteza sobre o futuro. Embora estes elementos afetem a sociedade como um todo, os impactos da incerteza financeira e sobre o futuro são especialmente sentidos pelas pessoas em idade de trabalho (BARROS et al., 2020).

No levantamento feito por Barros et al. (2020), durante março de 2020 (início do isolamento social em várias partes do país), 40% dos brasileiros adultos relataram sentimentos frequentes de tristeza/depressão, e a sensação frequente de ansiedade e nervosismo foi relatada

por mais de 50% deles. Mais de 40% dos que não sofriam com problemas de sono antes da pandemia passaram a ter problemas de sono. Esta complicação se agravou para quase 50% dos que já sofriam com o distúrbio antes da pandemia. Sentimentos de tristeza e ansiedade e problemas de sono foram mais prevalentes entre os jovens adultos. Entre os jovens, a necessidade de permanecer on-line, seja por razões de estudo ou trabalho (home office), ou mesmo a substituição das outras dimensões da vida por atividades on-line (por exemplo, a socialização mediada somente por mídias sociais), pode ter contribuído para um maior impacto negativo na saúde emocional deste grupo: jovens adultos apresentaram prevalência consideravelmente maior de sintomas negativos de saúde mental durante a pandemia do que os participantes mais velhos do estudo.

Barros et al. (2020) também aponta como relevante a possível intensificação das rotinas diárias das mulheres, incluindo o cuidado de crianças e idosos, o trabalho doméstico e a preparação das refeições, sendo estas atividades que em sua maioria são deixadas a cargo das mulheres. Por outro ângulo, o fenômeno do home office elimina as barreiras espaciais que separam a vida particular da vida profissional. Também é relevante o fato que, em estudos de teletrabalho, amostras com maiores proporções de mulheres experimentaram maiores benefícios, na forma de melhor desempenho (supervisor ou classificações objetivas) e melhoraram as perspectivas de carreira percebidas (GAJENDRAN; HARRISON, 2007)

No contexto de trabalho remoto, a liderança deve ser compreensiva com dificuldades e distrações resultantes de uma mudança não planejada para o home office. O ambiente de trabalho não será o ideal na maioria dos casos, com demandas da família surgindo ao longo do dia de trabalho. A liderança deve amparar e reafirmar o compromisso com os colaboradores. Deve-se reconhecer o estresse causado pelo momento endereçar ansiedades advindas da possibilidade perda de renda, incertezas à respeito do futuro da organização e dificuldades com a mudança para o trabalho remoto (LARSON; VROMAN; MAKARIUS, 2020).

2.7 Autonomia e Flexibilidade de Cronograma

Os efeitos da autonomia e da flexibilidade de cronograma são separados em capítulo próprio pela importância dada a eles em uma meta análise e uma revisão bibliográfica (GAJENDRAN; HARRISON, 2007)(ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Além disso, ambas mediam tanto o desempenho, quanto o bem estar do profissional em home office.

A autonomia reflete até que ponto um trabalho permite liberdade, independência e arbítrio para tomar decisões e escolher o método pelo qual as tarefas relacionadas ao trabalho devem ser concluídas (HACKMAN; OLDFHAM, 1976).

Dentre três mediadores psicológicos avaliados como possíveis veículos das consequências do teletrabalho (mediadores analisados: conflito família-trabalho, qualidade das relações e autonomia) (GAJENDRAN; HARRISON, 2007), a autonomia percebida parece ser o mediador mais influente e extenso dos efeitos do teletrabalho. Ela foi responsável pelos impactos positivos na satisfação no trabalho, e parcialmente responsável pelo impacto positivo na avaliação de desempenho, tanto desempenho avaliado pelo supervisor quanto o medido por instrumentos objetivos. Segundo Gajendran e Harrison (2007), estes resultados parecem favorecer a corrente conceitual que enfatiza o papel central do controle (percebido) nos arranjos de trabalho.

Em um arranjo de trabalho com horário flexível, os trabalhadores decidem a hora do dia que começam e terminam sua jornada de trabalho. Pode haver um período do dia de ponto obrigatório, e também pode haver (ou não) transferência de horas de um dia para o outro, ou até mesmo de uma semana para outra, contanto que se atinja o estipulado no contrato de trabalho.

Em outro estudo, Allen, Golden e Shockley (2015) afirmaram que é possível que as consequências benéficas do teletrabalho se confundam com o efeito desse aumento na flexibilidade. Arranjos de trabalho com tempo flexível mostraram benefícios no conflito trabalho-família, no bem estar dos colaboradores e na produtividade, com os maiores ganhos sendo observados em pessoas com alto grau de responsabilidade no lar (em geral, mulheres), e prometem ser uma ferramenta viável para ajudar colaboradores a conciliarem suas vidas pessoais e profissionais (SHOCKLEY; ALLEN, 2007; ANGELICI; PROFETA, 2020). Sem informações sobre a flexibilidade temporal, os pesquisadores têm menos condições de saber se os resultados positivos relacionados ao desempenho do trabalho são devidos ao teletrabalho ou se são devidos a capacidade de modificar o cronograma no qual o trabalho é concluído (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015).

2.8 Boas Práticas para Equipes Virtuais

Os times virtuais enfrentam dificuldades únicas e requerem atenção adicionais da liderança, em comparação com times presenciais. Estes desafios, em essência, são impulsionados pela dispersão geográfica dos membros e pela dependência fundamental em

tecnologias de comunicação (LUMSEYFAI et al., 2019). Times virtuais oferecem benefícios bem documentados, incluindo a possibilidade de recrutar talentos globais, maior produtividade, custo reduzido e maior flexibilidade para os funcionários (BERGIEL; BERGIEL; BALSMEIER, 2008).

Lumseyfai et al. (2019) propõem um modelo de boas práticas com cinco temas abrangentes para atingir um alto desempenho em equipes virtuais de engenharia: “integração tecnológica”, “gerenciamento de recursos virtuais”, “controles de governança de projetos”, “engajamento das partes interessadas” e “direcionadores organizacionais”, resumidos a seguir:

Integração Tecnológica: Um elemento crítico das equipes de engenharia virtual é a integração (e a dependência) da tecnologia para realizar tarefas de trabalho e comunicar-se entre si. A maior parte da informação é transmitida de forma não verbal em uma conversa (KNAPP; HALL; HORGAN, 2013). A mudança para o virtual precisa levar isso em conta, e ferramentas que permitam transmissão de informação em “alta densidade” enriquecem a comunicação virtual. Ferramentas e serviços em nuvem também são um grande aliado por permitir colaboração síncrona em projetos. De um ponto de vista prático, isto significa implementar ferramentas de comunicação imersiva, ferramentas para gestão compartilhada da equipe e ferramentas que permitam a colaboração virtual nas tarefas. Uma discussão mais aprofundada sobre comunicação imersiva é apresentada posteriormente neste mesmo capítulo.

Gerenciamento de Recursos Virtuais: A impossibilidade de a liderança acompanhar a equipe ao longo do dia, somado à redução de comunicação não verbal, implica que em equipes virtuais a confiança (entre a liderança e liderados) é um fator significativo para uma gestão eficaz. Certos níveis de confiança precisam ser concedidos aos membros da equipe: confiança que eles administrem seu tempo de forma eficaz e entreguem as tarefas no prazo estabelecido. Além disso, os membros da equipe precisam confiar que seus pares irão entregar suas respectivas tarefas e permitir o sucesso global da equipe. O cultivo de boas relações e a criação de um espaço amigável para feedbacks é essencial. O papel do(a) líder passa a ser também um papel de cultivar boas relações dentro da equipe. Isto significa que, no dia-a-dia, o líder deve incentivar ativamente a contribuição individual em reuniões, estabelecer conversas um para um entre líder e liderados, e ficar especialmente atento às mudanças de sentimento e motivação no time. Já se discutiu o efeito negativo do teletrabalho nas relações entre colegas. Uma maneira de remediar este efeito é a criação de espaços virtuais exclusivos para socialização (“virtual water cooler”, ou uma “copa virtual”), para que se promova a interação entre os membros além do contexto profissional (GOLDEN, 2006).

Controles e Governança de Projetos: A natureza e frequência da comunicação são vitais em times virtuais (BADRINARAYANAN; ARNETT, 2008). Nas equipes virtuais não há encontros ao acaso, como ocorre em equipes co-localizadas, nem a facilidade de andar para a mesa ao lado e pedir esclarecimento sobre um tópico. As equipes virtuais devem levar em conta essa redução na frequência de transmissão de informação e planejar de acordo. De um ponto de vista operacional, deve-se estabelecer controles na gestão do projeto que garantam a coordenação e acompanhamento da comunicação. Um exemplo dessas práticas de controle é a utilização de um plano de comunicação entre os membros da equipe, que defina como as tarefas serão acompanhadas; como será comunicadas novas informações; e como será compartilhado o progresso da equipe. Outro exemplo é a criação de um plano de escalamento e consultas da equipe à especialistas internos ou externos à organização.

Engajamento Das Partes Interessadas: O envolvimento consistente das partes interessadas (*stakeholders*, em inglês) e a existência de ciclos iterativos de validação junto a elas pode trazer benefícios para times virtuais. Uma interpretação errônea de um direcionamento pode fazer a equipe perder semanas de trabalho, erro que poderia ser evitado com um contato mais próximo com os stakeholders (COLLINS et al., 2012). Para operacionalizar essa recomendação, há de se fazer reuniões periódicas de atualização dos stakeholders, a inclusão dos mesmos em tomadas de decisão dos rumos do projeto, e a disponibilização de informações a respeito do andamento que possam ser acessadas pelos interessados a qualquer momento.

Direcionadores Organizacionais: Lumseyfai et al. (2019) também identificam fatores da organização como um todo que podem apoiar o sucesso dos times virtuais. O apoio da liderança executiva dentro de uma organização é de grande valor para o sucesso das equipes virtuais. A maturidade técnica de uma organização também é um ponto de atenção, tanto no aspecto de infraestrutura, que se traduz em ter acesso às ferramentas de trabalho adequadas, conexão banda-larga; quanto no aspecto de competência para o bom uso dessas ferramentas. Quando há maturidade técnica, as capacidades de execução da organização serão mais fortes. Além disso, as organizações devem prestar atenção e adaptar às necessidades do teletrabalho as suas políticas de reconhecimento e remuneração e criar iniciativas de gestão de conhecimento, para permitir a dispersão dos conhecimentos aprendidos dentro da organização.

Além dos cinco tópicos recomendados por Lumseyfai et al. (2019), para aprimorar as capacidades do trabalho remoto são necessárias ferramentas de comunicação que possam simular melhor as interações face a face e prover contexto social. Há a possibilidade de desenvolvimento de sistemas de telepresença, que são sistemas que criam a sensação de estar

fisicamente presente em um ambiente remoto ou simulado (por exemplo, realidade virtual) (LOOMIS, 1992). Isso é relevante pois a pesquisa mostra que maior riqueza social e maior telepresença resultam em maior motivação do teletrabalhador (VENKATESH; JOHNSON, 2002).²

Outro exemplo das limitações da tecnologia é o fato de que em videoconferências não é possível manter contato visual, pois tendemos a olhar para a pessoa na tela ao invés de olhar para a câmera. É impossível manter contato visual mútuo, o que torna a comunicação não natural. Há soluções propostas que corrigem a posição dos olhos através de software, criando uma ilusão de que há contato visual (GIGER et al., 2014).

Foram listadas algumas tecnologias que se alinham aos cinco tópicos discutidos acima:

O papel da liderança pode afetar a produtividade, como já mencionado anteriormente neste capítulo. Em uma pesquisa de campo, foi verificado que aumento da visibilidade do monitoramento, através de conversas individuais entre supervisor-colaborador a respeito do trabalho, melhora o desempenho nas dimensões da tarefa que não são atreladas à remuneração (no caso, remuneração variável baseada em resultados), e também melhora o desempenho em dimensões que não são tratadas explicitamente nas conversas com a liderança. Em contrapartida, há piora no desempenho quando a liderança não envia sinais claros de que ela está interessada e acompanha os resultados do trabalho. Há evidências de que a melhoria no desempenho é impulsionada pelo aumento da satisfação no trabalho entre os trabalhadores monitorados. Em situações onde não é possível observar e medir completamente as entradas e saídas, ao aumentar a visibilidade da produtividade do gerente, mesmo ao longo de um subconjunto de atividades, é possível superar as deficiências associadas à remuneração baseada em desempenho (JENSEN et al., 2020).

Por outro lado, o monitoramento conspícuo pode reduzir a performance caso os trabalhadores interpretem o ato como desconfiança da gerência para com a qualidade do seu trabalho, ou se o monitoramento acabar por “sufocar” a motivação intrínseca (RANGANATHAN; BENSON, 2017). Também vale notar que os trabalhadores desgostam de monitoramento eletrônico (despersonalizado, automático) e frequentemente o vêem como injusto, o que pode ter consequências negativas para a organização (ALGE, 2001).

² Para ilustrar a proximidade de adoção destas práticas no futuro, um exemplo, ainda não seja um ambiente profissional convencional, foi a realização do lançamento da linha de produtos da casa de moda “Balenciaga” em ambiente totalmente virtual, usando um sistema de telepresença, em dezembro de 2020. Disponível em <https://www.vogue.co.uk/news/gallery/balenciaga-autumn-winter-2020>

Em outra abordagem, observa-se também que em escritórios corporativos os riscos de lesões de funcionários são controlados através da configuração ergonômica de estações de trabalho, pausas para descanso regulado, iluminação projetada e inspeções por agentes de segurança. Estes mesmos controles de risco não são tipicamente implementados na modalidade home office, em que os trabalhadores remotos configuram seu espaço muitas vezes sem o apoio do empregador, aumentando o risco de lesões advindas do trabalho (ELLISON, 2011)

2.9 Síntese

Em resumo, pode-se afirmar que o trabalho remoto traz benefícios tangíveis tanto à organização (possível ganho de produtividade, diminuição da intenção de rotatividade, aumento da satisfação do colaborador) quanto para o trabalhador (contato maior com a família, aumento da satisfação no trabalho, tempo ganho pelo não-deslocamento), ainda que haja desafios para uma implementação de sucesso. O sucesso de qualquer programa de teletrabalho dependerá de aspectos da pessoa (por exemplo, habilidades de autocontrole), do trabalho (por exemplo, grau de interdependência de tarefas) e da organização (por exemplo, apoio de supervisores)(ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). A redução do conflito trabalho-família e a diminuição do estresse de papéis são consequências benéficas para os teletrabalhadores.

A literatura aponta que o trabalho remoto de forma extensa e frequente está relacionado com a perda da qualidade do relacionamento entre colegas de trabalho, o que pode implicar em sentimentos de solidão e desconexão com o restante do grupo. Para mitigar isso, as organizações devem investir em tecnologias mais imersivas, que transmitam a maior densidade de informação possível, simulando o contato presencial “cara-a-cara”. É possível que existam habilidades necessárias ao home office e que podem ser aprendidas, e a organização deveria se preocupar com a capacitação daqueles que terão longos períodos da jornada em trabalho remoto.

Em específico no período da pandemia de COVID-19, a liderança deve amparar e reafirmar o compromisso com os colaboradores, para evitar ansiedades advindas da possibilidade perda de renda, incertezas à respeito do futuro da organização e dificuldades com a mudança para o trabalho remoto (LARSON; VROMAN; MAKARIUS, 2020).

A produtividade dos indivíduos e equipes é dependente de diversos fatores, dentre eles: natureza do trabalho (criativo ou monótono), interdependência das tarefas, mensurabilidade do resultado, características do profissional, e monitoramento dos supervisores. Alguns trabalhos são naturalmente mais aptos a manter um bom desempenho na modalidade remota, enquanto

outros, especialmente aqueles que tendem a requerer colaboração intensa, enfrentam mais dificuldades em manter seu desempenho. Os trabalhos em que o resultado é bem definido são mais simples de serem geridos de forma remota. A constante presença e monitoramento da supervisão, mostrando que está continuamente interessada no resultado do trabalho, é importante para suprir a falta de contato diário com a liderança. É recomendável que este seja feito baseado em confiança, pois o monitoramento eletrônico, ou que aparente desconfiança da gerência na capacidade do trabalhador pode ter efeito oposto ao desejado.

No nível de organização, o apoio da alta gerência é um fator de sucesso para equipes remotas, que deve incluir atualização das políticas de remuneração e reconhecimento da organização para contemplar a nova configuração de trabalho. Além de tecnologias que permitam comunicação imersiva, a organização deve investir em ferramentas que facilitem a colaboração à distância e infraestrutura que suporte as atividades da equipe distribuída. A capacitação deve acompanhar a inclusão de novas tecnologias, que perdem seu valor se não forem aproveitadas ao seu máximo potencial pelos colaboradores. Na infraestrutura deve-se considerar o oferecimento de mobília e equipamentos adequados ao trabalho de escritório.

A liderança das equipes internas deve ser sensível à nova configuração e assumir um papel de incentivar as interações intraequipe, e também tornar explícito processos de comunicação que até então eram estabelecidos de forma tácita nas equipes presenciais, como plano de comunicação interno à equipe; plano de comunicação externo e com stakeholders; sistema de acompanhamento, atualização e divulgação do estado e progresso da equipe; sistema de gestão e compartilhamento de conhecimentos aprendidos (idealmente que abarque toda a organização).

O ganho de experiência na modalidade remota poderia suavizar muitas dessas dificuldades, já que há evidências de que trabalhadores mais experientes na modalidade remota enfrentam melhor os desafios do home office.

O ganho de autonomia e flexibilidade do cronograma parece ser comum no teletrabalho, ainda que seja um efeito secundário. Em geral, estas consequências têm efeito positivo sobre a satisfação do colaborador.

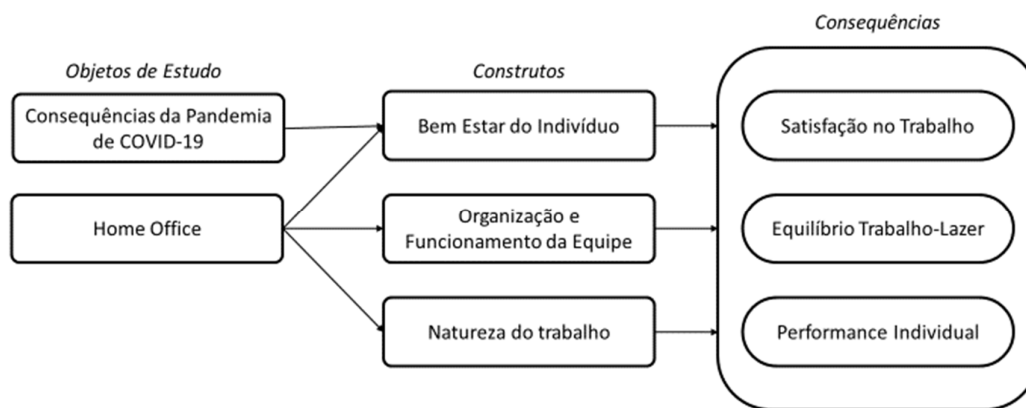
Há duas lacunas observadas na busca por literatura. O estudo dos efeitos e consequências do teletrabalho é largamente realizado a nível individual, com o indivíduo sendo a unidade de interesse. Este aspecto já foi relatado como limitação em estudos (GOLDEN, 2006), e há uma deficiência de estudos que lidem com times inteiros realizando uma transição para trabalho remoto.

A segunda limitação diz respeito aos times virtuais. A literatura analisada se concentra em times dispersos geograficamente, mas em que há alguns membros podem estar alocados no mesmo escritório, e nem sempre há a mudança do ambiente profissional para o doméstico. Isso influencia à medida que os sentimentos de isolamento seriam muito menos intensos.

Podemos sintetizar os fatores observados, seleciona-se os relevantes para esta pesquisa em três grandes grupos: Bem Estar do Indivíduo; Organização e Funcionamento da Equipe; Natureza do Trabalho. Uma discussão detalhada desses grupos de fatores é feita no próximo capítulo

A partir dessa revisão, propõe-se um *framework* teórico (figura 2) de como os aspectos e consequências de interesse estariam ligados. Este trabalho, no entanto, não se propõe a traçar nenhuma relação de causalidade, e as setas indicam os possíveis relacionamentos entre os objetos de estudo, os grupos de fatores e as consequências. Seleciona-se a performance individual como consequência de interesse, e não a performance de equipe, pela dificuldade de mensuração da mesma (GLENN DUTCHER, 2012).

Figura 2 - Hipótese das relações entre os aspectos observados



Fonte: Elaborado pelo autor.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa exploratória tem como objetivo tornar o problema mais explícito, construir as primeiras hipóteses, e aumentar a familiaridade com o problema em geral. Essas pesquisas têm como objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002)

Nesta pesquisa optou-se por um levantamento (ou *survey*, em inglês) *on-line*. Uma levantamento *on-line* refere-se a um questionário autoadministrado que coleta dados dos respondentes usando a Web como o modo de coleta de dados (TUTEN, 2010). Ainda segundo Tuten (2010): “Se o comportamento e as atitudes sob investigação estiverem relacionados à Internet, a pesquisa *on-line* é uma boa opção - a melhor maneira de entender as respostas aos ambientes virtuais é conduzir o estudo nesse mesmo domínio.”

3.2 Grupos de fatores e mecanismo

A partir da literatura, definiu-se três grupos de fatores de interesse, que mediam ou sofrem consequências com a adoção do trabalho remoto. O primeiro grupo de fatores lida com o indivíduo, seu bem estar e satisfação pessoal. Através dele será investigado as consequências do trabalho remoto a nível individual, nos participantes desta pesquisa. Como subconstrutos temos a saúde mental, a autonomia, e o conflito trabalho-vida pessoal. A questão da saúde mental foi incluída especificamente pelo caso especial da pandemia de COVID -19, em que se contemplará a presença de sentimentos negativos, efeitos na qualidade do sono, ansiedade (que pode estar relacionada com a perda de renda) e estresse de papel.

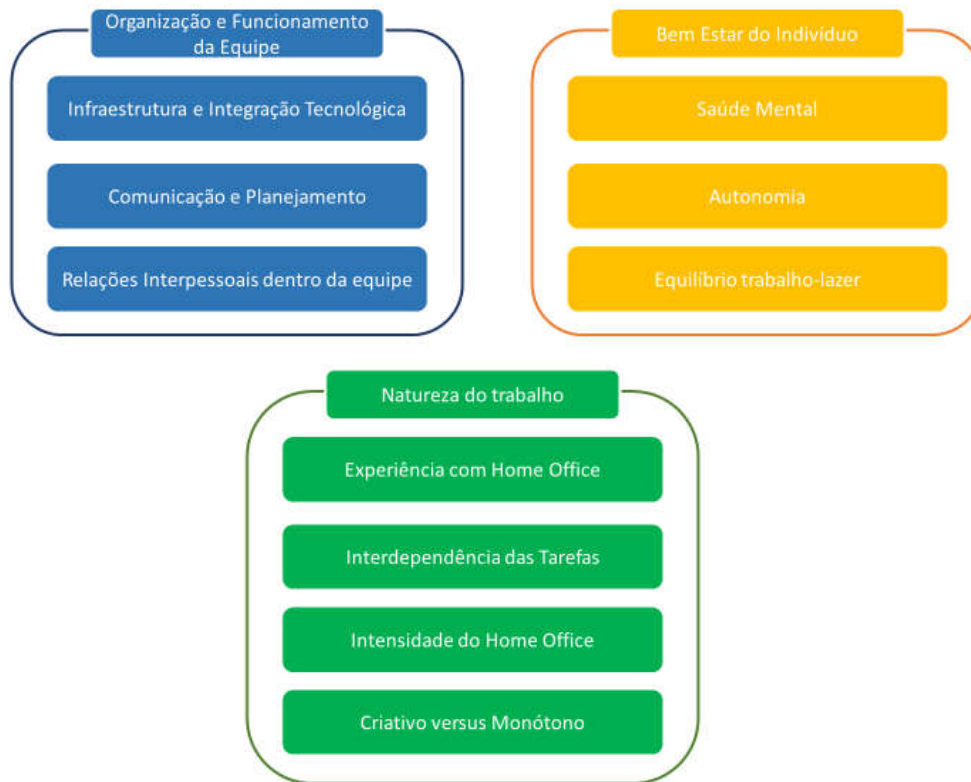
O segundo grupo de fatores lida com a natureza do trabalho. As particularidades de cada trabalho afetam como se dará o teletrabalho e também as consequências do mesmo para os indivíduos, times e organizações. Como subconstrutos, temos a interdependência das tarefas, a intensidade do teletrabalho, a experiência prévia com home office, e o tipo criativo ou monótono do trabalho.

O terceiro grupo de fatores lida com a perspectiva do time ou equipe. As práticas desenvolvidas em conjunto, a liderança e o apoio externo (da gerência) são fatores que influem no bom funcionamento e chance de sucesso dos times remotos. Define-se como subconstrutos a infraestrutura e capacidade técnica; o planejamento da comunicação; e a qualidade das

relações (líder-membro e membro-membro). Possuir infraestrutura e capacidade técnica (que aqui engloba serviço de internet de qualidade, computadores adequados, licenças e conhecimento de uso de softwares de apoio) é necessário para permitir a condução do trabalho.

