

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Leonel Knijnik

**O TELETRABALHO COMO CONTINGÊNCIA À PANDEMIA DO NOVO
CORONAVÍRUS NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Porto Alegre

2022

Leonel Knijnik

**O TELETRABALHO COMO CONTINGÊNCIA À PANDEMIA DO NOVO
CORONAVÍRUS NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof. Dra. Angela Beatriz Busato
Scheffer**

**Porto Alegre
2022**

**O TELETRABALHO COMO CONTINGÊNCIA À PANDEMIA DO NOVO
CORONAVÍRUS NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em Administração.**

Conceito final: ____.

Aprovado em ____ de _____ de _____

Banca Examinadora:

Orientadora: Prof^a. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Convidado: Prof^a. Dra. Raquel Janissek-Muniz

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, porque sem Ele nada disso seria possível.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por oferecer um dos melhores cursos de Administração do Brasil, através de todos os professores e colaboradores que passaram por mim em minha caminhada rumo à minha graduação.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz Busato Scheffer, pela disponibilidade e pelo direcionamento certo para este Trabalho de Conclusão.

Aos meus pais, meus avós e meus familiares. Mãe, finalmente tu tens teus 3 filhos formados na UFRGS. Vó, finalmente conseguiste me ver formado!

À Fabiana, minha namorada, futura esposa, pela paciência, pelo amor, pelo carinho e pelo suporte emocional. Amo você!

Aos meus amigos, pela compreensão em relação aos momentos em que eu não pude estar com vocês por causa dos compromissos que eu tive com a Universidade.

Àqueles que se dispuseram a conceder as entrevistas e aos que responderam a minha pesquisa. Foram fundamentais no atingimento dos meus objetivos.

E, por fim, a todos que, de alguma forma, torceram ou oraram por mim.

“Porque d’Ele, por Ele para Ele são todas as coisas. Glória, pois, a Ele eternamente. Amém!” (Romanos 11:36)

“Lembre de Deus em tudo o que fizer, e Ele lhe mostrará o caminho certo.” (Provérbios 3:6)

RESUMO

Com o advento da pandemia da COVID-19, muitas empresas tiveram que migrar para um regime de teletrabalho de maneira abrupta e contingenciosa. Isto gerou um impacto para as organizações, que tiveram que adaptar seus processos e a forma de trabalhar à mudança de cenário, e para os trabalhadores, que também tiveram que mudar sua rotina quando a sua residência tornou-se também seu local de trabalho. O objetivo deste estudo é identificar a percepção dos gestores e profissionais da área de TI sobre as necessidades de adaptação ao teletrabalho e desafios para a produtividade, através de análises de entrevistas feitas com donos e gestores de empresas e de um questionário respondido por profissionais da área. Como resultado, tem-se uma maior aceitação das duas partes ao regime de teletrabalho, uma maior percepção sobre produtividade e qualidade de vida por parte dos profissionais e uma tendência de permanência do uso do mesmo ou de um modelo híbrido, que contempla alguns dias trabalhando remotamente e outros, presencialmente.

Palavras-chave: pandemia, teletrabalho, trabalho remoto, produtividade, transformações, tecnologia da informação

ABSTRACT

With the advent of the COVID-19 pandemic, many companies had to migrate to a telecommuting regime in an abrupt and contingent manner. This generated an impact for the organizations, which had to adapt their processes and way of working to the change of scenario, and for the workers, who also had to change their routine when their residence also became their workplace. The objective of this study is to identify the perception of managers and professionals in the IT area about the needs of adaptation to telecommuting and challenges for productivity, through the analysis of interviews with owners and managers of companies and a questionnaire answered by professionals in the area. As a result, there is a greater acceptance of both parties to the telecommuting regime, a greater perception of productivity and quality of life on the part of professionals and a tendency to remain in the use of telecommuting or a hybrid model that contemplates some days working remotely and other days working in person.

Keywords: pandemic, telecommuting, remote work, productivity, transformations, information technology

SUMÁRIO

1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	11
2. OBJETIVOS	14
2.1. OBJETIVO GERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1. O QUE SE SABE SOBRE TELETRABALHO	15
3.1.1. Introdução	15
3.1.2. Aspectos Legais	16
3.1.3. Vantagens	17
3.1.4. Desvantagens	18
3.1.5. Quadro Resumo	19
3.2. A PRODUTIVIDADE EM TELETRABALHO	20
3.2.1. Metodologias Ágeis	20
3.2.2. <i>Scrum e Kanban: As Metodologias Ágeis Mais Utilizadas</i>	21
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4.1. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA	24
4.2. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	26
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	27
5.1. FASE QUALITATIVA	27
5.1.1. Jornada e Rotina de Trabalho	27
5.1.2. Receptividade e Adaptações ao Novo Modelo	28
5.1.3. Comunicação com o Time de Desenvolvimento	30
5.1.4. Auxílio e Benefícios Oferecidos Durante a Pandemia	31
5.1.5. Métricas e Produtividade	31
5.1.6. Vantagens	32
5.1.7. Desvantagens	33
5.1.8. Custos	34
5.1.9. Apoio Psicológico Durante a Pandemia	34
5.1.10. Como Ficar o Regime de Trabalho Após a Pandemia	36
5.1.11. A Satisfação Geral com a Experiência do Teletrabalho	37
5.2. FASE QUANTITATIVA	38
5.2.1. Perfil dos Respondentes	38