Como consequências a serem investigadas, escolheu-se a satisfação no trabalho e a performance individual. Destaca-se aqui que não foi incluído a investigação da performance da equipe como um todo pela dificuldade de mensuração. Um esquemático dos grupos de fatores é apresentado abaixo (figura 3). O mecanismo proposto da relação entre os grupos de fatores e as variáveis de interesse está ilustrado na figura 2 (seção 2.10).

Figura 3 - Grupos de fatores



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Levantamento

Tendo em vista que o trabalho remoto como estudado aqui requer o acesso e familiaridade com a internet, justifica-se a escolha de um questionário online autoadministrado. Dada as limitações deste trabalho, a seleção da amostra foi não-probabilística. A partir da rede de contatos do pesquisador, selecionou-se para a amostra aqueles que se adequavam ao objeto de pesquisa. Estes foram convidados a responder e também foram recrutados para disseminar o formulário para outras pessoas que também se enquadram no perfil desta pesquisa. Esta estratégia é conhecida como “amostragem bola de neve”, e é adequada para fins exploratórios, quando se deseja compreender melhor o tema (VINUTO, 2014).

O questionário foi elaborado tendo em mente que há a possibilidade de um grande número de pesquisas em formato de levantamento online sendo realizadas neste período, dado o interesse nos efeitos e consequências da pandemia de COVID-19 e a facilidade do levantamento online em tempos em que o distanciamento social é requerido. Sendo assim, para aumentar as chances de resposta e diminuir a probabilidade de abandono de questionário antes da finalização, decidiu-se por um questionário curto, de respostas em sua maioria fechadas. Em testes pré-distribuição o tempo médio necessário para resposta foi de em torno de dez minutos. Em contrapartida, o número reduzido de perguntas diminui a granularidade e abrangência das questões exploradas.

A população total de interesse é composta por aproximadamente 8 milhões de pessoas, concentradas no Sudeste (59% da população). 72% da população possui ensino superior. Em geral, são mulheres (55%), brancas (64%), de 30 a 40 anos de idade (32%). 84% da população estão ocupados no mercado formal de trabalho. Está concentrada nas atividades de serviço e no setor público. Como principais ocupações, temos os profissionais das ciências e intelectuais (51%); trabalhadores de apoio administrativo (11%); técnicos e profissionais de nível médio (9%); e diretores e gerentes (8%). Os dados são referentes ao mês de julho de 2020 (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020; GÓES; MARTINS; SENA, 2020).

O questionário conta com 36 perguntas de múltipla escolha ou escala linear, sendo 6 delas perguntas de identificação socioeconômica, 2 de limitação de escopo, 30 perguntas relacionadas aos grupos de fatores, e uma pergunta aberta, totalizando 36 perguntas. A plataforma escolhida foi o “Formulários Google³”, pelo seu amplo uso, gratuidade, e familiaridade generalizada dos possíveis respondentes com a plataforma.

³ Disponível em <<https://docs.google.com/forms/>>

Houve cuidado com os aspectos éticos da participação no levantamento. Apresentou-se aos interessados um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em que se apresentou o propósito da pesquisa, o conteúdo do questionário, a garantia de participação anônima, e a participação voluntária. Também foi informado aos participantes que a base de dados será usada exclusivamente para fins acadêmicos e que foi concebida para impossibilitar a identificação dos participantes na fase de análise, garantindo a anonimidade. Como haviam perguntas relacionadas à saúde mental, esclareceu-se que o questionário não tem finalidade de avaliação psicológica e não deve ser encarado como tal.

O instrumento foi inicialmente distribuído para pessoas jovens, a partir de 23 anos, residentes da região sudeste, concentrados no estado de São Paulo.

O questionário completo, com cada pergunta relacionada a cada grupo de fatores, pode ser encontrado no apêndice A. Uma cópia do formulário pode ser encontrada no apêndice B.

3.4 Análise

Foi realizado uma análise exploratória dos dados, e uma exposição dos mesmos em gráficos para resumo e interpretação. São apresentados apenas os gráficos que mostraram alguma tendência relevantes, e foram feitos comentários relacionando-os com a teoria estudada. A amostra foi dividida pelos critérios de gênero e idade, não simultaneamente, a fim de identificar tendências específicas em cada fatia demográfica da amostra. Também se realizou uma análise de correlações. A medida de correlação usada é o coeficiente de correlação de Pearson. Uma correlação positiva significa que uma variação positiva na primeira variável acompanha uma variação positiva na segunda. Uma correlação negativa, uma variação positiva em uma das variáveis acompanha uma variação negativa na outra. O módulo indica a intensidade, que vai de 0 – sem correlação; a 1 – correlação perfeita, positiva ou negativa, a depender do sinal. Adota-se aqui um crivo de coeficiente de correlação de módulo 0,3 como sendo relevante para análise. Um coeficiente de correlação de módulo 0,3 a 0,5 indica uma correlação fraca.

Por fim, foi realizado uma análise qualitativa das respostas abertas, identificando se o respondente é favorável ou não ao home office, e também identificando os pontos positivos listados por vários participantes, assim como os pontos negativos mais preponderantes. Também se faz a comparação entre os recortes de idade, gênero, e aqui se incluiu um recorte de setor de atuação

4 DISCUSSÃO

4.1 Apresentação dos Resultados

O questionário foi aberto para respostas no dia 10/11/2020 e fechado no dia 28/11/2020. Inicialmente o questionário foi disparado para 20 pessoas do círculo social do autor, através de comunicação eletrônica. Foi pedido aos respondentes que encaminhassem a pesquisa para outros membros de suas equipes.

A estratégia usada para a coleta das respostas foi a amostragem por conveniência, um método não probabilístico. Logo, os resultados destas análises não podem ser generalizados para toda a população de teletrabalhadores, e devem ser usados apenas como motivação e levantamento de hipóteses para investigações futuras. Apesar das respostas não serem geolocalizadas, pode-se afirmar que, devido à rede de contatos nas quais a pesquisa foi divulgada, que os respondentes são em larga maioria da região sudeste, se concentrando no estado de São Paulo.

O questionário recebeu 88 respostas, das quais 19 foram excluídas por não se adequarem ao escopo delimitado. Assim, 69 respostas foram contabilizadas e analisadas. Na seção 4.3.1 é discutido o perfil da amostra. Para os fins desta pesquisa, a amostra representa satisfatoriamente a população, mas não é possível garantir que as conclusões possam ser generalizadas para a mesma. Foram incluídos apenas os gráficos e correlações mais relevantes. O leitor que desejar mais informações pode consultar o restante dos resultados nos apêndices C, D e E.

4.2 Análise Exploratória

Apresenta-se aqui uma visão geral da amostra, comentada após os gráficos (figuras x a y) que resumem os dados obtidos. Os gráficos estão agrupados pelo grupo de fatores ao qual eles se relacionam. Em seguida apresenta-se uma análise de correlação entre as variáveis de investigação e as variáveis de consequências. O método usado foi o coeficiente de Pearson.

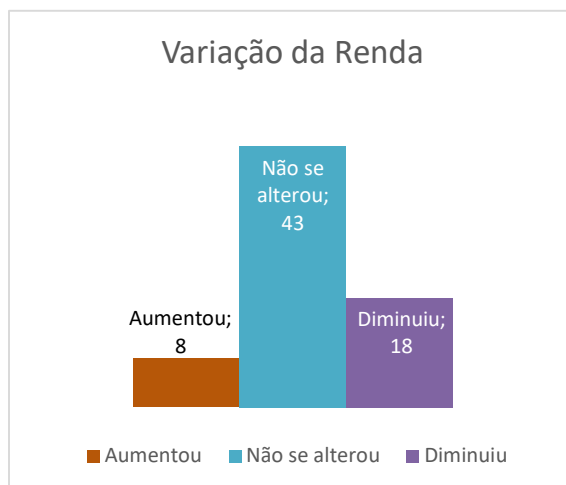
Por fim, apresenta-se comparações por gênero, idade (até 33 anos e acima de 34 anos). Apresenta-se nesses recortes apenas as variáveis que mostraram maior divergência entre as comparações. Os dados julgados não relevantes o suficiente para serem apresentados na discussão podem ser encontrados no apêndice C.

Para todas as análises feitas neste trabalho é importante lembrar que a amostra não é probabilística, e logo as conclusões, inferências e correlações traçadas aqui não podem ser extrapoladas para toda a população.

4.2.1 Perfil dos Respondentes

A amostra com 69 respostas é diversa, apesar de possuir alguns vieses. A larga maioria (81%) trabalha remotamente em tempo integral. A amostra tem um viés para o público feminino, comparado à população (55% na população contra 70% na amostra). Na amostra, 26% ocupam cargos de liderança. A tendência geral é a continuidade do arranjo de teletrabalho de alguma forma, em tempo integral ou intercalado (80%). A idade média dos participantes é de 33 anos, e cerca de 75% tem menos de 40 anos, o que está em linha com a população descrita. O setor de atuação é principalmente o privado, com 75%, 10% a mais que a população. Devido ao contexto de distribuição do formulário, podemos considerar que os respondentes residem na região Sudeste, concentrados no estado de São Paulo (58% da população reside no Sudeste). Podemos considerar que a amostra se aproxima da população para fins de exploração do fenômeno. Acerca da renda, 62% não sofreu alterações na sua renda, porém a frequência de perda de renda é mais que o dobro da de ganho, refletindo os aspectos de crise financeira do período (figura 4). Foi incluído apenas uma ilustração gráfica sobre a renda pela simplicidade dos outros dados, que são apresentados neste parágrafo somente como texto.

Figura 4 - Variação da renda no período de pandemia

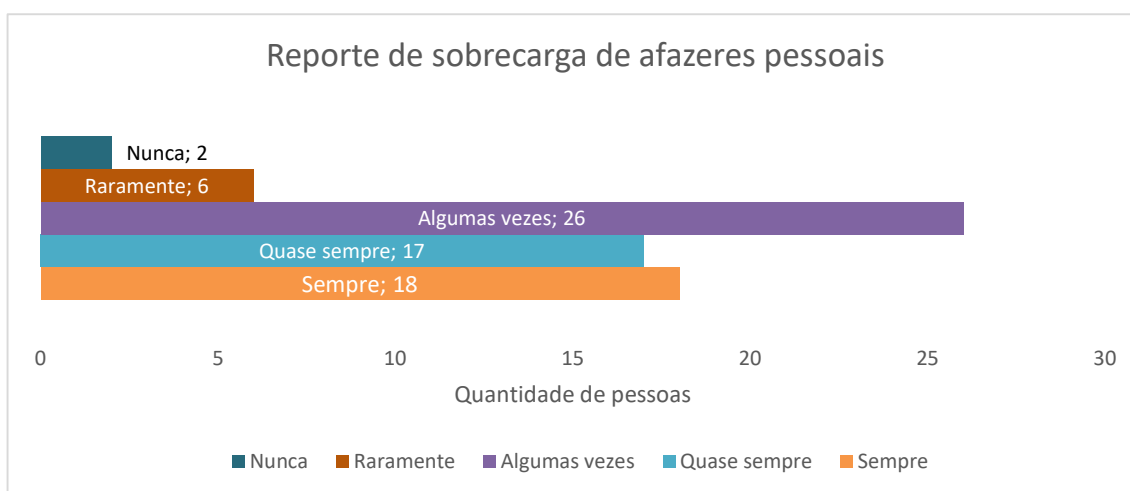


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Saúde Mental – Grupo de Fatores Bem Estar do Indivíduo

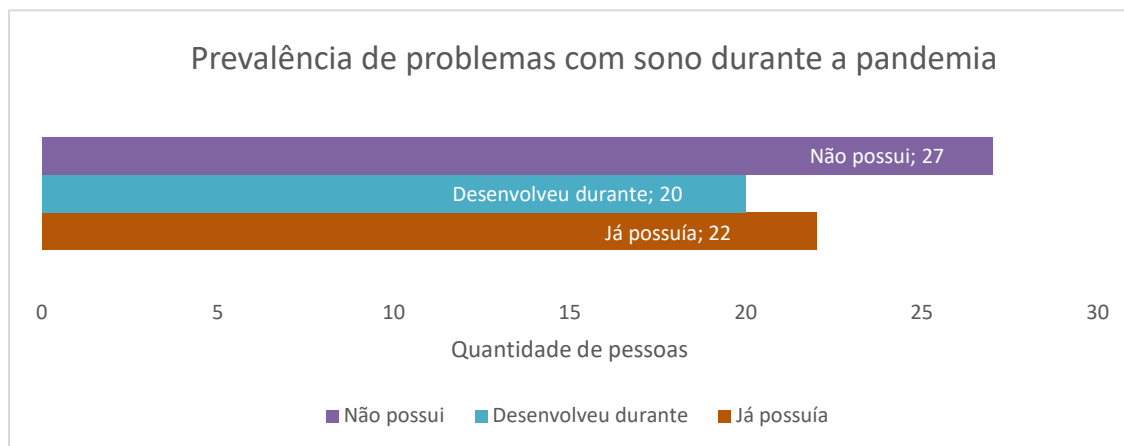
Os teletrabalhadores dessa amostra se consideram, no geral, sobrecarregados. Na amostra, 50% das pessoas alegam que estão quase sempre ou sempre sobrecarregados de afazeres domésticos (fig. 5). Apesar de presentes, não é uma marca distintiva a ansiedade ou tristeza muito frequentes. O sentimento de ansiedade é mais frequente (40% de “sempre” ou “quase sempre”), quando comparado à tristeza (14% de “sempre” ou “quase sempre”). Problemas com sono são prevalentes para a amostra nesse período: 60% relatam algum problema (fig. 6).

Figura 5 - Frequência relatada de sobrecarga doméstica



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 6 - Prevalência de problemas com sono durante a pandemia

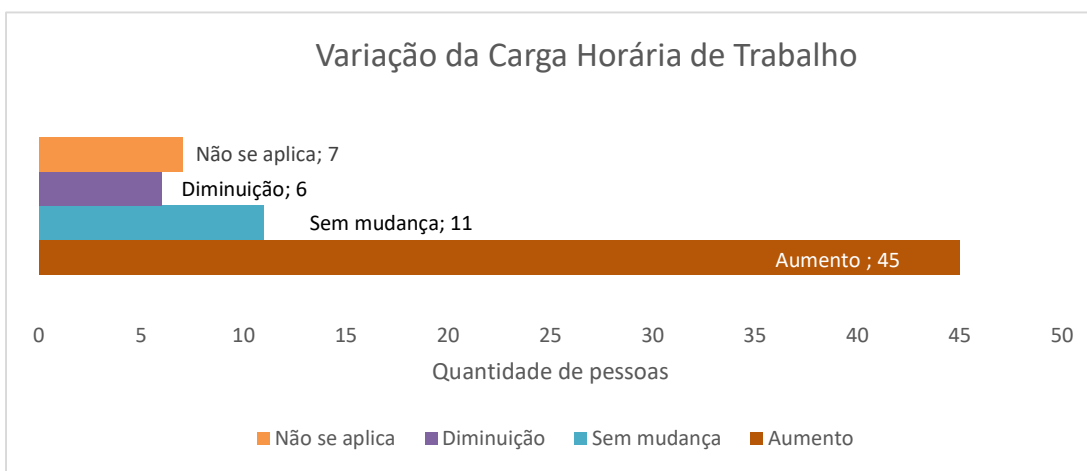


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Equilíbrio Trabalho-Lazer – Grupo de Fatores Bem Estar do Indivíduo

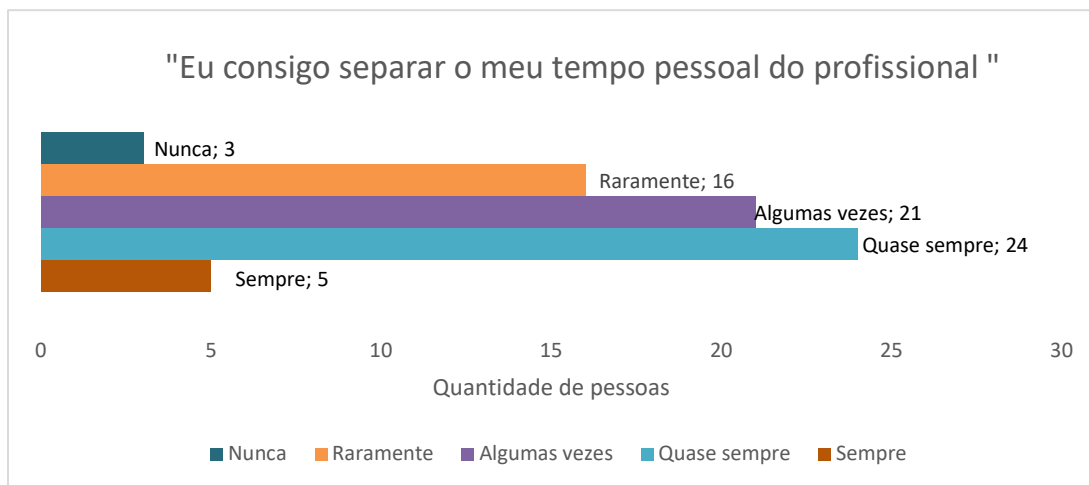
O grande destaque dessa seção é o fato de que 65% dos participantes estão trabalhando mais (72% das respostas válidas, excetuando-se não se aplica) durante a pandemia (fig. 7). Isto foi previsto pela literatura (ANGELICI; PROFETA, 2020). Relacionado a isso, apenas 40% (“Sempre” e “Quase sempre”) dos participantes consegue separar a vida pessoal do trabalho de forma consistente (fig. 8). Na investigação das pausas ao longo da jornada, 90% dos participantes faz até 5 pausas em sua jornada (incluindo pausas para refeições). Não foi possível propor um mecanismo que explique o aumento das horas trabalhadas com os dados obtidos.

Figura 7 - Variação da carga horária de trabalho após o início do trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8 - Separação do tempo pessoal do profissional

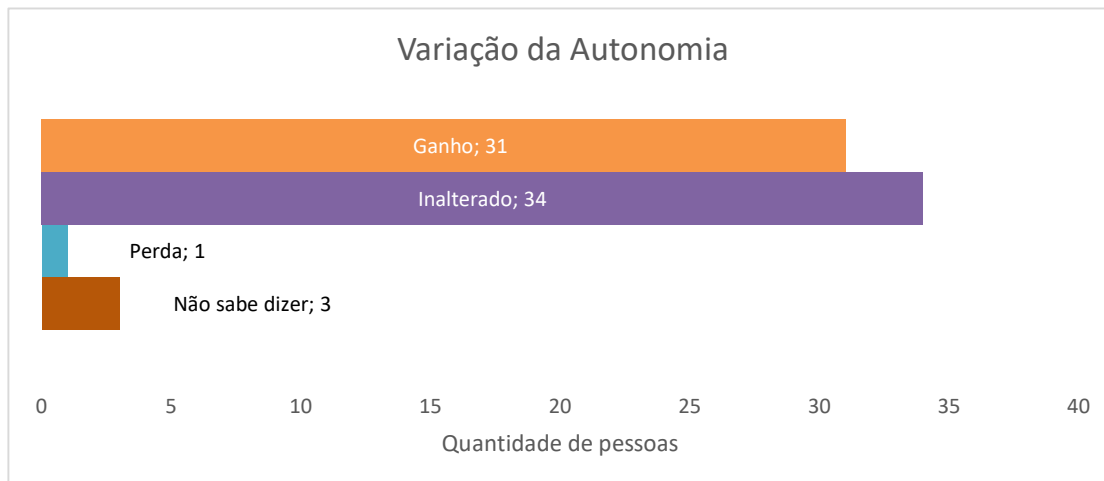


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Autonomia – Grupo de Fatores Bem Estar do Indivíduo

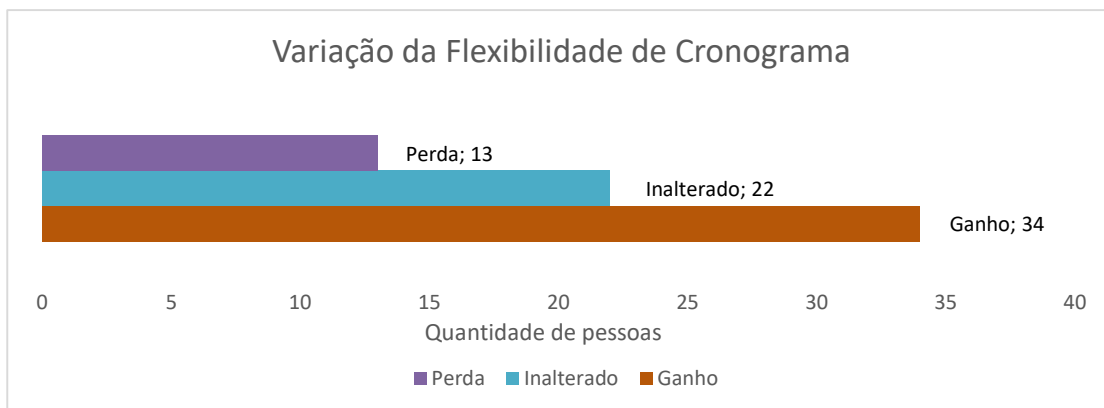
Seguindo o esperado e previsto pela literatura (seção 2.7 deste trabalho), um dos efeitos do teletrabalho é o ganho de autonomia. O aumento da autonomia no trabalho aconteceu para 44% da amostra (fig. 9), e apenas um respondente relatou que houve perda de autonomia. Também indo ao encontro das observações de outros pesquisadores (seção 2.7), houve um aumento da flexibilidade de cronograma (ou controle sobre agenda). 49% da amostra respondeu que sim, houve um aumento do controle sobre agenda (fig. 10). Há porém 19% da amostra que relatou perda de flexibilidade. Relatos analisados na seção 4.7 podem elucidar a natureza dessas situações.

Figura 9 - Variação da autonomia após o início do trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 - Variação da flexibilidade de cronograma após o início do trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Comunicação e Planejamento – Grupo de Fatores Organização e Funcionamento da Equipe

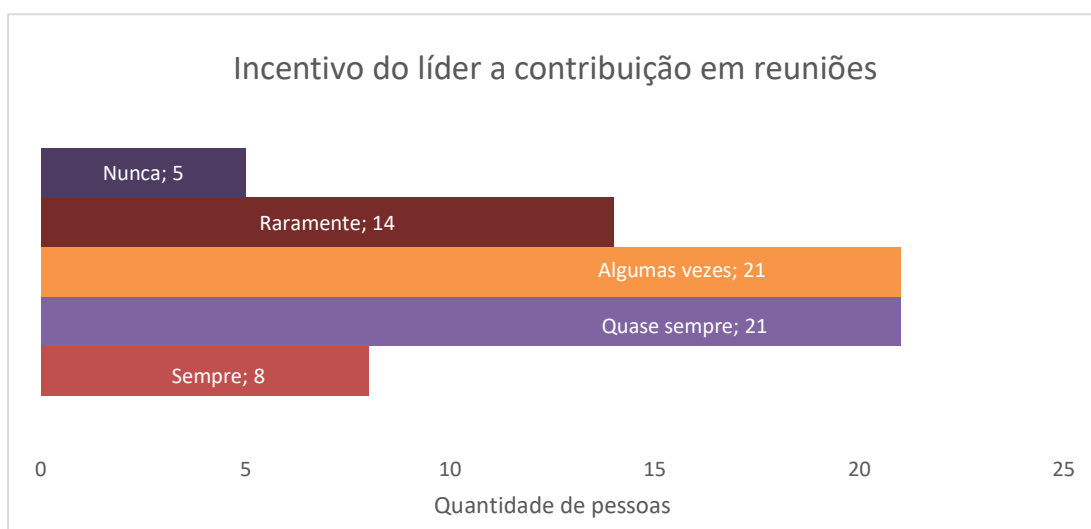
Há em geral uma frequência alta de reuniões com todo o time, com 75% tendo pelo menos uma reunião de equipe por semana. Na amostra, 55% das pessoas reportam que suas equipes possuem um plano de comunicação para acompanhar as tarefas, comunicar as atualizações de status e o progresso do time. Daqueles que identificaram a existência de stakeholders, 71% afirma que há sim engajamento entre esses e a equipe.

4.2.6 Relações Interpessoais – Grupo de Fatores Organização e Funcionamento da Equipe

Quando perguntados sobre a frequência da prática de pedir contribuições (feedbacks) diretamente aos membros da equipe durante as reuniões, 40% dos entrevistados responderam “Sempre” e “Quase sempre” (fig. 11). No quesito “pedir ajuda a colegas quando se encontra alguma dificuldade”, que se relaciona com a integração da equipe, 60% responderam “Sempre” ou “Quase sempre”. Dos participantes, 78% tem no mínimo uma conversa semanal com seu supervisor. A “copa virtual” é um grupo dos colegas de trabalho em que não se discute assuntos de trabalho, com finalidade de ajudar a substituir a falta de contato social diário. 46% relatam a existência da mesma.

Na questão do incentivo do líder a contribuições em reuniões, há espaço para aumento na adoção entre os times representados na amostra. A prática é recomendada como uma forma de manter o engajamento em times remotos (seção 2.8). Na questão sobre pedir ajuda a colegas, a frequência alta reportada indica que em geral há certa confiança e boas relações dentro das equipes refletidas nesta amostra. A frequência também alta das conversas entre líder e liderado reflete uma prática saudável dentro das equipes, conduzindo à melhores resultados quando em trabalho remoto (seções 2.5 e 2.6). A implementação de um espaço de “copa virtual” é simples e poderia ser melhor aproveitada pelas equipes, que nesta amostra é adotada por menos da metade dos times.

Figura 11 - Incentivo direto do líder para a contribuição em reuniões



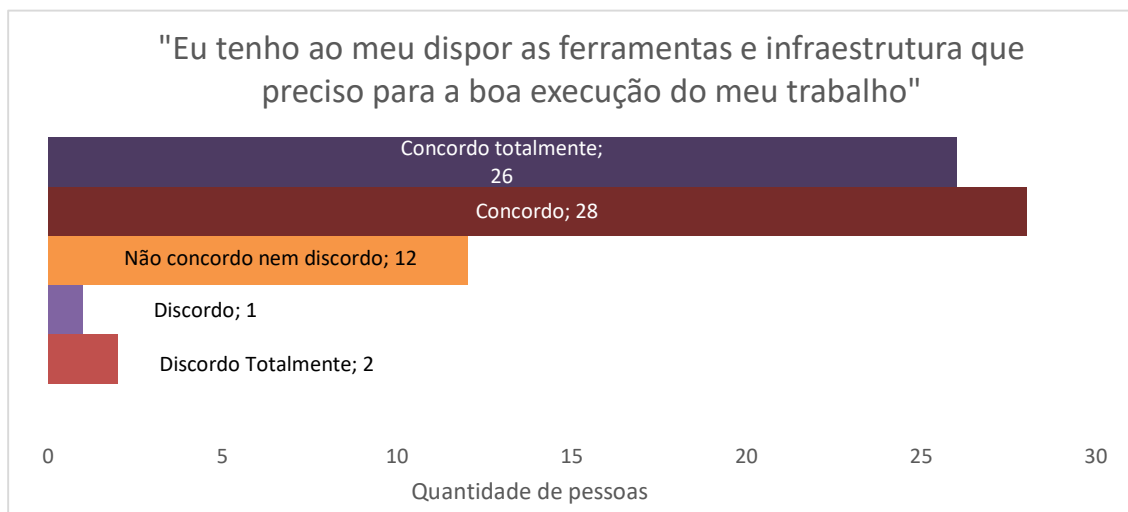
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.7 Infraestrutura e Suporte Tecnológico – Grupo de Fatores Organização e Funcionamento da Equipe

Na amostra, 78% dos participantes afirmam que possuem infraestrutura necessária e adequada para a realização do trabalho. Apenas um quarto recebeu treinamento preparando-os para o uso das ferramentas implementadas para o home office. Na mesma linha, 67% não usam um sistema de gestão de conhecimento e lições aprendidas. No quesito ferramentas colaborativas, há grande adesão às ferramentas “básicas”: armazenamento em nuvem, vídeo conferência e mensageria.

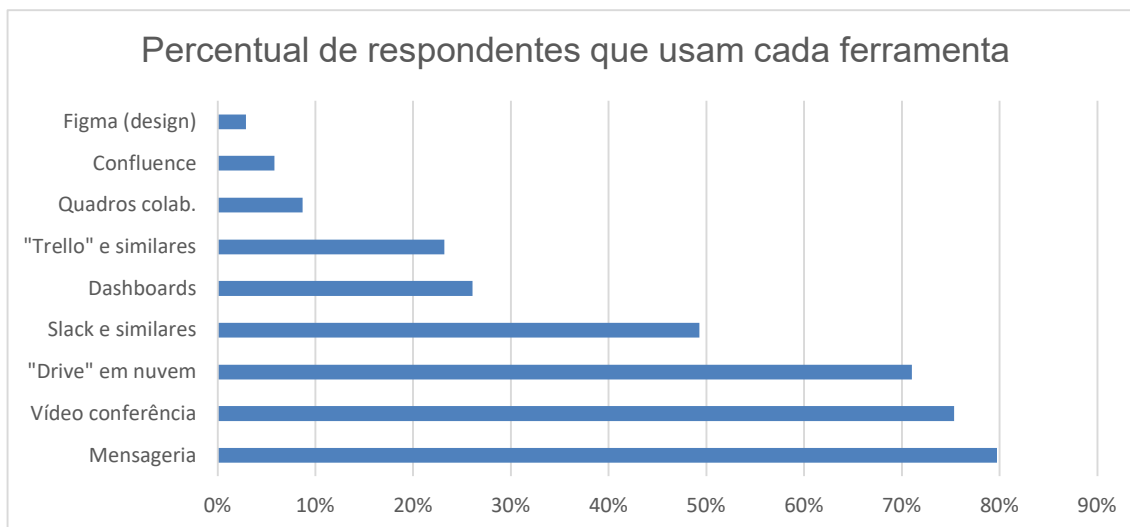
A literatura (seção 2.5) sugere que o treinamento pode ajudar na transição e na manutenção da performance dos colaboradores no arranjo de home office. Os dados aqui sugerem que esta foi uma oportunidade perdida. Com o desaparecimento de interações espontâneas de escritório, as organizações dependem mais de processos formais de difusão do conhecimento dentro e entre as equipes (seção 2.8). Há espaço para melhoria na adoção de sistemas de gestão de conhecimento. Também há espaço a ser explorado com a adoção de softwares de acompanhamento de projetos e tarefas (como o *Trello*) e painéis de indicadores para acompanhamento dos objetivos. A respeito dos itens listados na figura 13, “Figma” é uma plataforma de criação de design colaborativa, “Confluence” é uma ferramenta de gestão de conhecimento para times de tecnologia, “Quadros Colaborativos” representam ferramentas que simulam lousas compartilhadas, “Trello” e similares” representam softwares de acompanhamento de projetos e tarefas, “Dashboards” são representações visuais das metas da organização ou área, “Slack e similares” representam softwares de comunicação corporativa, “Drive” em nuvem” diz respeito ao armazenamento e colaboração em documentos em nuvem, e “Mensageria” diz respeito à mensagens instantâneas.

Figura 12 - disponibilidade de ferramentas e infraestrutura adequada no trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 13 - Uso de cada ferramenta, em porcentagem



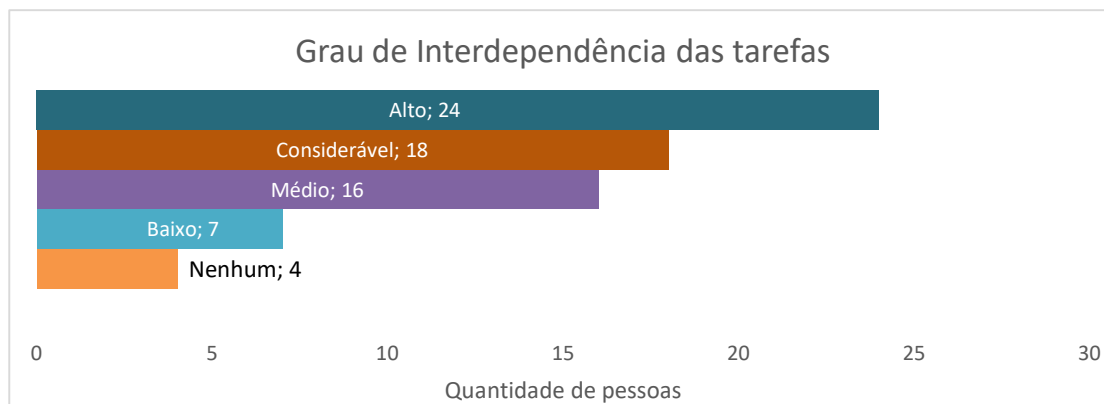
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.8 Grupo de Fatores Natureza do Trabalho

A Intensidade do home office, que figura neste grupo de fatores, já está contemplado na seção 4.3.1 - Perfil dos Respondentes. Não foi possível avaliar o tipo de trabalho (criativo ou monótono). Seria usado a informação sobre a atividade profissional como proxy, porém não há detalhamento suficiente nas respostas para se decidir entre um e outro. Tendo em vista que o critério seria demasiado subjetivo, optou-se por excluir essa variável da observação.

Dos participantes, 60% afirmaram que seu trabalho depende ao menos consideravelmente das entregas de seus colegas (fig. 14). A maioria não possuía experiência prévia com home office, e 60% daqueles que tiveram experiência consideraram que foi útil para a mudança causada pela pandemia. Isto está em linha com a literatura, que afirma que a experiência pode mitigar os efeitos negativos do teletrabalho (seção 2.5).

Figura 14 - Grau reportado de interdependência das tarefas



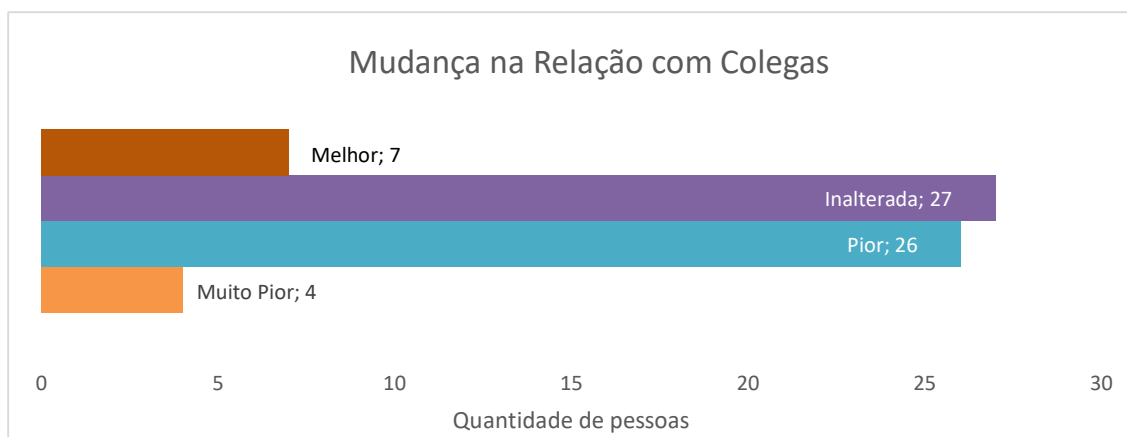
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.9 Variáveis de Consequência

A piora das relações com colegas é considerável (43%, fig. 15). A maioria das pessoas está satisfeita com seu trabalho (fig. 16), mesmo em arranjo de home office (59%), e apenas 25% dos respondentes mudaram sua percepção sobre a satisfação (fig. 17). Uma ordem igual de pessoas mudou sua percepção para satisfeito ou insatisfeito. No quesito variação da performance individual, vemos que três vezes mais pessoas reportaram aumento na performance (38% dos aplicáveis) do que diminuição da performance. 89% dos respondentes válidos (excluindo respostas de não se aplica e não sabe dizer) mantiveram ou aumentaram seu desempenho (fig. 18).

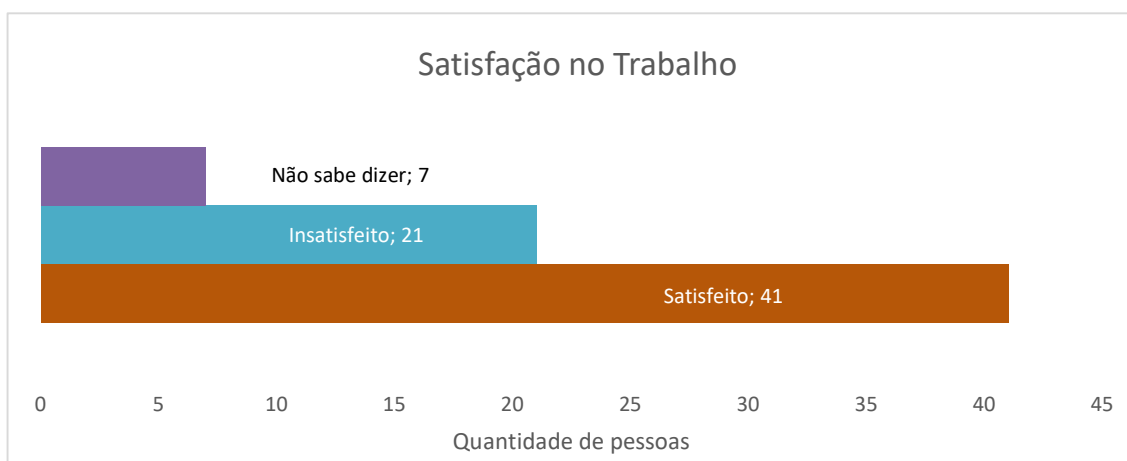
O estado ruim das relações entre colegas não é uma surpresa, dada a falta de convívio diário presencial. Este efeito foi previsto pela literatura (GAJENDRAN; HARRISON, 2007). O percentual pequeno de pessoas que mudaram suas percepções sobre a satisfação pode indicar que os efeitos do teletrabalho na satisfação sejam limitados, ou que há alguma diferença deste contexto para os contextos nos quais comumente as pesquisas sobre teletrabalho são realizadas. Os resultados positivos acerca da performance são uma indicação de que há algum efeito real que proporciona uma melhora do desempenho.

Figura 15 - Mudança na relação com colegas após o início do trabalho remoto



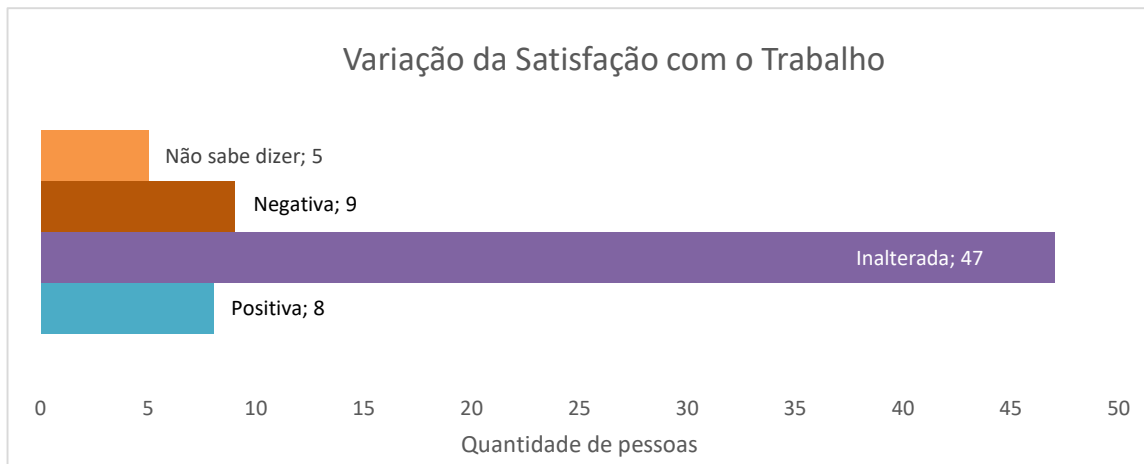
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 16 - Estado da satisfação com o trabalho no momento da pesquisa



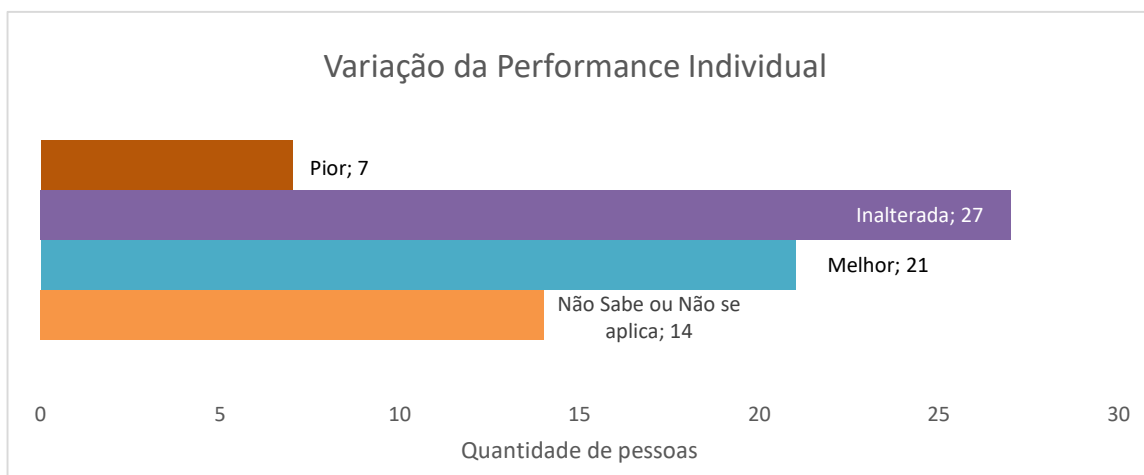
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 17 - Variação da satisfação com o trabalho após o início do trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 18 - Variação da performance individual após o início do trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Análise de Correlações

A tabela a seguir apresenta todas as correlações relevantes entre as perguntas formuladas e as variáveis de consequência observadas. A “Qualidade da relação com colegas”, apesar de ser uma variável de consequência, foi incluída no rol de variáveis a serem relacionadas para identificar efeitos da relação com colegas nas outras variáveis de consequência. Da mesma forma, a variável “Carga horária de trabalho” foi incluída nos dois eixos da tabela. Dado o caráter não probabilístico da amostra, estas correlações não podem ser extrapoladas e são válidas somente para a amostra. Adota-se aqui um crivo de coeficiente de correlação de módulo 0,3 como sendo relevante para análise. Um coeficiente de correlação de módulo 0,3 a 0,5 indica uma correlação fraca. Nenhuma das correlações traçadas pôde ser considerada moderada ou forte. Isso é esperado dado a natureza social dos fenômenos: sofrem influência de diversos outros aspectos, não englobados nesta pesquisa. Para as correlações com coeficiente $\rho > 0,3$ (ou seja, as mais significativas), se esboça um possível mecanismo abaixo. Os índices vazios indicam que não havia correlação (módulo menor que o considerado relevante).

Tabela 2 - Correlações entre variáveis observadas na amostra

	Variáveis de Consequência					
	Carga horária de trabalho	Equilíbrio trabalho-lazer	Satisfação (variação)	Satisfação (satisfeito/insatisfeito)	Performance	Qualidade da relação com colegas
Variáveis Observadas dos Grupos de fatores	Idade		0,3			0,3
	Ansiedade	0,3	-0,3	-0,4		
	Sentimento negativo		-0,3	-0,5		
	Sobrecarga doméstica		-0,4			-0,3
	Problemas com sono	0,5	-0,3			-0,3
	Quantidade de pausas	-0,3			-0,3	-0,3
	Qualidade da relação com colegas		0,3		0,3	
	Engajamento stakeholders		-0,3	0,3		0,3
	Incentivo do líder a participação			0,3		-0,3
	Número de ferramentas			0,3	0,3	
	Treinamento das ferramentas	-0,3				
	Interdependência	0,3				
	Carga horária de trabalho		-0,3		0,5	

Fonte: Elaborada pelo autor

1. Carga Horária de Trabalho

Uma carga horária maior está relacionada com problemas com sono, provavelmente por redução do tempo de descanso.

2. Equilíbrio Trabalho-Lazer

A sobrecarga doméstica está relacionada negativamente com o equilíbrio trabalho-lazer. Aqueles que têm dificuldades com a separação do tempo do trabalho e do descanso também reportam sobrecarga com afazeres não profissionais. Da mesma forma se relaciona negativamente com problemas com sono, ambos explicados provavelmente por causa do tempo de (disponibilidade ao) trabalho se estendendo e comprimindo o tempo pessoal.

3. Satisfação no Trabalho

Pessoas insatisfeitas no trabalho tem tendência a também reportarem sentimentos de ansiedade e tristeza com maior frequência. A relação de causalidade é impossível de determinar com os dados disponíveis.

4. Performance

Um aumento da performance no período de home office está relacionado à um aumento da carga de trabalho, o que poderia indicar que não houve uma melhora da performance, mas sim apenas um empenho maior de horas ao trabalho. Este esforço acabaria por aumentar os resultados sem modificar a produtividade.

5. Relacionamento com Colegas

Todas as correlações com esta variável são fracas, porém nota-se que um maior incentivo à participação nas reuniões pelo líder tem relação negativa, o que é o contrário do esperado, segundo a literatura.

Há de se mencionar também as correlações que eram previstas, porém não foram observadas. Segundo a literatura, era esperado correlação entre flexibilidade de cronograma e/ou autonomia com mudança positiva na satisfação com o trabalho. Também era esperado que a intensidade (dias da semana) em home office estaria relacionada com a qualidade das relações com colegas. Neste caso é provável que o viés da amostra, que é em sua maioria de pessoas trabalho remoto 100%, tenha impossibilitado de se fazer surgir o efeito. A experiência prévia não está acompanhada de aumento de performance, porém uma explicação pode ser que a experiência prévia evita a perda de performance, e não o aumento, o que não apareceria na correlação. Com exceção do número de ferramentas disponíveis ao trabalhador, nenhuma das boas práticas recomendadas às equipes virtuais (seção 2.6) apresentou correlação com

performance. Novamente a explicação pode ser a mesma dada acima: as práticas evitariam a perda de performance na transição, e não o aumento. Era esperado que a interdependência das tarefas se correlacionasse negativamente com a variação da satisfação do trabalho na transição do home office, e também com uma variação negativa da performance o que não ocorreu.

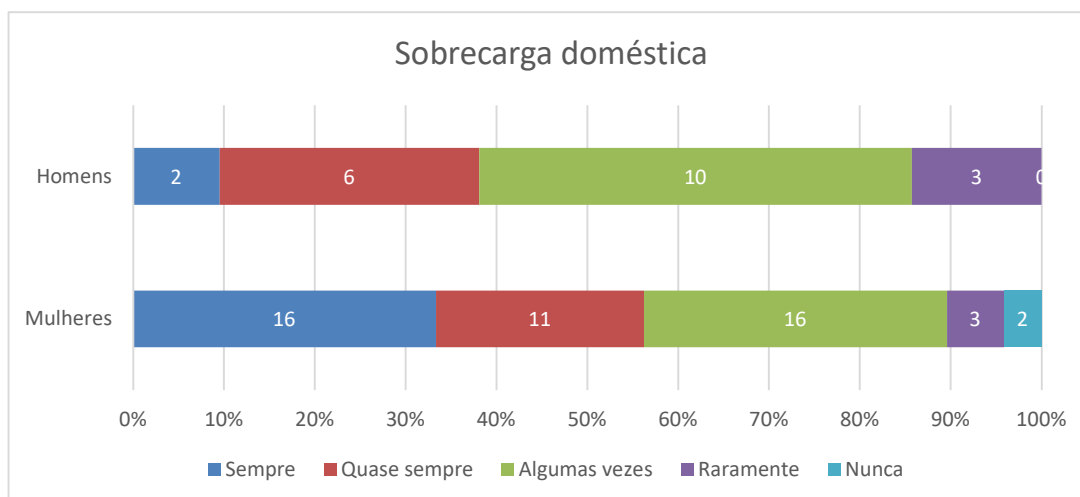
4.4 Recorte por Gênero

Apresenta-se aqui algumas comparações de destaque quando se separa a amostra em homens e mulheres. Na amostra há 21 homens e 48 mulheres. As posições de gerência nesta amostra são predominantemente de mulheres (um terço das mulheres estão em cargos de gerência, contra 10% dos homens).

Na questão de saúde mental, a frequência de respostas de “Sempre” ou “Quase sempre” para sentimento de ansiedade é cerca de o dobro da frequência dos homens (cerca de 50% para mulheres contra cerca de 25% para os homens). A quantidade de mulheres que se sentem sempre sobrecarregadas com afazeres domésticos é cerca do triplo da quantidade de homens: cerca de 33% das mulheres contra 9% dos homens (fig. 19). No que tange ao relacionamento dentro das equipes, apenas 14% dos homens responderam “sempre” para a pergunta “quando você atinge uma barreira na execução do seu trabalho, você recorre à sua equipe?”, contra 33% das mulheres.

O estresse de papel, relacionado à sobrecarga com afazeres domésticos e o aumento de ansiedade, foram previstos na literatura como consequências da pandemia e a mudança para o trabalho remoto (BARROS et al., 2020). Não temos, porém, dados para comparar a mudança de um período pré-pandemia. Além disso os dois aspectos analisados podem estar relacionados, com a sobrecarga causando uma frequência maior de sentimento ansiedade, porém não há dados para provar essa conjectura.

Figura 19 - Frequência de sentimento de sobrecarga doméstica



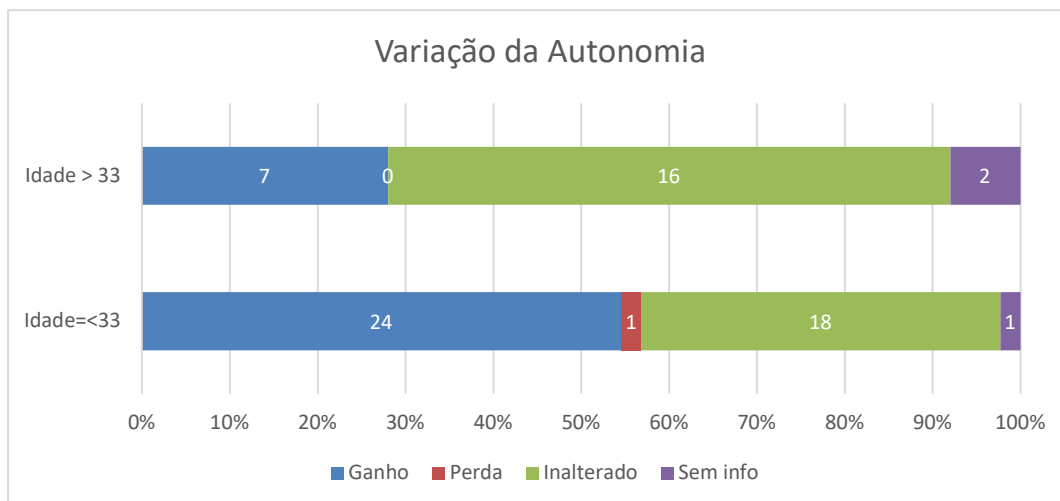
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Recorte por Idade

Este corte é feito dividindo-se a amostra pela média da idade: 33 anos. Temos 25 pessoas com mais de 33 anos, e 44 pessoas com menos de 33 anos. A grande ressalva com este recorte de análise é que os mais velhos desta amostra estão muito mais presentes no setor público (quase 50%, contra menos de 10% dos jovens). Os resultados aqui podem se confundir, não podemos saber se são efeitos da idade ou das características do setor.

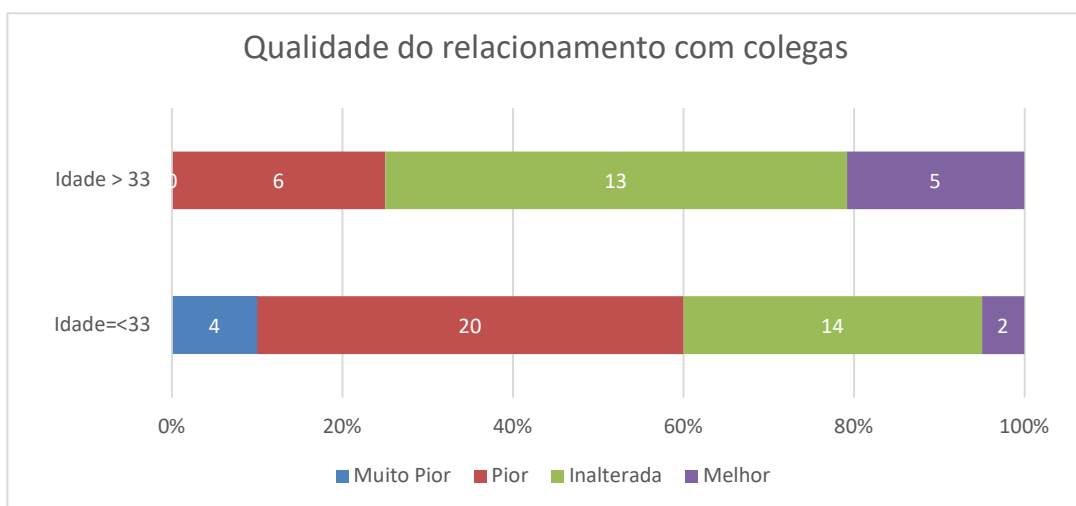
Como observado na seção 4.4, a idade está relacionada com maior satisfação no trabalho: 72% dos mais velhos estão satisfeitos, contra 52% dos mais jovens. Os mais jovens reportaram mais frequentemente ganhos de autonomia (fig. 20). Isso pode ser devido a uma autonomia inicial maior nos mais velhos (logo sem variação positiva), ou mesmo uma característica do setor público, que enviesa a amostra. Os mais jovens também reportam mais perdas de qualidade de relacionamento com colegas. 60% reportaram piora, contra 25% dos mais velhos (fig. 21). Os mais velhos também relatam menor frequência nos sentimentos de ansiedade: quase 30% reportou que raramente ou nunca sentiu sentimentos de ansiedade nas semanas anteriores, contra apenas 4% dos mais jovens. Esta observação foi prevista pela literatura (BARROS; SILVA, 2010).

Figura 20 - Variação da autonomia percebida após o início do trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 21 - Mudança na qualidade do relacionamento com colegas após o início do trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Análise Qualitativa das Respostas à Pergunta Aberta

Uma pergunta deste levantamento consistia em um espaço aberto para qualquer comentário. Foi feita uma análise qualitativa a partir da leitura das respostas, que podem ser encontradas no apêndice F.

Dos 22 que responderam à pergunta aberta, oito reportaram uma visão majoritariamente negativa do home office, 8 reportaram uma visão majoritariamente positiva, e outros 6 ponderaram benefícios e desvantagens na mesma medida. Aqueles que têm uma visão positiva

destacam o ganho de tempo que antes era dedicado ao deslocamento, que agora pode ser usado para atividades de lazer, exercícios físicos, tempo com a família. O fato de não haver mais a experiência do deslocamento (e os aspectos desagradáveis como trânsito) já é visto como um ponto positivo, antes mesmo deste tempo ser preenchido com atividades de lazer. A possibilidade de trabalhar no conforto da casa também é mencionada. Duas pessoas expressaram que desejam, no futuro, trabalhar num arranjo intercalando o trabalho presencial e remoto.

Naqueles que encaram a experiência de home office como predominantemente negativa, são levantados aspectos como o aumento da carga horária e o desaparecimento dos limites entre a vida pessoal e profissional (refletido em estar disponível a todo momento para demandas do trabalho). Levanta-se a reflexão que talvez um mediador da satisfação com o arranjo de home office seja a capacidade da pessoa de usufruir do tempo liberado pela ausência de deslocamento, assim como a manutenção da carga de trabalho que havia no arranjo presencial.

Os mais jovens (menos de e até 33 anos) relatam a perda de contato social como um aspecto negativo, o que não aparece no relato dos mais velhos (acima de 33 anos). É possível que o momento de vida, mais estável numa idade mais avançada e provavelmente já com família estabelecida, faça com que a necessidade de socialização no escritório seja menor comparado aos mais jovens. Aliado a isso, os mais velhos reportam o ganho de tempo com a família como um benefício, que não aparece na resposta dos mais jovens.

Nota-se também que há uma tendência daqueles que trabalham para o setor público de relatarem experiências positivas com o arranjo de home office. Imagina-se que, se os mediadores propostos acima forem reais, que o setor público tenha tendência a respeitar mais a carga horária estabelecida por contrato, e logo os benefícios do home office seriam colhidos pelo trabalhador.

Algumas pessoas relatam dificuldades na adaptação das tarefas, seja por dificuldades técnicas ou de comunicação. Uma juíza do trabalho ressaltou a dificuldade de se fazer audiências por videoconferência dado que a conexão dos participantes era instável. Outra servidora pública relatou que o órgão público no qual trabalha não estava preparado para uma transição para o home office, pois não havia notebooks e todos os dados e arquivos eram armazenados e processados em diretórios locais, o que prejudicou o andamento do trabalho. Alguns relatos falam que a impossibilidade de comunicação rápida e informal atrasa alguns processos, que demandam menos tempo em um ambiente presencial. Um respondente apenas identificou uma maior facilidade na comunicação, porém não forneceu mais detalhes.

Aqueles que foram contratados recentemente consideram que o home office não é o arranjo ideal para se iniciar uma participação na empresa. Infere-se que a razão disso seja a dificuldade de criar laços e integrar-se à equipe somente pelo meio virtual. Apresenta-se alguns recortes das respostas para fins ilustrativos. Todas as respostas podem ser encontradas no apêndice F.

1. Tempo livre ganho pela ausência de deslocamento

“Como [eu] não ultrapasso a jornada de trabalho, senti um ganho de tempo por conta de não ter que me locomover nem ter que organizar a marmita. Esse tempo livre eu posso me **dedicar às minhas atividades que antes não me sobrava tempo.**”

2. Desaparecimento dos limites Trabalho-Lazer

“o negativo é ter que estar disponível full time”

“Não gostei da experiência do Home Office porque meus **superiores não escolhem horários** para pedir um trabalho [...]. Não consigo manter a mesma disciplina antes da pandemia. O Home Office trouxe mais transtornos do que benefícios.”

3. Perda do convívio social

“falta de contato mais próximo com toda a equipe”

“O ponto negativo é que ficamos sozinhos e sem comunicação com outros funcionários, e nos envolvemos nas tarefas durante quase o dia inteiro, o que causa ansiedade, desânimo, cansaço”

4. Dinâmicas do trabalho

“Passamos a fazer audiências telepresenciais e/ou mistas. São muito cansativas porque existem muitos problemas de conexão.”

“[...] alguns processos demoram mais como aprovações, agendamentos de treinamentos, reuniões. Em algumas situações a comunicação feita pessoalmente faz falta.”

4.7 Síntese dos Resultados

Em resumo, as conclusões deste estudo, tomados os devidos cuidados de tratar como indicativos e não extrapolações da amostra, são: a mudança para o trabalho remoto teve um efeito considerável no aumento da carga de trabalho (65% das pessoas). Houve um ganho moderado de autonomia e um efeito positivo na flexibilidade de cronograma (44% e 49% da

amostra, respectivamente). Há um efeito leve de aumento na performance (30% dos entrevistados), parcialmente mediado pelo aumento na carga de trabalho. Há um efeito negativo moderado na relação com colegas (43% relata piora na qualidade das relações). Nesta amostra não se observou efeito relevante do home office na satisfação com o trabalho. Além disso, há espaço para maior adoção das boas práticas recomendadas pela literatura pelas equipes remotas, e 80% dos entrevistados afirma que o home office irá continuar de alguma forma no futuro.

5 CONCLUSÃO

A principal contribuição deste trabalho foi de trazer uma primeira visão sobre este arranjo e identificar direções para futuras pesquisas. Como resultado mais imediato, temos a identificação de questões que deveriam ganhar atenção nas discussões dentro das organizações: o aumento da carga de trabalho e a piora na relação entre os membros das equipes. Caso os efeitos observados nessa amostra sejam reais para toda a população, a continuidade tanto da má qualidade das relações quanto do aumento da carga de trabalho pode trazer consequências negativas para os trabalhadores, e também para a organização, ao passo que estafa, desmotivação e perda de coesão das equipes são possíveis consequências desses efeitos, à médio e longo prazo.

Retomando a questão de pesquisa, este trabalho teve como objetivo explorar três perguntas:

1. Como as pessoas estão desempenhando na transição para o home office?
2. Quais foram as consequências para o bem estar dessas pessoas?
3. Que tipo de práticas foram adotadas para facilitar e permitir esta mudança?

A respeito da performance dos indivíduos, na amostra obtida há uma tendência para manutenção da performance anterior (39% dos entrevistados) ou mesmo até aumento da performance (20% dos entrevistados). Estes dados estão em linha com a literatura, que prevê um pequeno efeito no aumento de produtividade com a mudança para o teletrabalho. Ainda que não se possa extrapolar para a população, estes resultados indicam que um estudo mais aprofundado sobre pode vir a ser frutífero.

Como limitações à respeito dessa questão temos que a medida de performance foi autoavaliada. Isso pode não refletir a realidade por leniência na autoavaliação e, para uma medida mais precisa, seria necessário combinar à avaliação do supervisor. O estudo também se limitou a avaliar a performance individual, pela complexidade da mensuração da performance de um time como um todo. As conclusões para a relação performance e trabalho remoto podem ser diferentes caso seja levado em conta a performance global da equipe. Outra limitação é que não se distingue aqui desempenho total com produtividade: há uma correlação moderada (coeficiente de correlação de 0,5) entre performance e carga horária de trabalho, o que pode indicar que não houve uma melhora da performance, mas sim apenas um empenho maior de horas ao trabalho, esforço que acaba por aumentar os resultados sem modificar a produtividade.

Não foi possível com os dados obtidos identificar se há fator majoritariamente responsável pela variação da performance.

O segundo aspecto investigado foi o bem estar do trabalhador. Temos como aspectos conclusivos deste estudo: 65% dos entrevistados disseram que a carga horária de trabalho aumentou (72% das respostas válidas), e a qualidade das relações com colegas de trabalho piorou para 43% dos entrevistados, o que são efeitos negativos relevantes para o bem estar. Um aumento da carga horária de trabalho teve correlação negativa fraca com o equilíbrio trabalho-lazer, o que era esperado. No médio longo prazo, esses efeitos podem culminar em estafa e deterioração da coesão da equipe de trabalho. Na questão de gênero, as mulheres reportaram mais frequentemente a sobrecarga com afazeres pessoais. Isto está em linha com o que era esperado pela literatura: a responsabilidade do cuidado e da manutenção da casa recai sobre as mulheres.

Esta pesquisa, porém, não obteve resultado conclusivo a respeito da questão de pesquisa como um todo: não se pode dizer se o home office, em geral, é positivo ou não para o bem estar do indivíduo. Das variáveis observadas, apenas sentimento de ansiedade, sentimento de tristeza, e engajamento de stakeholders possuíam alguma correlação com satisfação no trabalho, e são correlações fracas. As variáveis de saúde mental (ansiedade e tristeza) também estão sujeitas a efeitos outros além da mudança para home office como, por exemplo, a pandemia. Isso torna os resultados ainda menos conclusivos. A literatura previa que o aumento da autonomia do trabalhador, e da flexibilidade de cronograma mediarão um aumento da satisfação no trabalho, porém nesta amostra o efeito não foi observado.

Um ponto a ser ressaltado é que as pessoas mais jovens (menos de 33 anos) desta amostra reportaram mais frequentemente uma perda na qualidade das relações com colegas. Esse último aspecto negativo também é ressaltado pelos jovens nas respostas ao comentário aberto. Daqueles que emitiram opiniões negativas a respeito do home office, há menções da dificuldade em conciliar o tempo de trabalho com o tempo de lazer, e também uma perda de um horário definido de trabalho. Isso os colocaria numa situação de “sempre disponível” ao trabalho. A análise qualitativa das respostas abertas também não contribui para concluir se o home office tem efeito, em geral, positivo para o bem estar. Há uma distribuição de julgamentos positivos e negativos em relação à modalidade de trabalho.

Como limitações à respeito dessa questão há de se considerar que o momento em que foi realizado a pesquisa é um momento em que o bem estar e a qualidade de vida das pessoas pode ter caído por outros fatores outros que não a mudança para o home office, o que pode confundir a origem desses efeitos.

Para além do aspecto do aumento da carga de trabalho, não foi possível obter conclusões definitivas a respeito dos efeitos do home office no equilíbrio trabalho-lazer, porém os relatos indicam que pode haver uma consequência negativa nesse aspecto para algumas pessoas.

O terceiro aspecto investigado foi sobre os tipos de práticas adotadas pelas equipes para facilitar a transição. Foi identificado na literatura um conjunto de boas práticas a serem seguidas pelos times para diminuir os desgastes do arranjo de trabalho, e melhorar a performance. Foi incluído no formulário perguntas a respeito do uso dessas boas práticas identificadas. Não se identificou na amostra, porém, nenhum efeito relevante entre a existência dessas boas práticas e uma maior performance, satisfação no trabalho, ou equilíbrio trabalho-lazer.

Limitações: optou-se por realizar um questionário curto, com perguntas de respostas fechadas, para evitar o abandono de questionários incompletos. Para essa questão de pesquisa seria mais adequado entrevistas e estudos de caso, de forma a obter uma análise mais aprofundada e mais riqueza de detalhes sobre as práticas das equipes e suas consequências.

Podemos concluir que, dentro das limitações da pesquisa, foi possível entender mais sobre os impactos do home office nos aspectos de produtividade e bem estar do trabalhador. Este trabalho atendeu parcialmente a terceira parte do objetivo: explorar as práticas empregadas pelas equipes no arranjo de home office. Foi identificado boas práticas na literatura, verificou-se a frequência de adoção das mesmas, ainda que não se obteve uma visão ampla das práticas empregadas nas equipes.

Como outras limitações gerais do trabalho e sugestões de estudos futuros, temos:

Performance – estudos futuros podem investigar mais a fundo a relação entre trabalho remoto e performance, propondo um mecanismo e levando em conta as limitações mencionadas: inclusão de avaliação do supervisor, distinguir desempenho total de produtividade, e principalmente levar em conta a performance da equipe como um todo;

Bem estar do trabalhador – pode-se pesquisar mais a fundo a questão do “alongamento” da jornada de trabalho e da piora da qualidade da relação com colegas, suas consequências e possíveis maneiras de mitigar esses efeitos indesejados. Também pode se realizar um estudo mais aprofundado nos efeitos do aumento autonomia e da flexibilidade de horário, que foram observados na amostra, porém não mostraram correlação com nenhuma variável de interesse;

Tamanho da amostra – Algumas variáveis, como a experiência prévia com o home office, por conta da concentração de respostas em uma categoria (neste caso, sem experiência prévia), pode não ter revelado o efeito subjacente, que segundo a literatura, teria o efeito de mitigar as consequências negativas associadas ao trabalho remoto. Uma amostra maior poderia reduzir o problema e representar com maior fidelidade o fenômeno real, se houver;

Representatividade da amostra – o meio de distribuição do levantamento fez surgir alguns *clusters* de profissões que estão sobrerepresentadas (arquitetos, no caso);

Boas práticas para o trabalho remoto – Este trabalho se debruçou sobre as boas práticas de um ponto de vista da equipe e gestão da mesma. Outro olhar que pode ser alvo de estudos futuros são as práticas individuais do profissional, como hábitos e comportamentos.

Reitera-se o fato de que 80% dos entrevistados disseram que o home office continuará de alguma forma, o que mostra que este é um tema de pesquisa que continuará relevante nos próximos anos. Isso abre possibilidade para estudos longitudinais, com intento de se estabelecer relações de causalidade e identificar processos de evolução mais lenta, como o efeito de longo prazo da deterioração da qualidade das relações.

REFERÊNCIAS

ALGE, B. J. Effects of computer surveillance on perceptions of privacy and procedural justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 4, p. 797–804, 2001. Disponível em: </record/2001-01869-024>. Acesso em: 27 nov. 2020.

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40–68, 1 jan. 2015. Disponível em: <<https://www.psychologicalscience.org/publications/telecommuting.html>>. Acesso em: 6 set. 2020.

ANGELICI, M.; PROFETA, P. **Smart-Working: Work Flexibility without Constraints** CESifo Working Papers. [s.l: s.n.]. Disponível em: <www.RePEc.org>.

ARVEY, R. D.; MURPHY, K. R. Performance evaluation in work settings. **Annual Review of Psychology**, v. 49, n. 1, p. 141–168, 28 fev. 1998. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.49.1.141>>. Acesso em: 6 set. 2020.

BADRINARAYANAN, V.; ARNETT, D. B. Effective virtual new product development teams: an integrated framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 4, p. 242–248, 11 abr. 2008. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858620810865816/full/html>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71–91, 2010. Disponível em: <www.ebape.fgv.br/cadernosebape>.

BARROS, M. B. de A. et al. Relato de tristeza/depressão, nervosismo/ansiedade e problemas de sono na população adulta brasileira durante a pandemia de COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, n. 4, p. 2020, 24 ago. 2020. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-96222020000400311&tlng=pt>. Acesso em: 6 set. 2020.

BARUCH, Y. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 2, p. 113–129, 2001.

BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. J. A Typology of Virtual Teams. **Group &**

Organization Management, v. 27, n. 1, p. 14–49, 26 mar. 2002. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601102027001003>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

BERGIEL, B. J.; BERGIEL, E. B.; BALSMEIER, P. W. Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. **Management Research News**, v. 31, n. 2, p. 99–110, 2008.

BLOOM, N. et al. Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. **Quarterly Journal of Economics**, v. 130, n. 1, p. 165–218, mar. 2015. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w18871.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2020.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of extrarole performance. In: **Personnel Selection in Organizations**. [s.l: s.n.]p. 71–98.

COLLINS, E. et al. An industrial experience on the application of distributed testing in an agile software development environment. In: Proceedings - 2012 IEEE 7th International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2012, **Anais...**2012.

ELLISON, J. K. Ergonomics for telecommuters and other remote workers. In: ASSE Professional Development Conference and Exposition 2011, **Anais...**2011.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. 2007.

GIGER, D. et al. **Gaze Correction With a Single Webcam**. [s.l: s.n.].

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. In: **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. p. 137–142.

GLENN DUTCHER, E. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 84, n. 1, p. 355–363, set. 2012.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; NASCIMENTO, J. A. S. **O trabalho remoto nos setores formal e informal na pandemia**Carta de Conjuntura. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/07/teletrabalho-na-pandemia-efetivo-versus-potencial/>>.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; SENA, J. A. Teletrabalho na pandemia: efetivo versus potencial. **IPEA. Carta de Conjuntura Número 48**, 2020. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/06/potencial-de-teletrabalho-na-pandemia-um-retrato->>.

GOLDEN, T. D. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction.

Journal of Organizational Behavior, v. 27, n. 3, p. 319–340, 1 maio 2006. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.369>>. Acesso em: 14 nov. 2020.

GUZZO, R. A.; DICKSON, M. W. Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. **Annual Review of Psychology**, v. 47, n. 1, p. 307–338, 28 fev. 1996. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.47.1.307>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250–279, 1 ago. 1976.

HALKOS, G.; BOUSINAKIS, D. The effect of stress and satisfaction on productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 5, p. 415–431, 22 jun. 2010.

JENSEN, N. et al. Conspicuous monitoring and remote work. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 176, p. 489–511, 1 ago. 2020.

KAHN, R. L. et al. Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 125, 1965. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/1965-08866-000>>. Acesso em: 27 nov. 2020.

KNAPP, M. L.; HALL, J. A.; HORGAN, T. G. **Nonverbal communication in human interaction**. [s.l.] Cengage Learning, 2013.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A.; EATON, S. C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 2, p. 347–367, 1 abr. 2006.

KÜNN, S.; SEEL, C.; ZEGNERS, D. Cognitive Performance in the Home Office - Evidence from Professional Chess. n. 13491, 2020.

LARSON, B. Z.; VROMAN, S. R.; MAKARIUS, E. E. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. **Harvard Business Review**, p. 1–6, 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>>.

LOOMIS, J. M. Distal Attribution and Presence. **Presence: Teleoperators and Virtual Environments**, v. 1, n. 1, p. 113–119, 13 jan. 1992. Disponível em: <<https://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/pres.1992.1.1.113>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

LUMSEYFAI, J. et al. Best Practices Framework for Enabling High-Performing Virtual Engineering Teams. **IEEE Engineering Management Review**, v. 47, n. 2, p. 32–44, 2019.

MAS, A.; MORETTI, E. Peers at work. **American Economic Review**, v. 99, n. 1, p.

112–145, mar. 2009.

MONTREUIL, S.; LIPPEL, K. Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. **Safety Science**, v. 41, n. 4, p. 339–358, 1 jun. 2003.

MORGESON, F. P.; HUMPHREY, S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1321–1339, nov. 2006. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/journals/apl/91/6/1321>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

RAGHURAM, S.; WIESENFELD, B.; GARUD, R. Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 180–198, 1 out. 2003.

RANGANATHAN, A.; BENSON, A. Hemming and Hawing over Hawthorne : Work Complexity and the Divergent Effects of Monitoring on Productivity. 2017.

SHOCKLEY, K. M.; ALLEN, T. D. When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 71, n. 3, p. 479–493, 1 dez. 2007.

THOMPSON, J. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory - James D. Thompson - Google Books**. [s.l.] McGraw-Hill, 1963.

TURETKEN, O. et al. An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 54, n. 1, p. 56–67, 1 mar. 2011. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/5398860/>>. Acesso em: 27 nov. 2020.

TUTEN, T. L. Conducting online surveys. In: **Advanced methods for conducting online behavioral research**. [s.l.] American Psychological Association, 2010. p. 179–192.

TWOROGER, L. C. et al. Leadership constraints: Leading global virtual teams through environmental complexity. **International Journal of e-Collaboration**, v. 9, n. 2, p. 34–60, 2013.

VENKATESH, V.; JOHNSON, P. Telecommuting technology implementations: A within- and between-subjects longitudinal field study. **Personnel Psychology**, v. 55, n. 3, p. 661–687, 1 set. 2002. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00125.x>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

VINUTO, J. A AMOSTRAGEM EM BOLA DE NEVE NA PESQUISA QUALITATIVA: UM DEBATE EM ABERTO. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. Disponível em: <<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>>. Acesso em:

27 nov. 2020.

APÊNDICE A – Perguntas do questionário por grupo de fatores

Construto	Sub-construtos	Perguntas
Bem Estar do Indivíduo	Saúde mental	Nas últimas semanas você se sentiu triste ou deprimido?
		Você se sente sobrecarregado com suas responsabilidades pessoais (não profissionais)
		Você desenvolveu ou agravou algum problema relacionado ao sono?
		Nas últimas semanas, quão frequentemente você se sentiu ansioso ou nervoso?
	Equilíbrio trabalho-lazer	Em média, quantas pausas você faz por dia? (refeições, pausas para alongamento, café, conversar)
		Eu consigo separar o meu tempo pessoal do profissional
		Durante a pandemia houve alteração no tempo dedicado ao trabalho?
	Autonomia	Controle sobre a agenda é a liberdade para definir o período da jornada de trabalho e também o controle sobre em que momento as tarefas serão realizadas ao longo do dia ou da semana. Você considera que o controle sobre sua agenda aumentou na transição para o home office?
		Autonomia é a liberdade e poder de escolha para tomar decisões e escolher a melhor forma de conduzir tarefas no ambiente profissional. Você considera que, após a transição para o Home Office, a sua autonomia aumentou?
Organização e Funcionamento da Equipe	Comunicação e Planejamento	Há um plano ou acordo de como devem ser acompanhadas as tarefas, comunicados as atualizações de status e o progresso do time?
		Qual a frequência de reuniões com toda a equipe, dedicadas a discutir o trabalho?
		Há um plano de comunicação com os stakeholders? (stakeholders são as pessoas interessadas no projeto, porém não são parte da equipe de execução, por exemplo, o CEO da empresa)
	Infraestrutura e Suporte Tecnológico	Eu tenho ao meu dispor as ferramentas e infraestrutura que preciso para a boa execução do meu trabalho
		Houve treinamento para o uso das ferramentas usadas no home office?
		Quais dessas ferramentas de colaboração são usadas no seu trabalho? (selecione todas que se apliquem)
		Na sua organização existe algum sistema de gestão e compartilhamento do conhecimento? É usado pela equipe? (ex. de sistemas: lições aprendidas documentadas, fóruns)
	Relações Interpessoais	Com qual frequência ocorrem conversas individuais entre você e o líder/supervisor da sua equipe?
		Com qual frequência, durante as reuniões, o líder/superior da sua equipe pede feedbacks e opiniões diretamente para os membros da equipe? (ex.: Tiago, qual sua opinião sobre o que foi apresentado?)
		Com qual frequência, quando você atinge uma barreira na execução do seu trabalho, você recorre à sua equipe?
		Há algum canal de comunicação que permita conversas descontraídas entre os membros da equipe em home office, como uma "máquina de café virtual"? (ex.: um grupo no WhatsApp/ canal no slack em que NÃO se discuta assuntos relacionados ao trabalho)?
Natureza do Trabalho	Interdependência das Tarefas	O meu trabalho está muito ligado com o trabalho de outros membros da equipe, e eu dependo do trabalho deles para a boa execução das minhas tarefas
	Intensidade do Home Office	Quantos dias por semana você trabalha/trabalhou na modalidade Home Office?
	Criativo vs Monótono	vamos usar um proxy da atividade que a pessoa declara realizar
	Experiência com Home Office	Você já possuía experiência com Home Office? Isso facilitou a transição para a quarentena na pandemia?
Perguntas de Perfil	Escopo	Você faz parte de alguma equipe ou time?
		PERGUNTA JÁ CONTEMPLADA ACIMA: Quantos dias da semana você trabalha na modalidade home office
		Você atua como profissional de saúde ou da educação?
		Perspectiva de continuidade Home Office
	Socioeconômico	Gênero
		Idade
		Posição na empresa ou atividade profissional
		Em 2021, qual é a perspectiva da modalidade Home Office na sua organização?
		Setor

		Na questão de renda familiar, durante a pandemia, a renda da sua família aumentou, diminui, ou não se alterou?
Pergunta Aberta		Este espaço é para qualquer comentário sobre sua experiência de trabalho em Home Office, sejam pontos positivos, negativos, ou mudanças em geral. (opcional)
Consequências (saídas) observadas	Satisfação no Trabalho	A relação com seus colegas de trabalho após a adoção do Home Office, levando em conta tanto a frequência quanto a qualidade das interações:
		Você estava satisfeito com seu trabalho antes da pandemia? E durante a pandemia?
	Performance no Trabalho	Como você avalia a sua performance individual profissional, comparando o período anterior ao Home Office com o atual?

APÊNDICE B – Questionário completo aplicado

Experiência de Home Office

Impactos e experiências para os indivíduos e empresas

***Obrigatório**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Gostaríamos de convidar você a participar do projeto de pesquisa "Home Office e Pandemia: Impactos e Experiências para Indivíduos e Organizações", um Trabalho de Conclusão de Curso de graduação da Universidade de São Paulo-USP

Caso você aceite participar deste estudo terá acesso a um questionário online com perguntas curtas e suas alternativas de resposta com relação a aspectos psicossociais, profissionais e organizacionais

Sua participação é anônima, voluntária e gratuita. O formulário tem duração de aproximadamente 10 minutos para ser respondido, no horário que lhe for mais adequado.

A base de dados do estudo relacionada aos participantes será construída de forma anônima e sem informações que permitam a identificação dos participantes durante e após o término da pesquisa. A informação obtida por meio desta pesquisa será utilizada ÚNICA e EXCLUSIVAMENTE para fins CIENTÍFICOS/ACADÊMICOS. Mesmo não havendo menção a seu nome, pedimos que você concorde que sejam divulgados em publicações CIENTÍFICAS.

Esse projeto não tem objetivo de submetê-lo a nenhuma avaliação ou tratamento psicológico. Você pode deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, por qualquer razão, sem nenhum prejuízo.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. Afirmando que entendi a finalidade do questionário e aceito que minhas respostas possam ser utilizadas de forma anônima, voluntária, sem custos e sem recebimento de remuneração nesta pesquisa. Marque a caixa abaixo se estiver de acordo, caso não, apenas feche seu navegador.

Tendo qualquer dúvida, você poderá entrar em contato, antes, durante e depois do estudo. Portanto, qualquer sugestão ou pergunta que tenha sobre o estudo, por favor contatar no (15) 99162 2827, ou pelo e-mail bruno.seri@usp.br

Declaro que obtive todas informações necessárias e fui esclarecido(a) de todas as dúvidas e concordo de livre e espontânea vontade em participar do estudo "Home Office e Pandemia" *

- ☐ Sim, estou esclarecido(a) e aceito participar.
- ☐ Não, não estou esclarecido(a) e não aceito participar.

[Próxima](#)

Página 1 de 5

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

Experiência de Home Office

*Obrigatório

Seção 1 - Perguntas de Perfil

Quantos dias por semana você trabalha/trabalhou na modalidade Home Office?

*

- ☐ Não trabalho/trabalhei na modalidade Home Office.
- ☐ 1 dia da semana em Home Office.
- ☐ 2 dias da semana em Home Office.
- ☐ 3 dias da semana em Home Office.
- ☐ 4 dias da semana em Home Office.
- ☐ 5 ou mais dias da semana em Home Office.

Você faz parte de alguma equipe ou time? *

- ☐ Sim.
- ☐ Não, trabalho sozinho.

Você atua como profissional de saúde ou da educação? *

- ☐ Sou profissional de Saúde ou correlato
- ☐ Sou profissional da Educação ou correlato
- ☐ Não sou profissional da saúde nem da educação

Gênero *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outro: _____

Idade *

Sua resposta

Posição na empresa ou atividade profissional (caso você seja supervisor, líder, gerente, etc. indique aqui, por favor) *

Sua resposta

Setor *

- ☐ Público
- ☐ Privado
- ☐ Terceiro setor

Em 2021, qual é a perspectiva da modalidade Home Office na sua organização? *

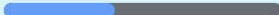
- ☐ O Home Office tende a continuar de alguma forma, seja alguns dias na semana ou 100% remoto.
- ☐ O Home Office provavelmente irá acabar e o trabalho será 100% presencial.

Na questão de renda familiar, durante a pandemia, a renda da sua família aumentou, diminuiu, ou não se alterou? *

- ☐ Aumentou
- ☐ Diminuiu
- ☐ Não se alterou

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 2 de 5

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

Experiência de Home Office

*Obrigatório

Seção 2 de 3 - Aspectos Individuais

Nas últimas semanas, quão frequentemente você se sentiu ansioso ou nervoso?

*

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Nas últimas semanas você se sentiu triste ou deprimido? *

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Você se sente sobrecarregado com suas responsabilidades pessoais (não profissionais) *

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Experiência de Home Office

*Obrigatório

Seção 2 de 3 - Aspectos Individuais

Nas últimas semanas, quão frequentemente você se sentiu ansioso ou nervoso? *

*

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Nas últimas semanas você se sentiu triste ou deprimido? *

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Você se sente sobrecarregado com suas responsabilidades pessoais (não profissionais) *

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Você desenvolveu ou agravou algum problema relacionado ao sono? *

- ☐ Já tinha problemas com sono e eles agravaram durante a pandemia
- ☐ Comecei a ter problemas com sono na pandemia
- ☐ não tenho problemas com sono

Em média, quantas pausas você faz por dia? (refeições, pausas para alongamento, café, conversar) *

Sua resposta _____

Durante a pandemia houve alteração no tempo dedicado ao trabalho? *

- ☐ Dedico mais horas ao trabalho
- ☐ Não houve alteração na carga horária
- ☐ Dedico menos horas ao trabalho
- ☐ Fui contratado recentemente/ não se aplica

Eu consigo separar o meu tempo pessoal do profissional *

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Você estava satisfeito com seu trabalho antes da pandemia? E durante a pandemia? *

Se você não estava trabalhando antes da transição para o home office, por favor marque "Não se aplica". Se você foi contratado recentemente, responda com base no trabalho em que você estava no momento da transição para o Home Office.

- ☐ Estava satisfeito antes do Home Office e continuo satisfeito
- ☐ Estava satisfeito antes do início do Home Office, porém agora estou insatisfeito
- ☐ Estava insatisfeito antes do início do Home Office, porém agora estou satisfeito
- ☐ Estava insatisfeito antes do início do Home Office e continuo insatisfeito
- ☐ Não sei dizer
- ☐ Não se aplica

A relação com seus colegas de trabalho após a adoção do Home Office, levando em conta tanto a frequência quanto a qualidade das interações: *

Se você foi contratado recentemente, responda com base no trabalho em que você estava no momento da transição para o Home Office.

- ☐ Melhorou muito após a mudança para o Home Office
- ☐ Melhorou após a mudança para o Home Office
- ☐ Não se alterou após a mudança para o Home Office
- ☐ Piorou após a mudança para o Home Office
- ☐ Piorou muito após a mudança para o Home Office
- ☐ Não se aplica

Com qual frequência ocorrem conversas individuais entre você e o líder/supervisor da sua equipe? *

- ☐ Diárias
- ☐ Semanal
- ☐ Mensal
- ☐ Menos de uma reunião por mês
- ☐ Não há

Como você avalia a sua performance individual profissional, comparando o período anterior ao Home Office com o atual? *

Se você não estava trabalhando antes da transição para o home office, por favor marque "Não se aplica". Se você foi contratado recentemente, responda com base no trabalho em que você estava no momento da transição para o Home Office.

- ☐ Minha performance está muito melhor durante o Home Office
- ☐ Minha performance está melhor durante o Home Office
- ☐ Minha performance profissional não se alterou
- ☐ Minha performance era melhor no trabalho presencial
- ☐ Minha performance era muito melhor no trabalho presencial
- ☐ Não se aplica/ não sei dizer

Experiência de Home Office

*Obrigatório

Seção 3 de 3 - Equipe e Organização do Trabalho

Há um plano ou acordo de como devem ser acompanhadas as tarefas, comunicados as atualizações de status e o progresso do time? *

- ☐ Sim, há um plano de comunicação e é usado pela equipe
- ☐ Sim, há um plano, mas não é posto em prática
- ☐ Não há um plano de comunicação

Qual a frequência de reuniões com toda a equipe, dedicadas a discutir o trabalho? *

- ☐ Diárias
- ☐ Semanal
- ☐ Mensal
- ☐ Menos de uma reunião de equipe por mês
- ☐ Não há

Há um plano de comunicação com os stakeholders? (stakeholders são as pessoas interessadas no projeto, porém não são parte da equipe de execução, por exemplo, o CEO da empresa) *

- ☐ Existem stakeholders externos e há um plano de comunicação com estes
- ☐ Existem stakeholders, porém não há um plano ou ele não é seguido
- ☐ Não existem stakeholders externos
- ☐ Não sei dizer

Com qual frequência, durante as reuniões, o líder/superior da sua equipe pede feedbacks e opiniões diretamente para os membros da equipe? (ex.: Tiago, qual sua opinião sobre o que foi apresentado?) *

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Houve treinamento para o uso das ferramentas usadas no home office? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Na sua organização existe algum sistema de gestão e compartilhamento do conhecimento? É usado pela equipe? (ex. de sistemas: lições aprendidas documentadas, fóruns) *

- ☐ Sim, há um sistema de gestão de conhecimento e é usado pela equipe
- ☐ Sim, há um sistema, mas não é usado
- ☐ Não há um sistema de gestão do conhecimento

Você já possuía experiência com Home Office? Isso facilitou a transição para a quarentena na pandemia? *

- ☐ Sim, já possuía experiência com Home Office e isso facilitou a transição na pandemia
- ☐ Sim, já possuía experiência, porém isso NÃO facilitou a transição na pandemia
- ☐ Não tive experiência com Home Office antes da pandemia

O meu trabalho está muito ligado com o trabalho de outros membros da equipe, e eu dependo do trabalho deles para a boa execução das minhas tarefas *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente (minhas tarefas são sempre individuais)	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente (minhas tarefas são sempre ligadas às de outros colegas)

Autonomia é a liberdade e poder de escolha para tomar decisões e escolher a melhor forma de conduzir tarefas no ambiente profissional. Você considera que, após a transição para o Home Office, a sua autonomia aumentou? *

- ☐ Sim, tenho mais autonomia no período de Home Office
- ☐ Não, continuo com a mesma autonomia de antes do período de Home Office
- ☐ Não, minha autonomia diminui no período de Home Office
- ☐ Não sei dizer

Controle sobre a agenda é a liberdade para definir o período da jornada de trabalho e também o controle sobre em que momento as tarefas serão realizadas ao longo do dia ou da semana. Você considera que o controle sobre sua agenda aumentou na transição para o home office? *

- ☐ Sim, tenho mais controle de agenda no período de Home Office
- ☐ Não, continuo com o mesmo controle de agenda de antes do período de Home Office
- ☐ Não, meu controle de agenda diminui no período de Home Office
- ☐ Não sei dizer

Este espaço é para qualquer comentário sobre sua experiência de trabalho em Home Office, sejam pontos positivos, negativos, ou mudanças em geral.
(opcional)

Sua resposta

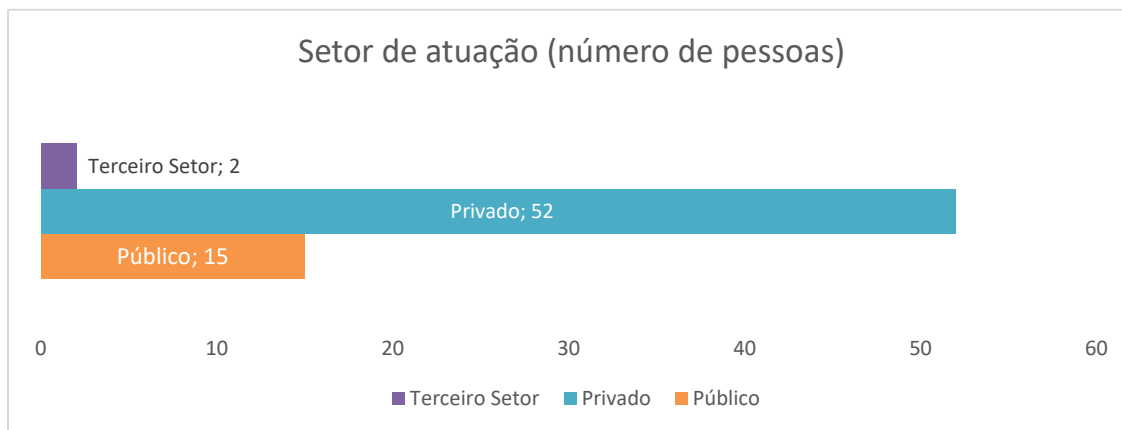
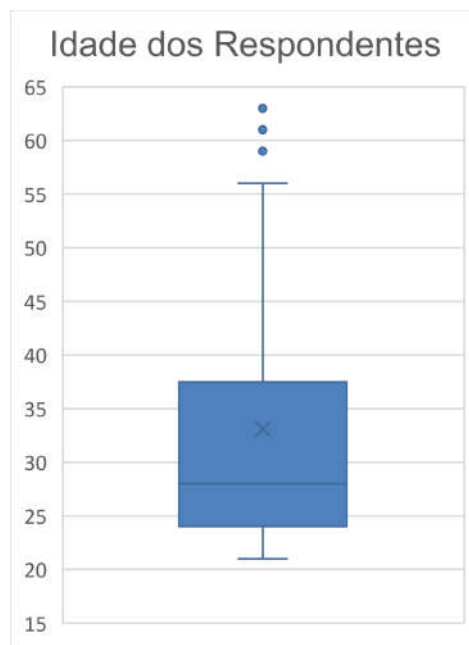
[Voltar](#)

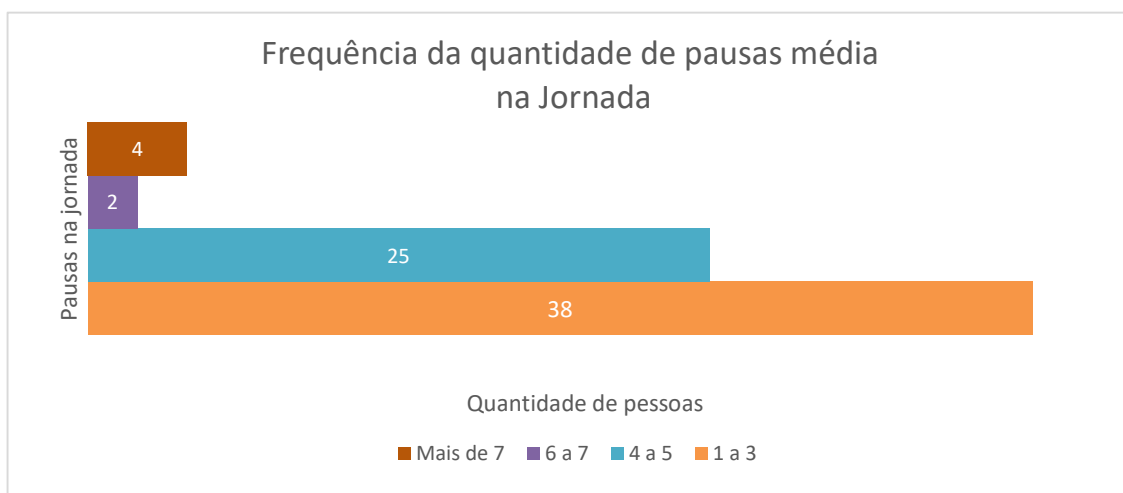
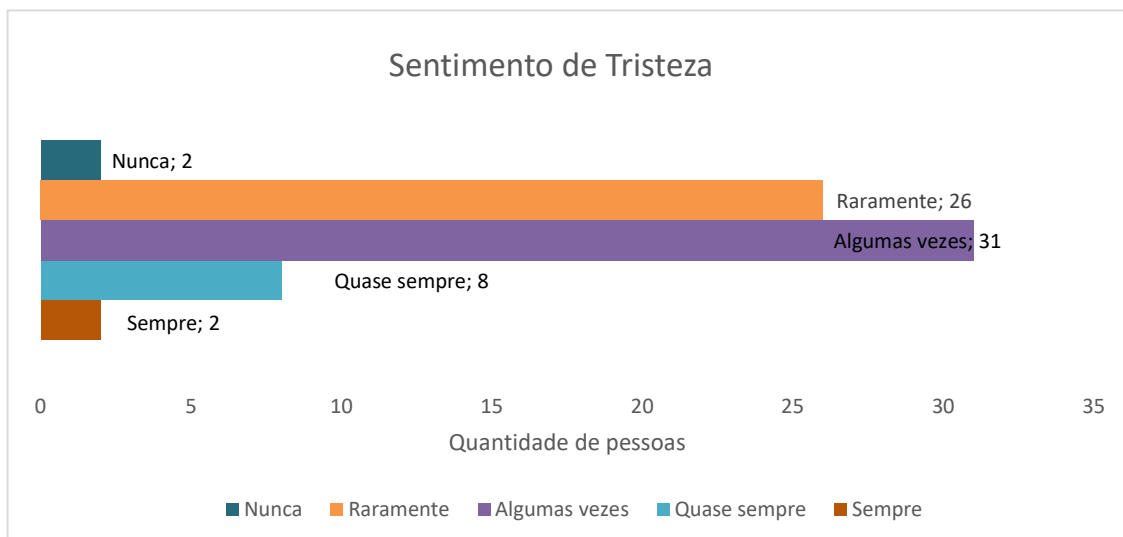
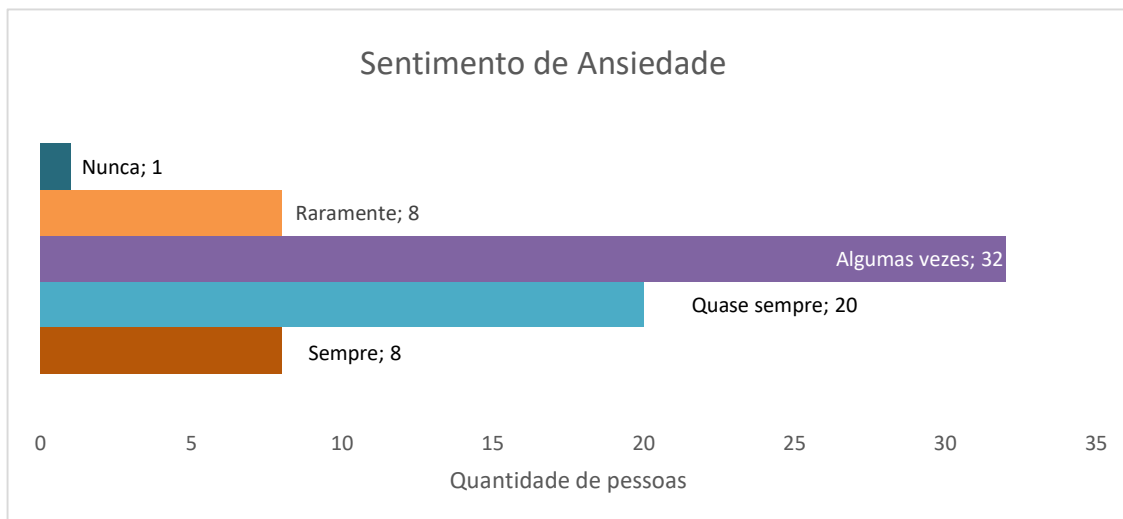
[Enviar](#)

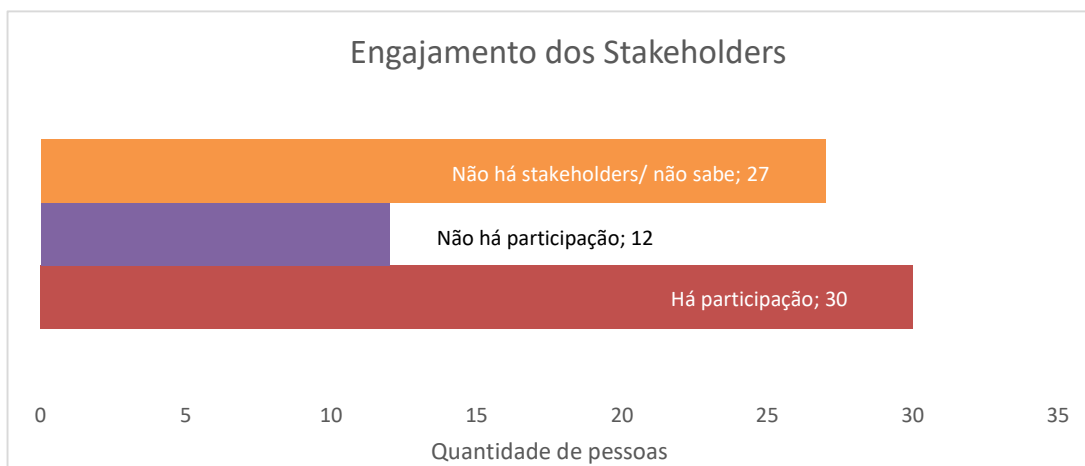
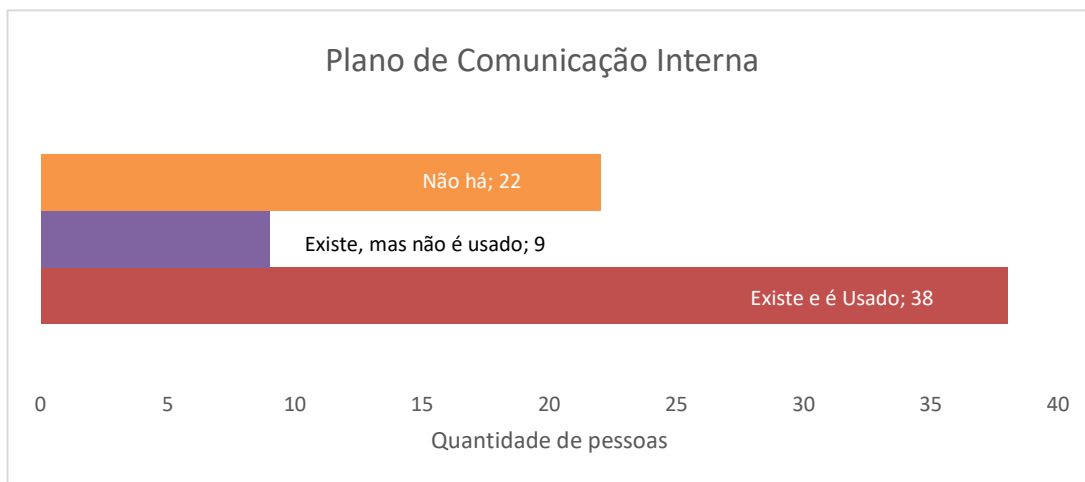
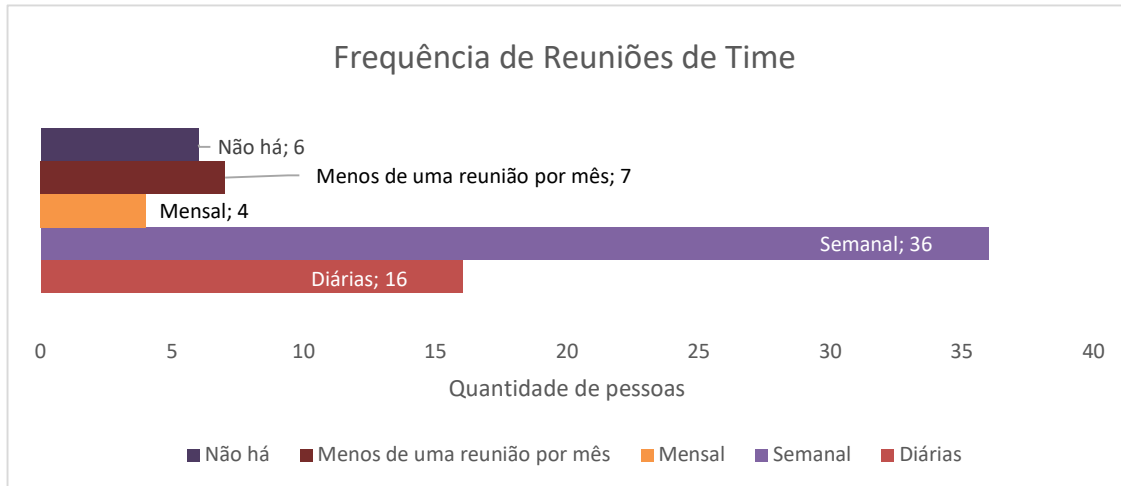
 Página 5 de 5

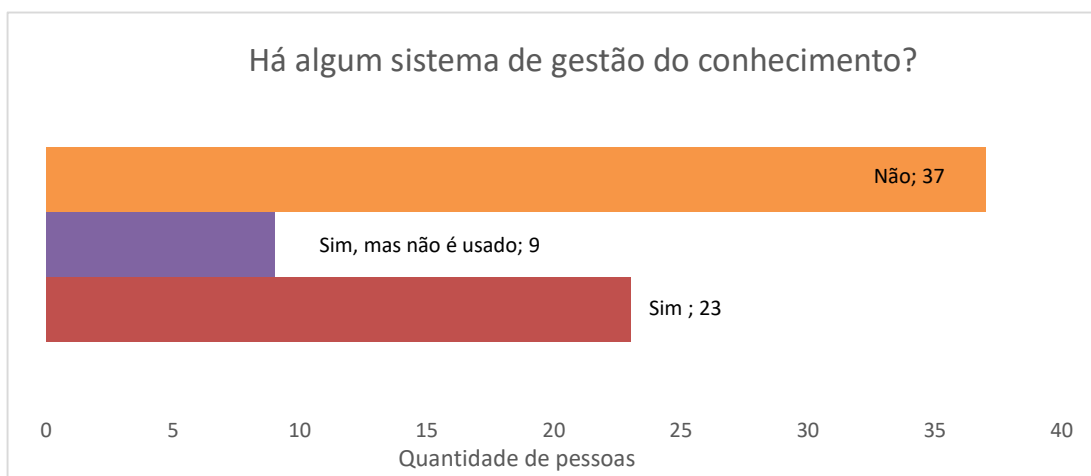
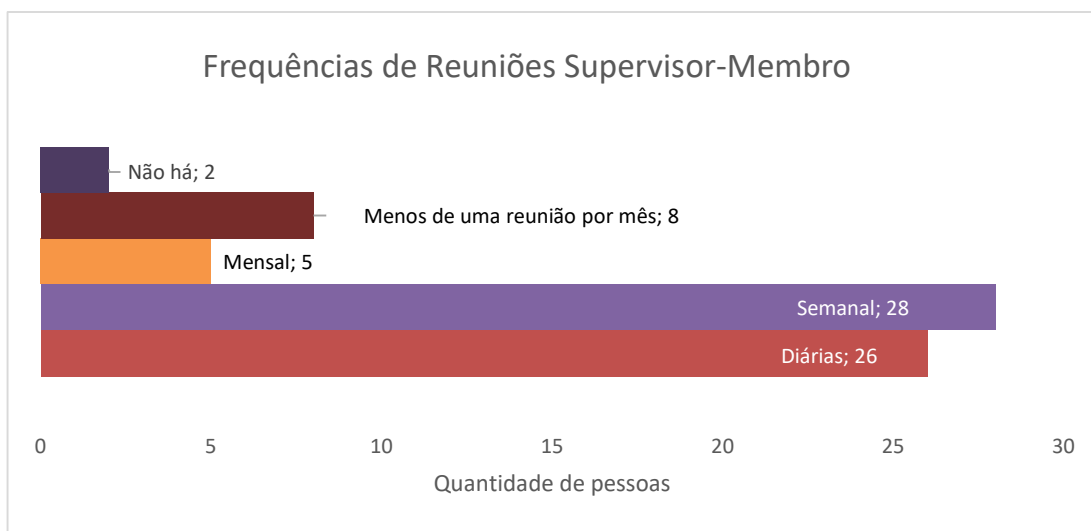
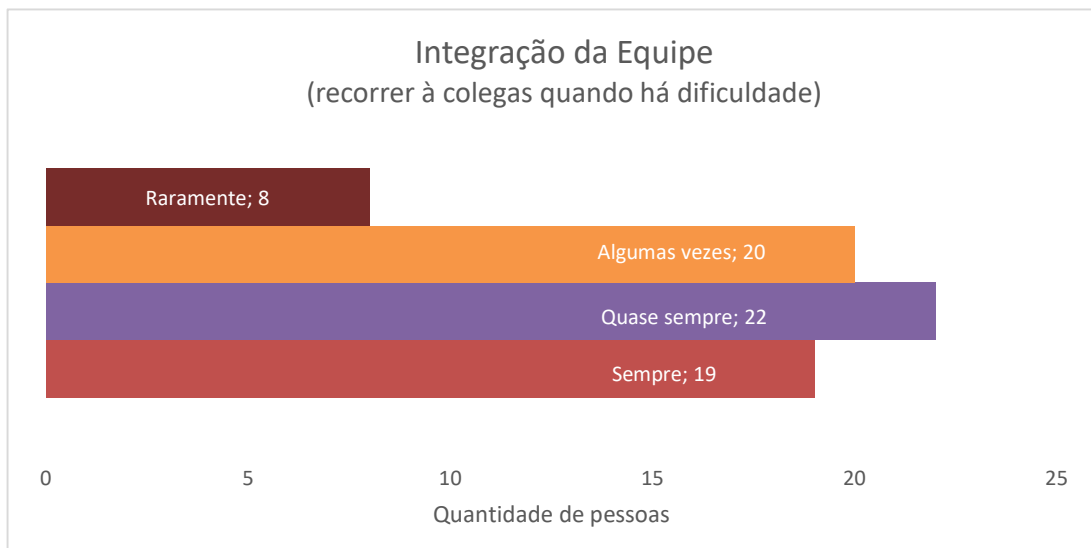
APÊNDICE C – Gráficos referentes à análise da amostra

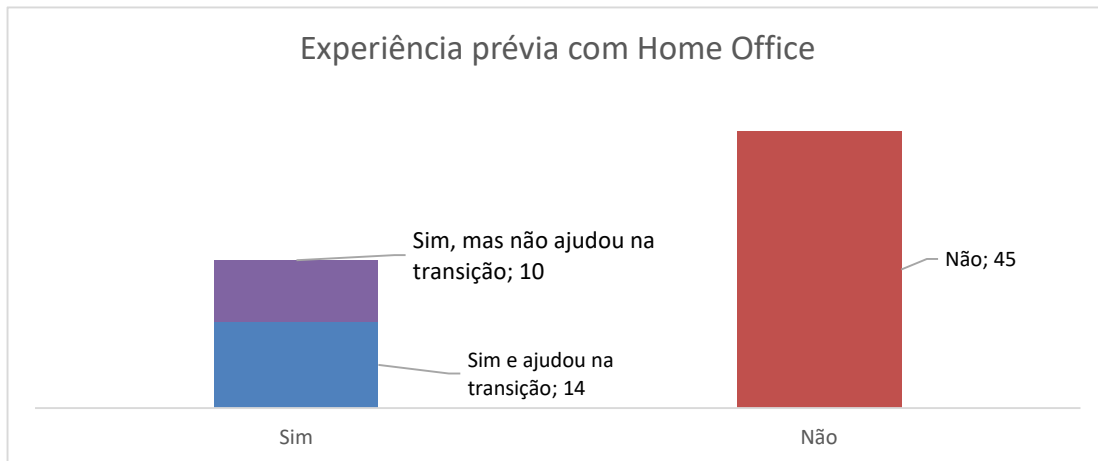
Obs.: todos os gráficos foram preparados pelo autor.





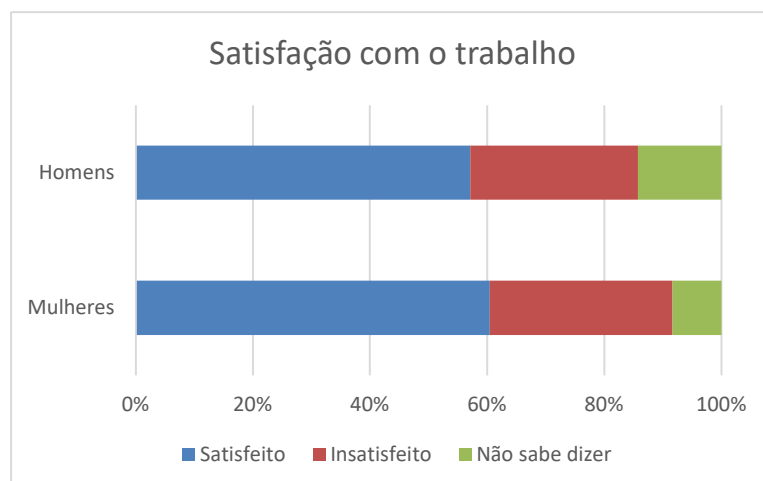
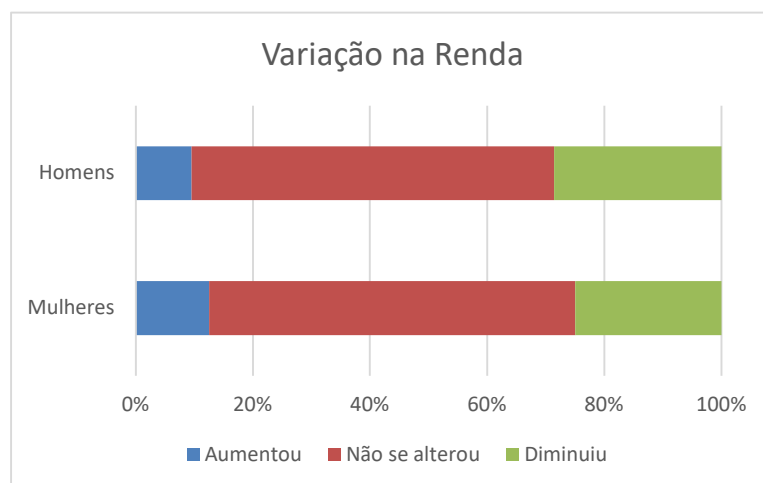
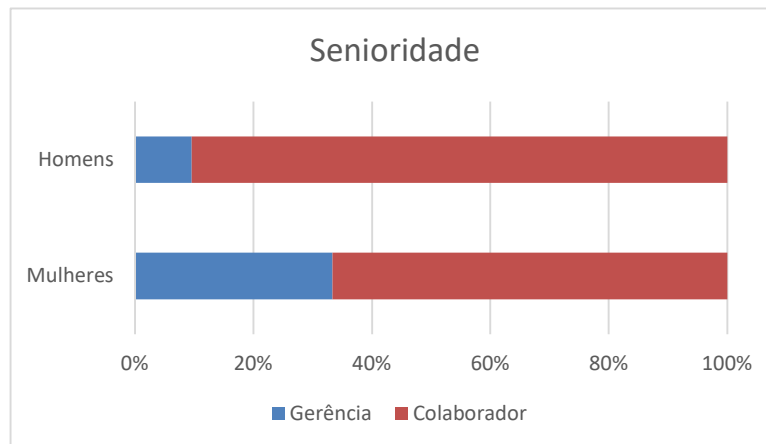


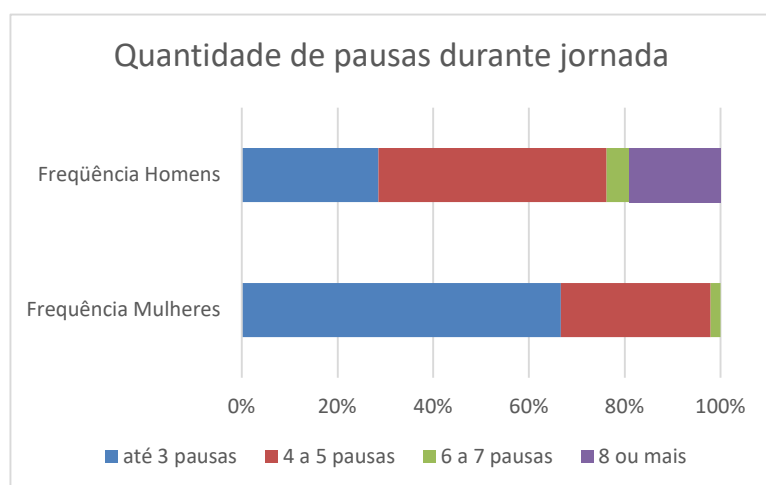
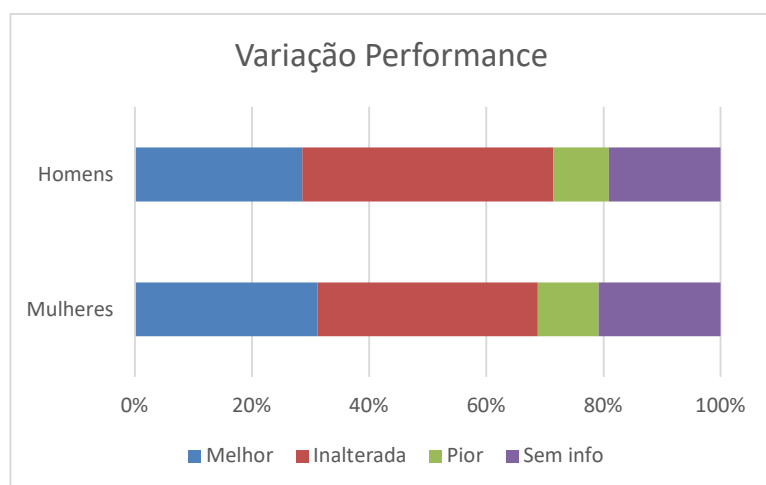
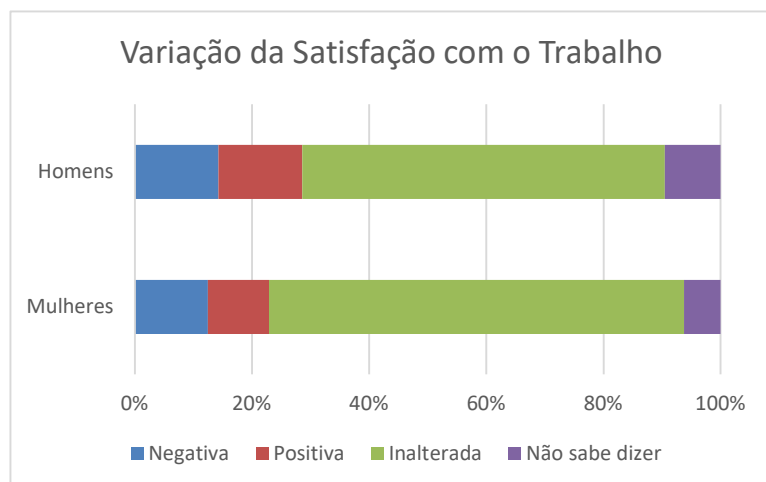


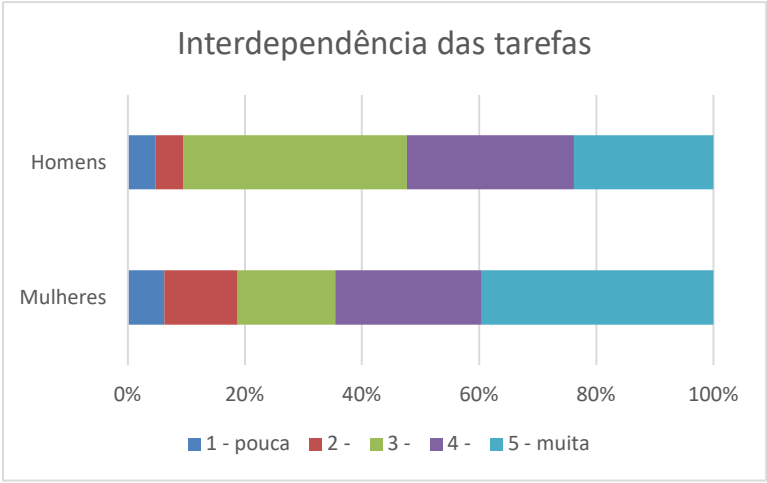
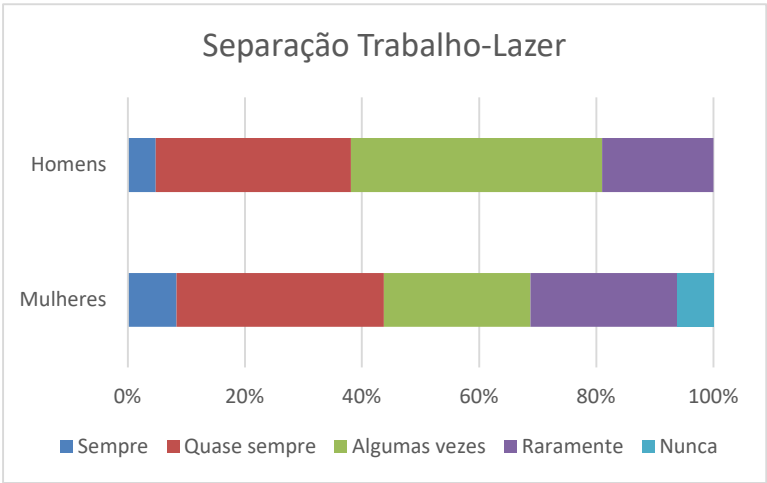
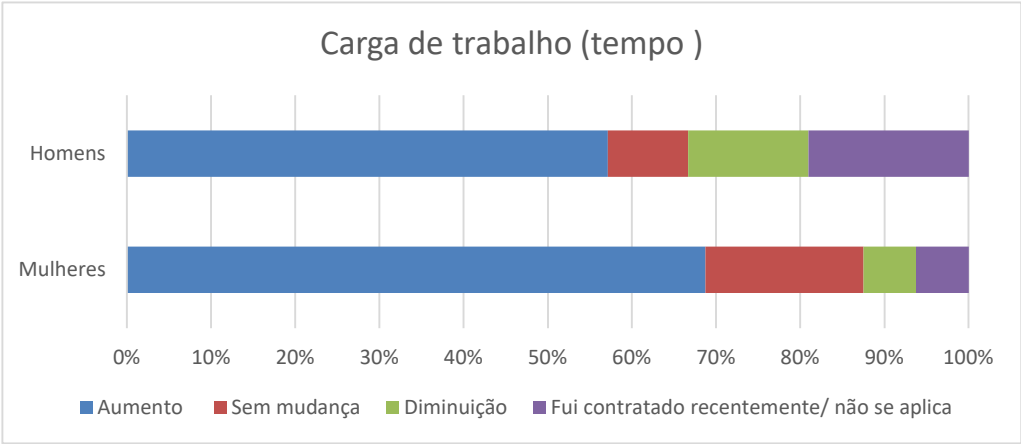


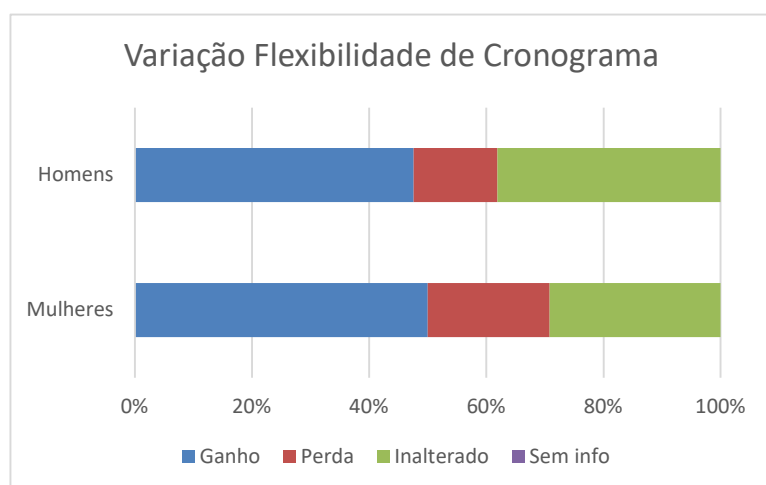
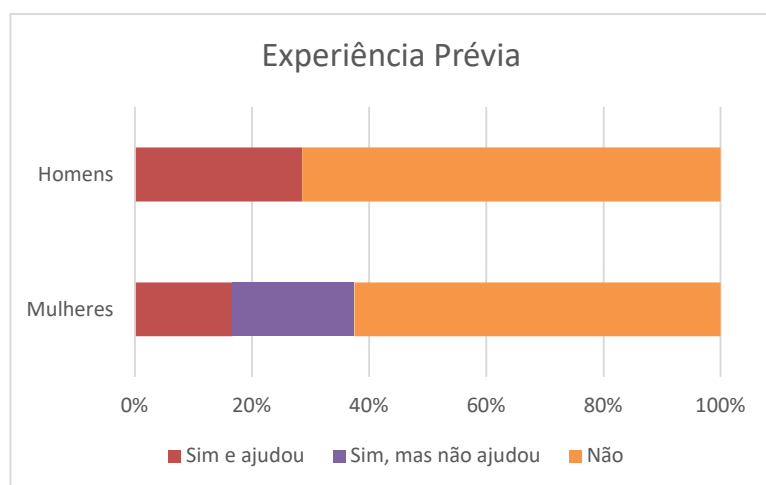
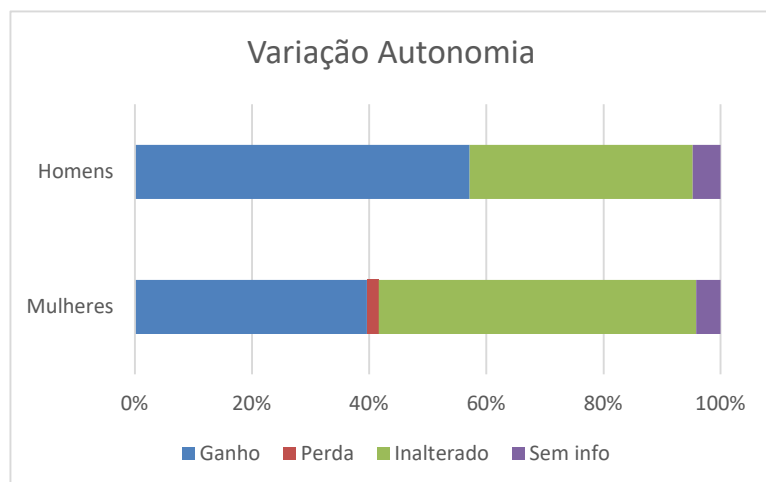
APÊNDICE D – Gráficos referentes ao recorte por gênero

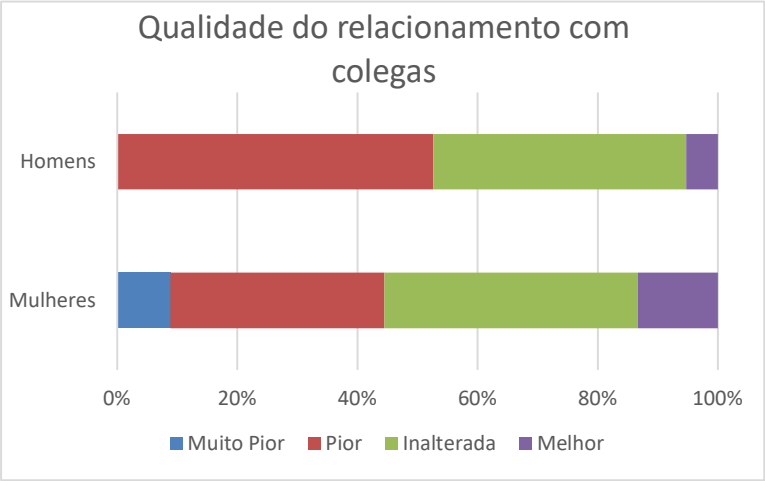
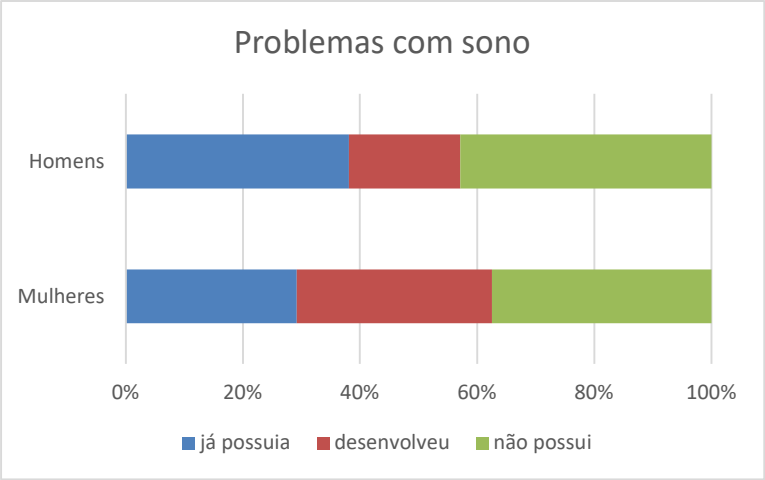
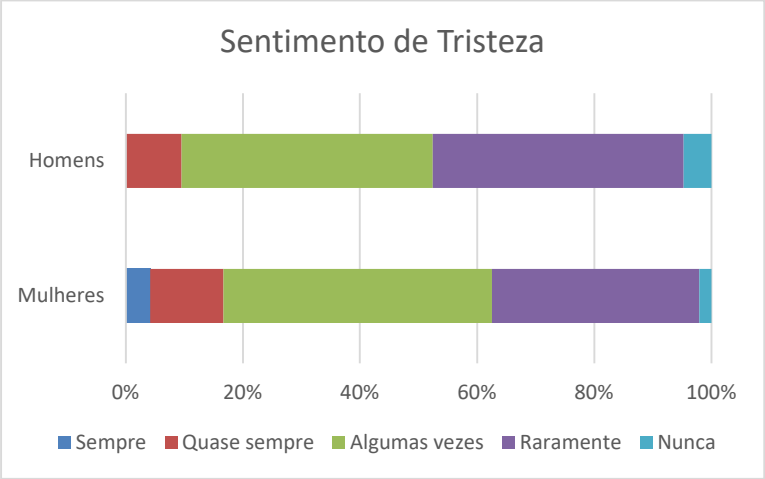
Obs.: todos os gráficos foram preparados pelo autor

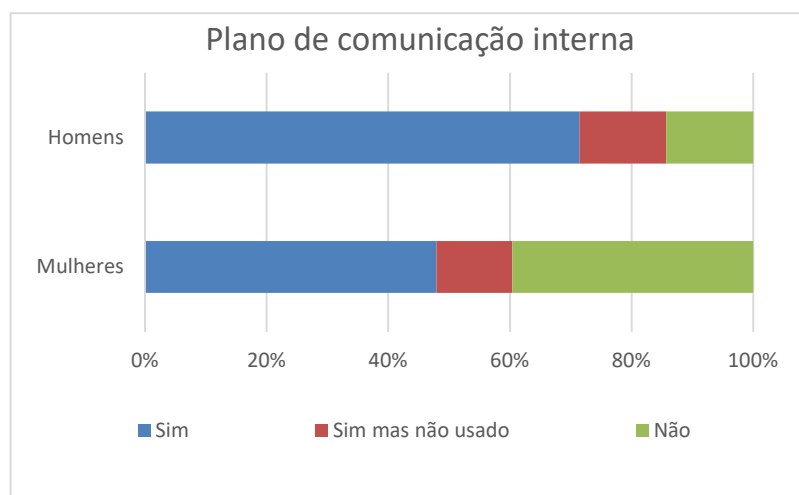
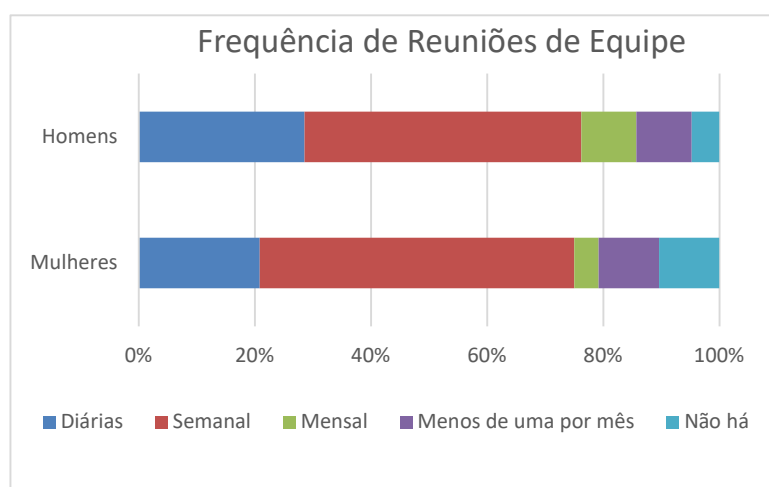
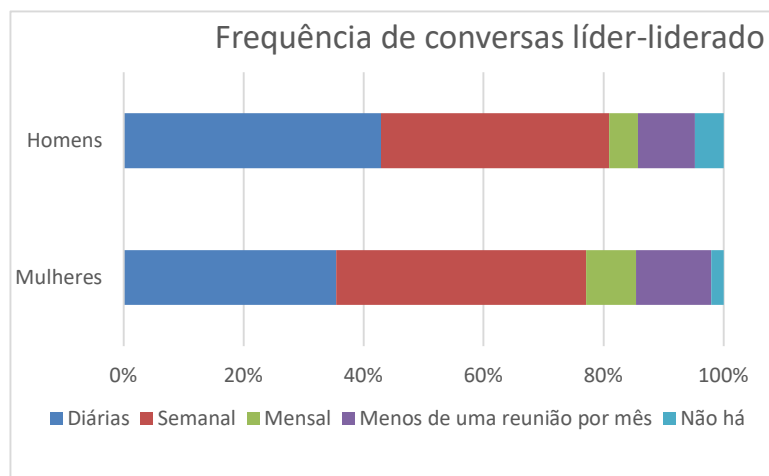


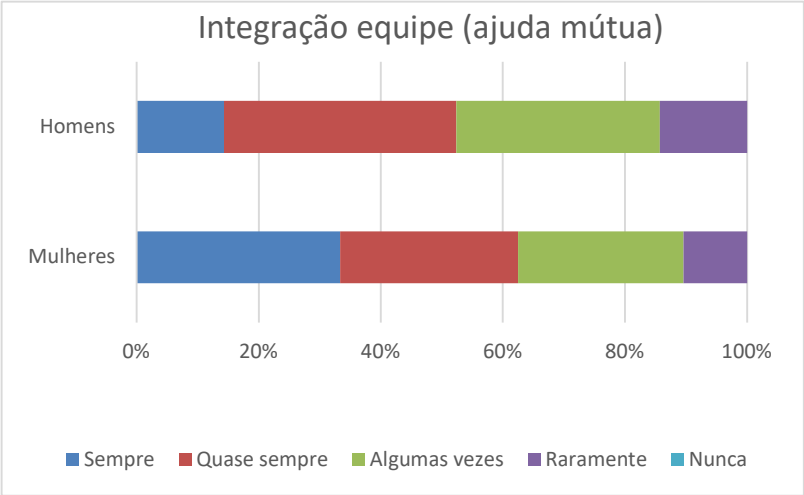
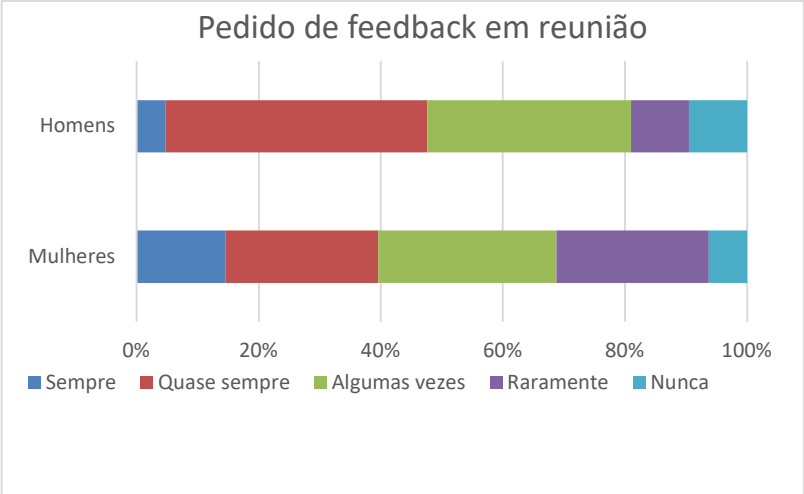
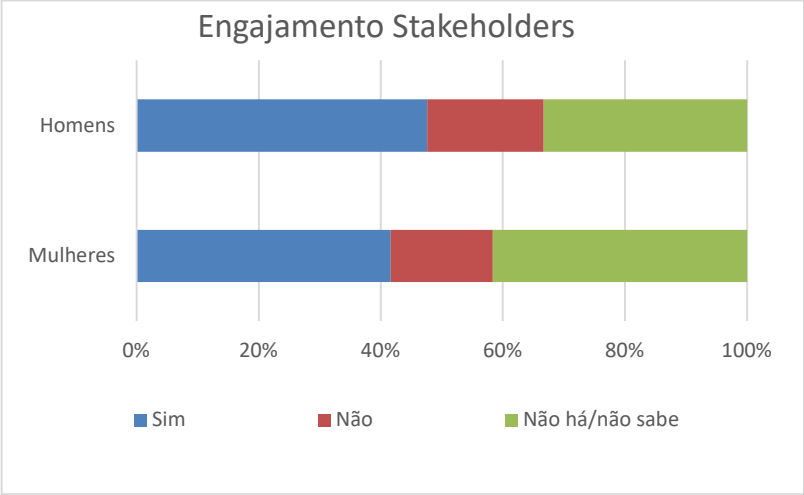


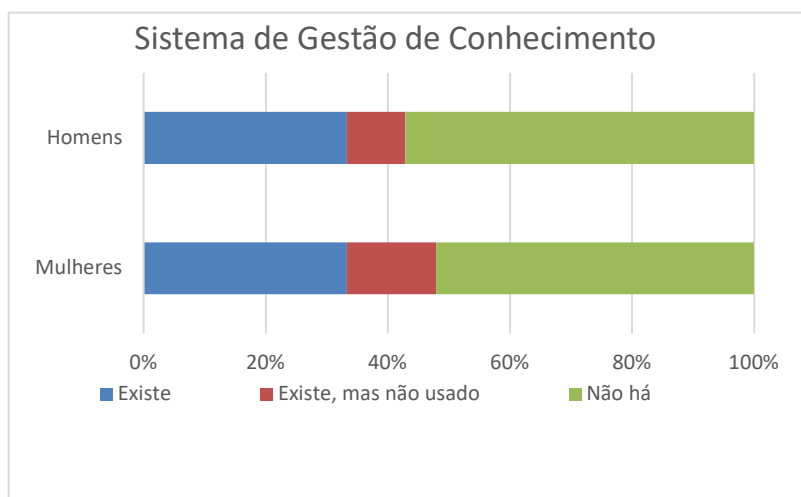
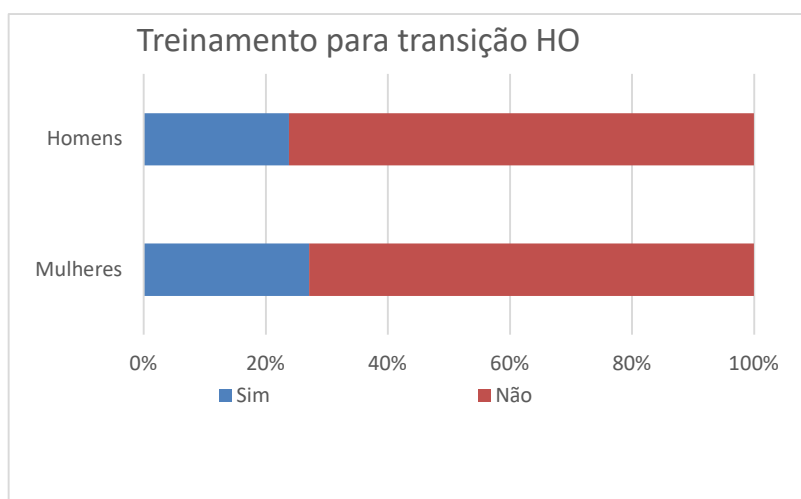
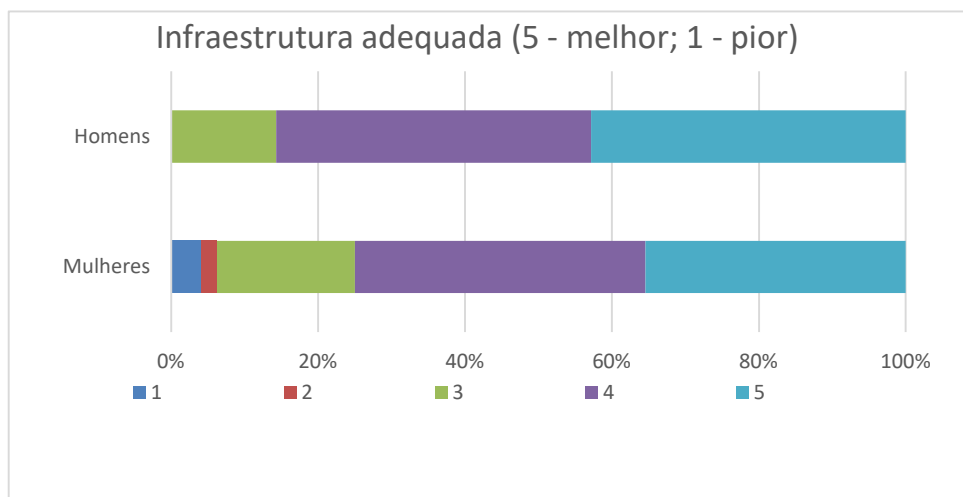






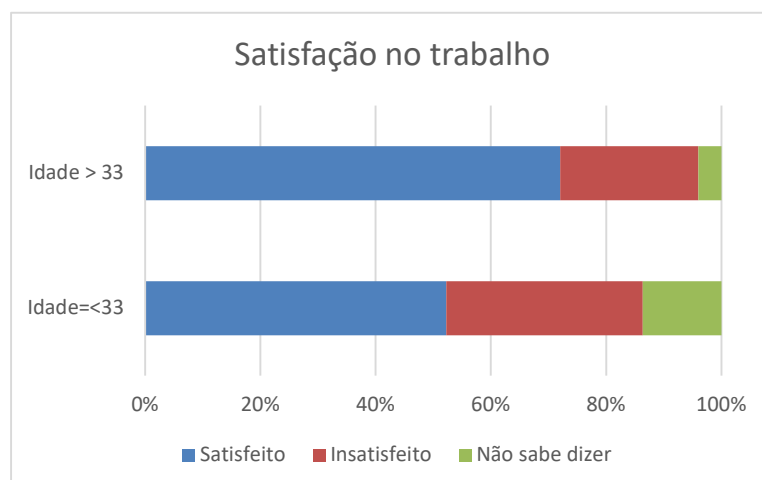
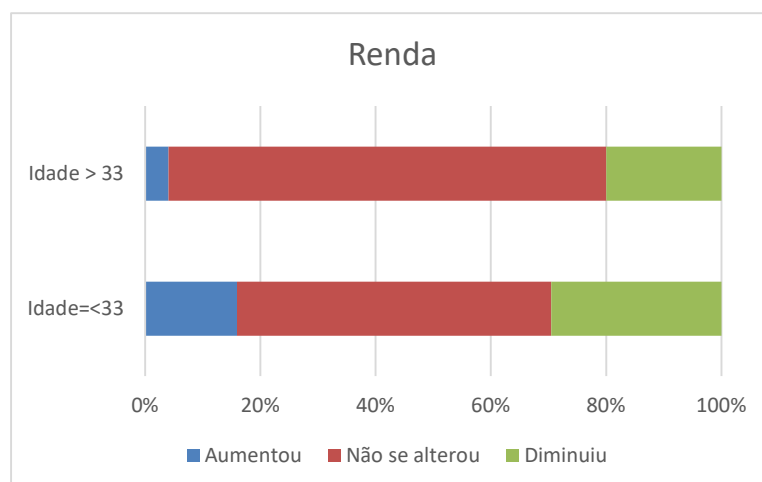
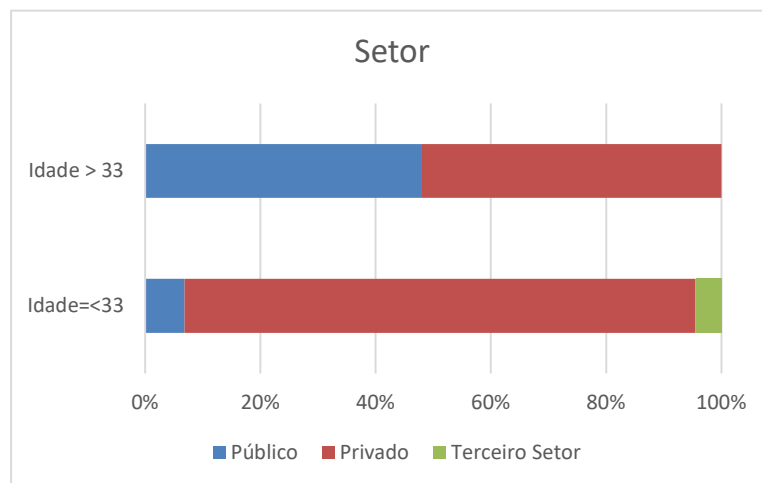




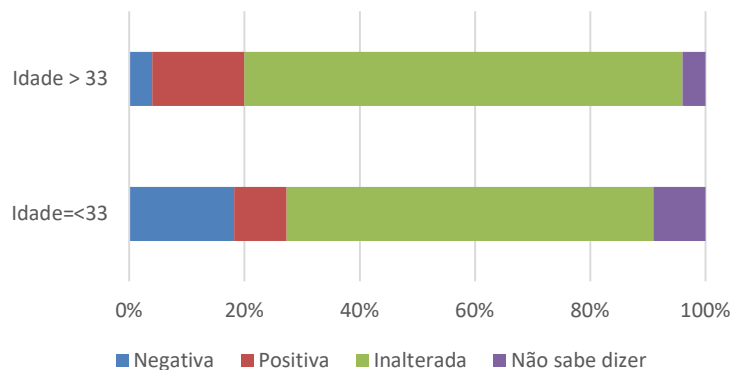


APÊNDICE E – Gráficos referentes ao recorte por idade

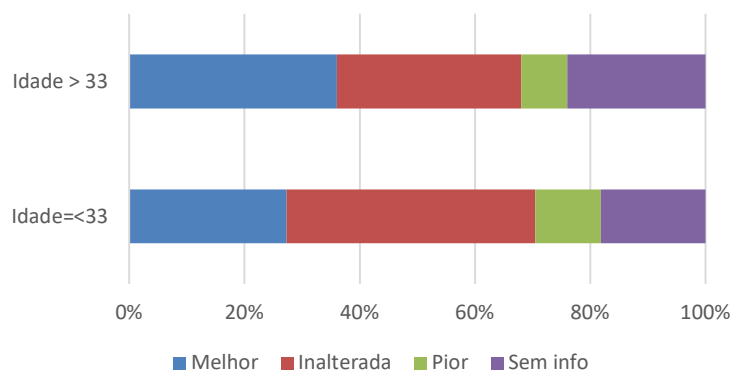
Obs.: todos os gráficos foram preparados pelo autor.



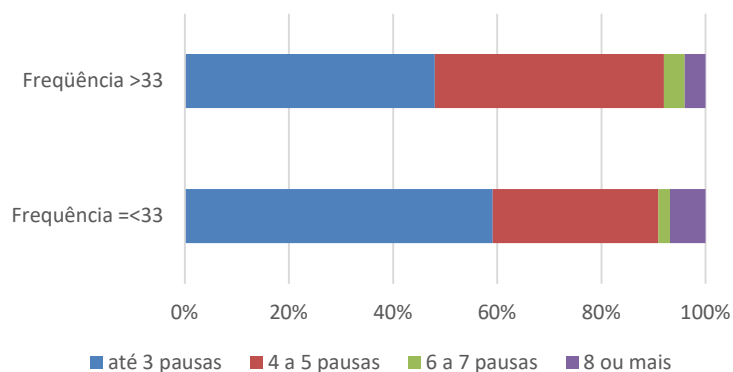
Variação da satisfação com o trabalho

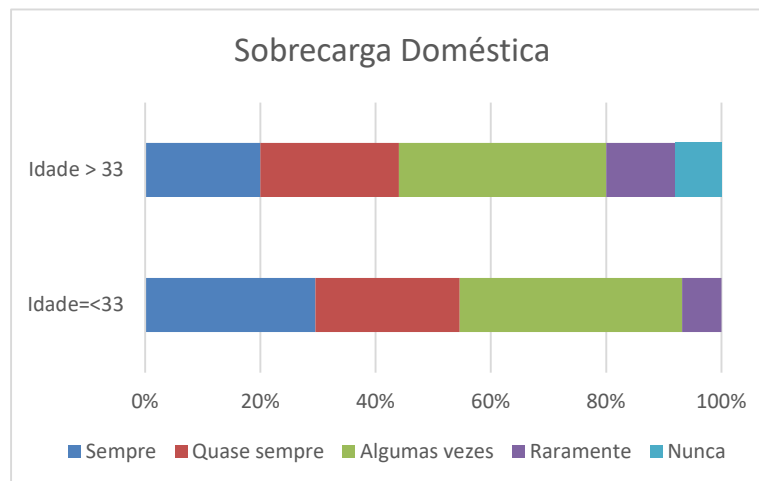
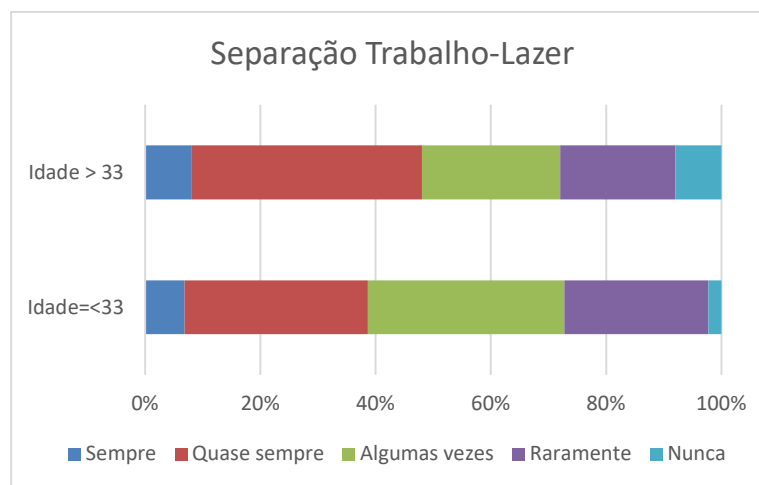
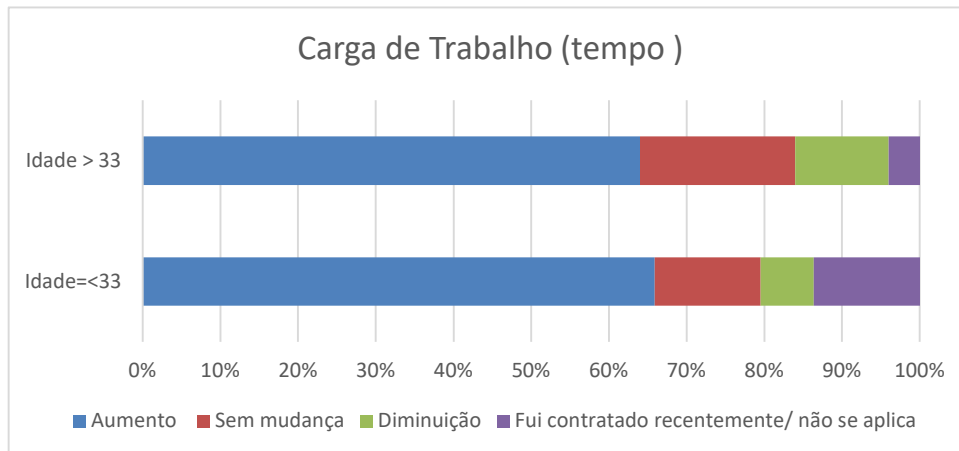


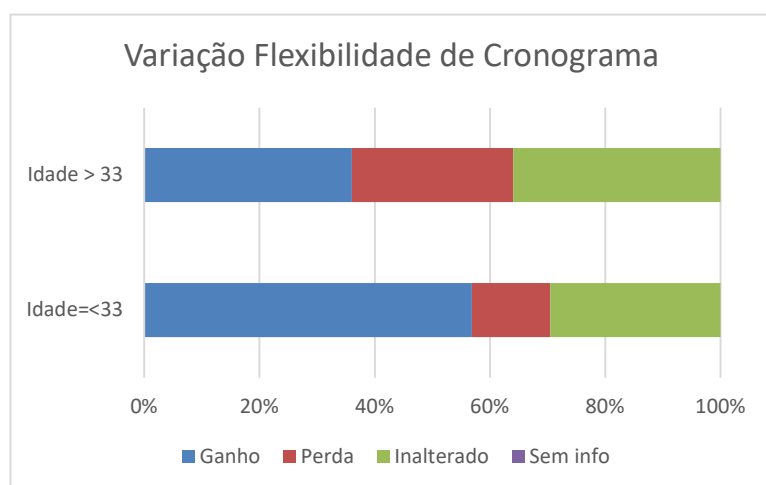
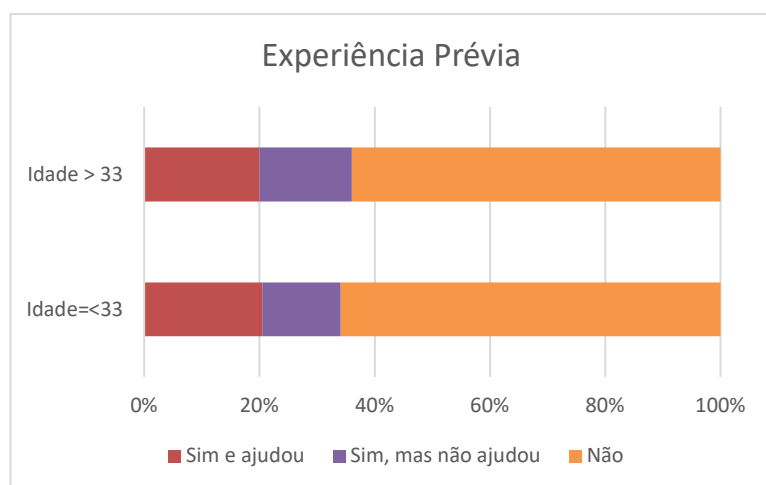
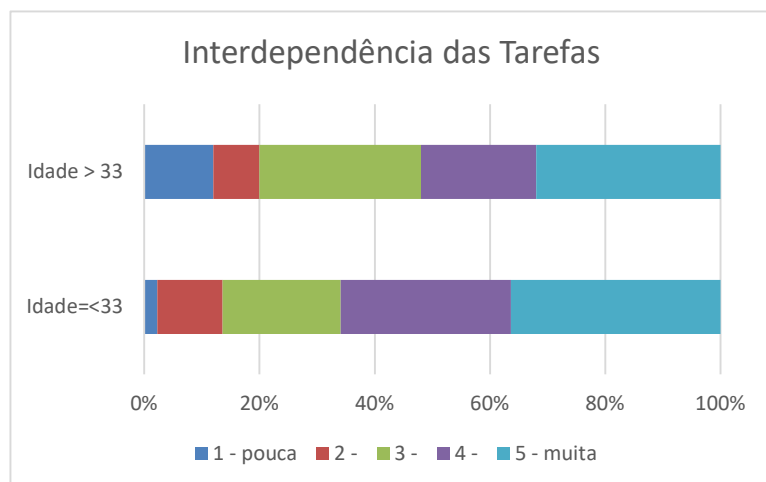
Variação da Performance

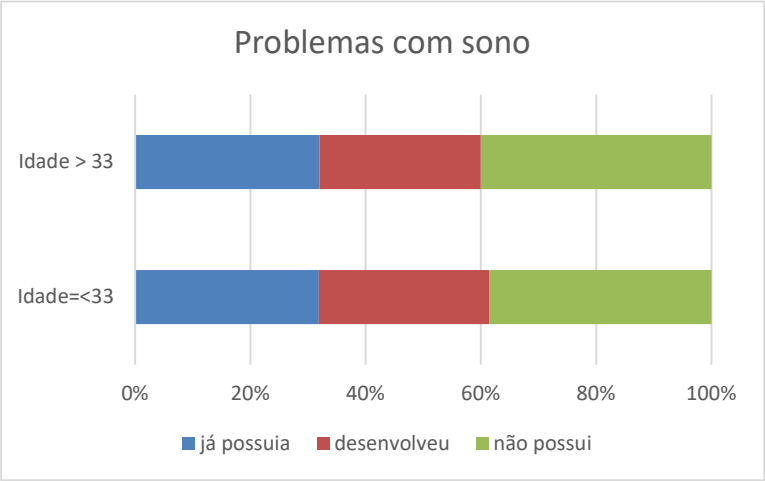
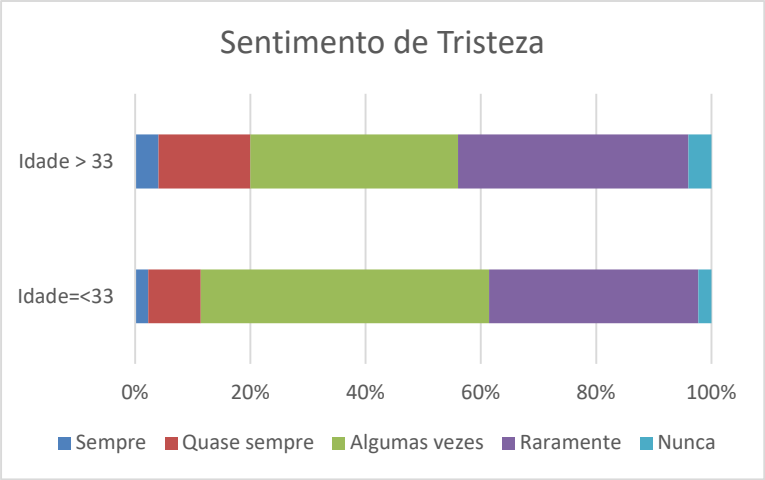
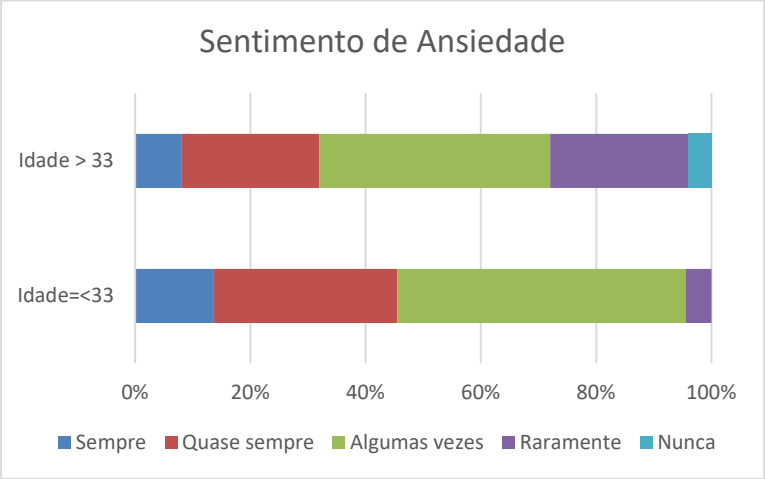


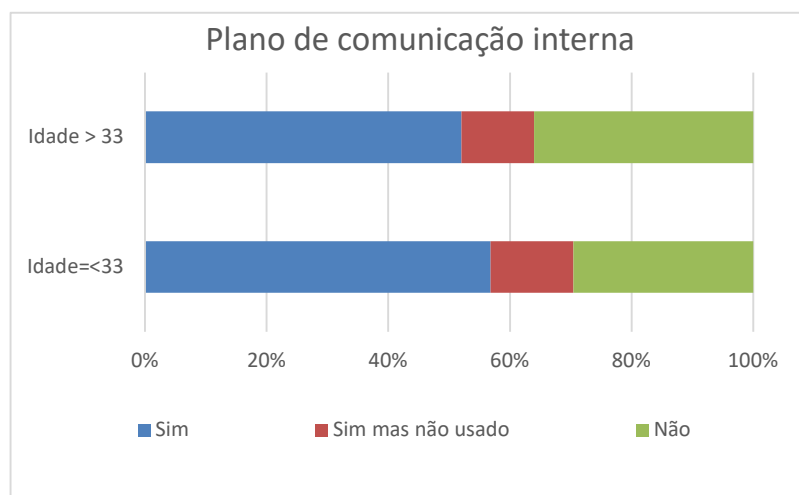
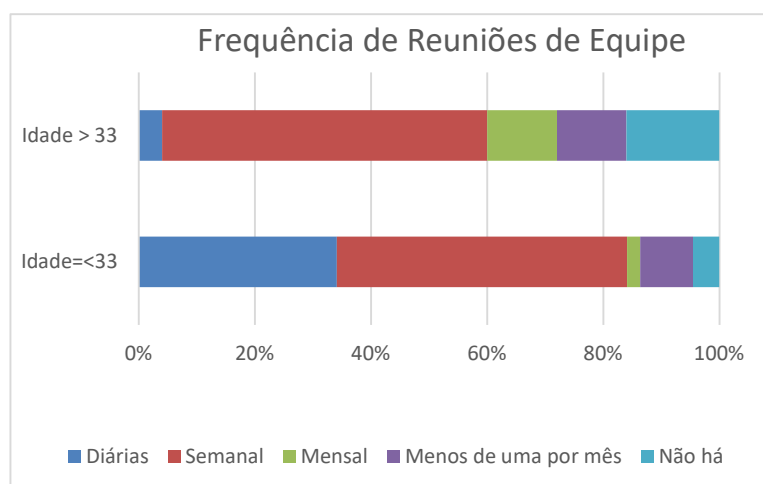
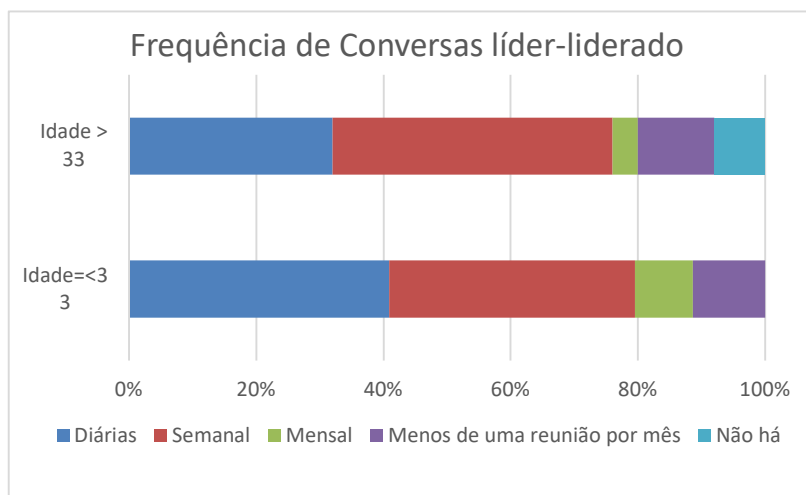
Pausas na jornada

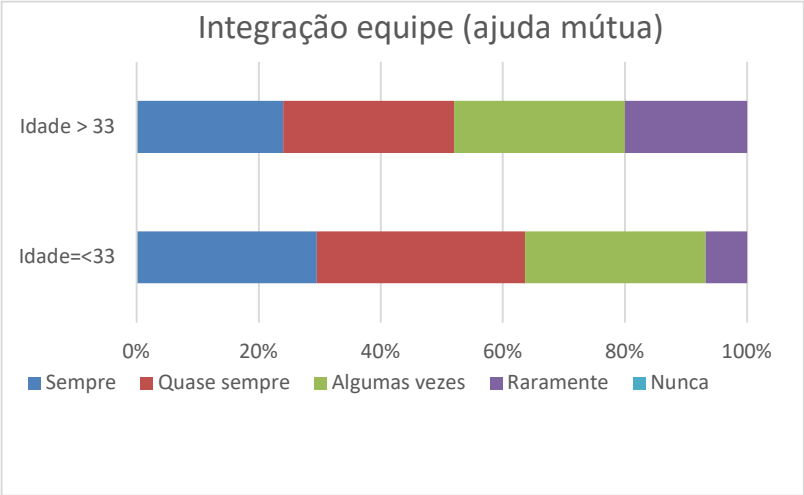
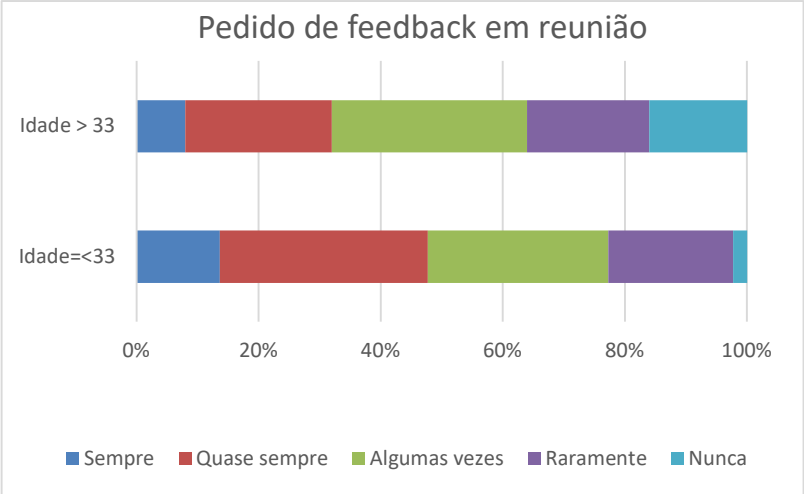
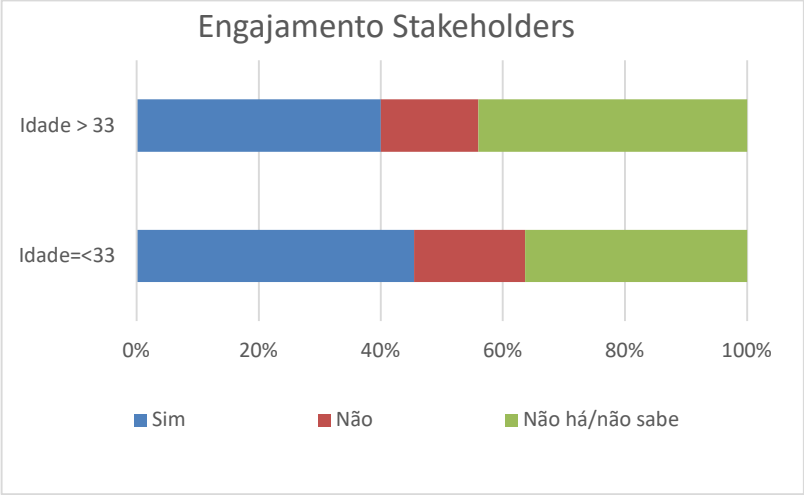


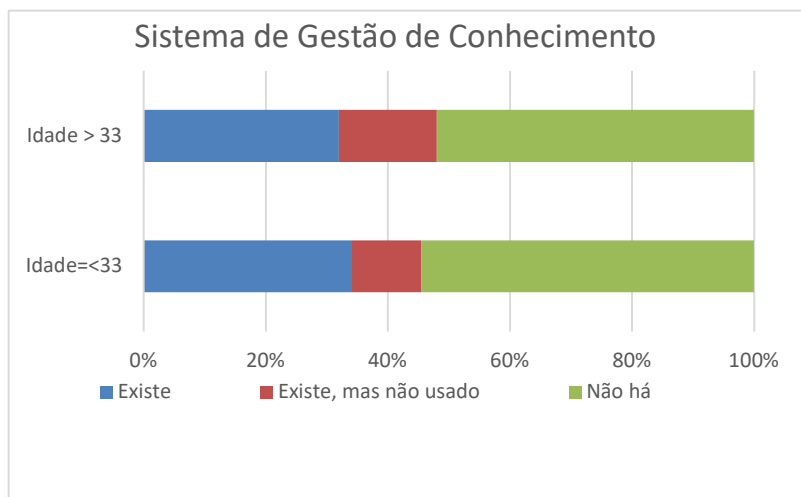
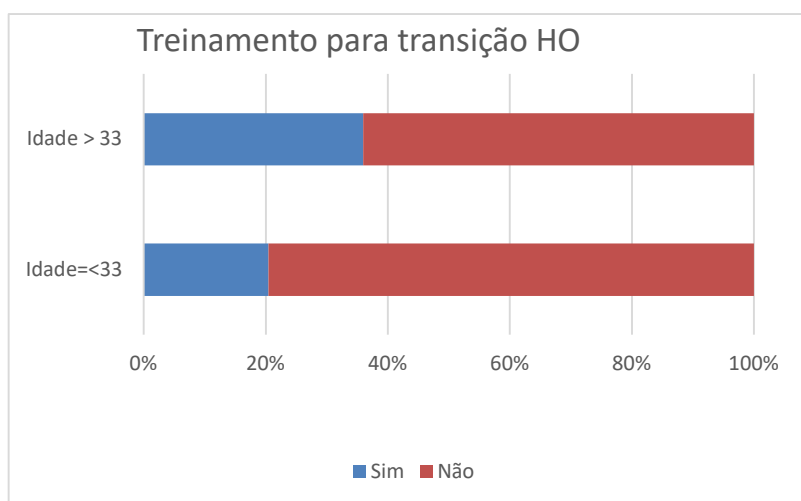
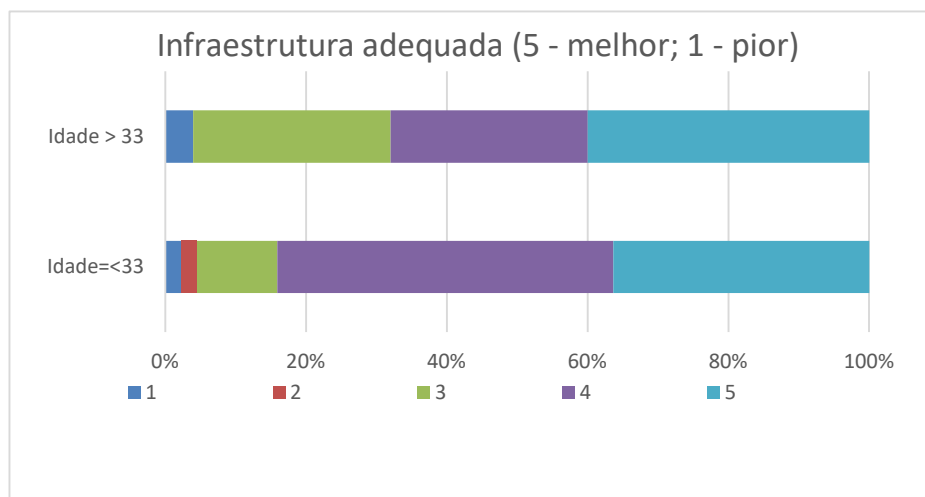












APÊNDICE F – Respostas à pergunta aberta

As respostas estão registradas como foram respondidas, com edição apenas de erros gramaticais.

Homem, estagiário, 23 anos

Na minha visão home office funciona caso você já trabalhe na empresa, começar 100% home office desde a entrada é ruim

Mulher, Analista Júnior (Terceiro Setor), 23 anos

Como não ultrapasso a jornada de trabalho, senti um ganho de tempo por conta de não ter que me locomover nem ter que organizar a marmita. Esse tempo livre eu posso me dedicar às minhas atividades que antes não me sobrava tempo.

Mulher, Redatora Pleno, 28 anos

O ponto mais positivo pra mim é poder ter mais tempo para executar tarefas pessoais (cozinhar, me exercitar, limpar a casa...), já que não gasto tempo com locomoção. O ponto negativo é que nem sempre você consegue seguir a rotina e acaba se atropelando, além da falta de contato mais próximo com toda a equipe.

Homem, Assessor (Órgão Público), 55 anos

O positivo é a comunicação imediata com a equipe, o negativo é ter que estar disponível full time

Mulher, Supervisora (Órgão Público), 56 anos

Não gostei da experiência do Home Office porque meus superiores não escolhem horários para pedir um trabalho. Minhas refeições estão fora de hora. Não consigo manter a mesma disciplina antes da pandemia. O Home Office trouxe mais transtornos do que benefícios.

Homem, Analista de Desenvolvimento Fundiário (Órgão Público), 61 anos

no meu caso particular, home office é extremamente positivo. Antes tinha de acordar antes das 4.00hs da manhã e pegar estrada para fugir de trânsito. Hoje muito mais produtivo. Muito mais calmo. Mais relaxado

Homem, Analista (Órgão Público), 47 anos

O Home Office, seria minha escolha. Mesmo diante das dificuldades; falta de privacidade, devido aos filhos dentro de casa e sem um ambiente adequado. Contudo, tenho contornado estas problemáticas, ora realizando ou estendendo as atividades laborais durante o período noturno. Ademais, esporadicamente tenho ido até a empresa a cumprir demandas, que são essencialmente presenciais, pois a empresa não adequou alguns procedimentos de forma digital. No meu caso, excelente forma de trabalho que pode ser aperfeiçoada e implementada de forma definitiva, combinando Home Office com Presencial. Com empresa reduzindo custos e funcionários ganhando em qualidade de vida e produtividade.

Mulher, Coordenador, 23 anos

Treinar novos colaboradores no home office é incrivelmente mais complicado do que presencialmente

Homem, estagiário, 23 anos

Acredito que o home office proporcionou o conforto de não ter que se deslocar para o trabalho, porém algumas atividades que precisam de maiores explicações ficaram mais difíceis de serem compreendidas.

Mulher, Servidora pública sem cargo em comissão, 33 anos

Sobre as ferramentas de trabalho

Na Fundação ITESP, a maioria dos servidores trabalhavam em desktops, utilizavam os diretórios locados em servidor próprio e programas específicos para tramitação de processos. Quando foi determinado o Home Office, estes servidores tiveram que dispor de um computador pessoal para acessar remotamente o desktop do escritório. Essa situação, sem dúvidas, prejudicou andamento dos trabalhos. Entre os servidores, sou uma das poucas a utilizar notebook, mesmo antes da pandemia."

Homem, Arquiteto Pleno, 33 anos

Estou trabalhando em home office 5 dias por semana desde março e sem previsão para parar. No geral o home office diminuiu o controle do meu tempo, principalmente por parte do meu gestor. Ele mistura o tempo pessoal dele com o do trabalho e puxa a gente nisso. Aumentaram o número de mensagens e e-mails fora do horário de trabalho, bem como

"esquecer" que era feriado. Diversas vezes tive que ouvir, "ué, mas se você está trancado dentro de casa sem fazer nada, qual o problema de você trabalhar agora?". Então tenho trabalhado mais horas e consequentemente minha produtividade aumentou, porém ao custo de muito stress. Estou tendo crises de ansiedade e estou sob muita pressão. Se meu celular vibra fora de horário, já me dá frio na barriga. Porém vejo vários colegas desempregados, então tenho aceitado essas condições, afinal o emprego tem me possibilitado um ano sem preocupações financeiras.

Mulher, Juíza do Trabalho, 63 anos

Passamos a fazer audiências telepresenciais e/ou mistas. São muito cansativas porque existem muitos problemas de conexão. Desde outubro retomamos as presenciais com as telepresenciais em outros dias que foram mantidas...acredito que nunca mais deixaremos de ter as telepresenciais

Mulher, Secretária executiva e Adm., 44 anos

Positivos: maior disponibilidade de tempo sem ter que enfrentar trânsito, maior tempo para me dedicar a atividades pessoais, estar perto da família e no conforto de casa. As ferramentas como celular, teams ajudam muito com essa distância. Negativos: alguns processos demoram mais como aprovações, agendamentos de treinamentos, reuniões. Em algumas situações a comunicação feita pessoalmente faz falta. Se o superior não dá abertura, fica mais complicado o dinamismo e a auto confiança para desempenhar algumas funções que antes da pandemia não existiam

Mulher, Coordenadora, 31 anos

Ótimo para quem tem pet pois passo o dia todo com eles

Homem, Arquiteto (Órgão Público), 36 anos

Sou completamente favorável ao home office, porém intercalado com o presencial. Acho que o rendimento aumenta consideravelmente, bem como as relações sociais.

Mulher, arquiteta, 28 anos

Falta de colaboração da empresa para gastos do home office da equipe em suas respectivas casas. Intensa comunicação sobre o trabalho, devido ao fácil acesso às redes de comunicação. Alta exposição a telas, devido a intensidade de trabalho ter aumentada

Mulher, Gerente, 34 anos

Muito mais trabalho, muito mais horas, falta de empatia e noção com horários

Mulher, Analista (Órgão Público), 46 anos

Adorando

Mulher, administrativo, 26 anos

Ponto positivo do home office: para tarefas que exigem concentração, o home office é o ideal, pois não há (no meu caso) fatores externos para ficar tirando o foco (telefone, conversas paralelas, risadas, etc.). O ponto negativo é que ficamos sozinhos e sem comunicação com outros funcionários, e nos envolvemos nas tarefas durante quase o dia inteiro, o que causa ansiedade, desânimo, cansaço etc.

Mulher, Especialista em Melhoria Contínua, 40 anos

Às vezes é difícil manter o foco por fatores externos, excesso de barulho, falha na conexão, etc. Apesar das vantagens de não gastar tempo em transporte e tudo mais, ainda é um pouco difícil você iniciar numa empresa e conhecer as pessoas em home office.

Homem, Analista, 27 anos

Acredito que trabalhar de casa aumentou a minha qualidade de vida: não preciso gastar ou me preocupar com transporte, melhorei o controle de minhas refeições, tive a oportunidade montar meu próprio espaço de trabalho (entendo que isso é um privilégio, dado que nem todos possam ter espaço físico ou capital para investir em equipamentos como monitor, escrivaninha e etc.). Contudo, sinto falta de interações sociais, o que estou compensando ao frequentemente entrar em contato com amigos de outros círculos sociais (falo diariamente com amigos de meu emprego anterior, da faculdade, e do ensino médio).

Mulher, Analista Sênior, 34 anos

Pontos positivos: Menos tempo no trânsito/estar mais perto da família

Pontos negativos: Aumento da jornada mesmo irregular

Mulher, Gerente de Projetos, 43 anos

Home Office deveria ser mesmo uma forma a ser mais amplamente adotada. Mas não acredito que muitas empresas vão permanecer, visto a característica ainda muito tradicional dos líderes que ocupam a posição no momento, mas grandes corporações.