5.2.2.	Rotina de Trabalho	40
5.2.3.	Vantagens do Teletrabalho	43
5.2.4.	Desvantagens do Teletrabalho	45
5.2.5.	Bem-Estar Social	47
5.2.6.	Produtividade e Métricas	49
5.2.7.	Considerações Gerais da Pesquisa	51
5.3.	COMPARAÇÃO ENTRE AS FASES QUANTITATIVA E QUALITATIVA	53
5.3.1.	Jornada e Rotina de Trabalho	53
5.3.2.	Vantagens e Desvantagens	54
5.3.3.	Métricas e Produtividade	54
5.3.4.	Custos	55
5.3.5.	Acompanhamento Psicológico e Psiquiátrico	56
5.3.6.	Considerações Gerais da Comparação	57
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS	60
	APÊNDICE A	68
	APÊNDICE B	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicações
BR	Brasil
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
ROI	Return on Investment (retorno sobre o investimento)
SAAS	Software as a Service (<i>software</i> como serviço)
MP	Medida Provisória

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	19
Tabela 3.2 - Valores do Manifesto Ágil	20
Tabela 5.2.1 - Distribuição da Amostra	39
Tabela 5.2.3 - Vantagens do Teletrabalho Detalhadas	45
Tabela 5.2.4 - Desvantagens do Teletrabalho Detalhadas	47
Tabela 5.2.5 - Bem-Estar Social	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 - O Ciclo de Desenvolvimento do <i>Scrum</i>	22
Figura 3.2 - Quadro de <i>Kanban</i>	23
Figura 5.2.1.1 - Tempo de atuação no mercado de TI	40
Figura 5.2.1.2 - Estado Civil	40
Figura 5.2.1.3 - Filhos	41
Figura 5.2.1.4 - Faixa de Renda	41
Figura 5.2.1.5 - Carga Horária de Trabalho	42
Figura 5.2.1.6 - Montante de Trabalho	42
Figura 5.2.1.7 - Meios de Comunicação Usados pelas Empresas	43
Figura 5.2.1.8 - Custos do Teletrabalho para os Profissionais	44
Figura 5.2.3 - Vantagens do Teletrabalho	44
Figura 5.2.4 - Desvantagens do Teletrabalho	46
Figura 5.2.5.1 - Ajuda Psicológica Antes da Pandemia	49
Figura 5.2.5.2 - Ajuda Psicológica Depois da Pandemia	49
Figura 5.2.6.1 - Produtividade	50
Figura 5.2.6.2 - Uso de Métricas	51
Figura 5.2.6.3 - Uso de Métricas Pós-Pandemia	51
Figura 5.2.7.1 - Volta ao Modelo Presencial pelas Empresas	52
Figura 5.2.1.4 - Desejo dos Respondentes sobre o Regime de Trabalho	53

1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O termo *teletrabalho* deriva do inglês *telecommuting*. Este termo está associado ao trabalho realizado remotamente, por meio de recursos de tecnologia da informação e comunicações, possibilitando a realização das atividades laborais em local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza. (ROSENFELD e ALVES, 2011). Jack Nilles, considerado o *Pai do Teletrabalho*, o define como “*quaisquer formas de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade econômica por tecnologias da informação, ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho*” (NILLES, 1997). Já a CLT, em seu artigo 75-B, define teletrabalho como “*a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo*” (BRASIL, 2017). Por teletrabalho entende-se fazer com que o teletrabalho chegue onde está o trabalhador, ao invés de o trabalhador se locomover até onde está fisicamente o local de trabalho (RABELO, 2000).

A pandemia do novo Coronavírus chegou para abalar as estruturas da nossa sociedade. A geração atual não viveu nada parecido, uma vez que a última grande pandemia foi a da Gripe Espanhola, em 1918. A maneira que nos relacionamos foi fortemente impactada. Claro que nossa relação com as atividades laborais não poderia passar impune, e são muitos os aspectos desta crise em nossas vidas. Muitas vezes teve-se que conciliar o espaço de trabalho com o convívio familiar. Precisou-se criar espaços para trabalho nas residências dos trabalhadores. Houve um entrelaçamento entre vida pública e privada. As famílias passaram a dividir em um mesmo espaço, atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer (LOSEKANN e MOURÃO, 2020, p. 72).

Dentro deste cenário, da mesma forma que os trabalhadores, as empresas tiveram que se adaptar, forçosamente e contingencialmente, ao trabalho remoto. Muitas empresas que contavam com o controle presencial de frequência como pilar de suas relações trabalhistas tiveram que mudar sua forma de atuação. Os gestores tiveram que descobrir a medida certa para a distribuição de tarefas neste novo cenário, tornando-as mais factíveis, até mesmo para preservar a saúde mental de seus comandados, que estão tomados por incertezas, pela necessidade de adaptação em um curto espaço de tempo e até pela tristeza ocasionada pela necessidade imposta pelo isolamento e da perda de pessoas queridas (LOSEKANN e MOURÃO, 2020, p. 74).

Novo cenário, novos desafios. O principal deles tange à mensuração da produtividade nesta mudança abrupta de condições de trabalho. Um desafio, na verdade, que sempre existiu. Assim, primeiro, deve-se conceituar produtividade. Capul e Garnier definem genericamente como *“uma relação entre os bens produzidos e os factores utilizados na sua produção, designadamente, tempo, trabalho, matérias-primas, e significando a quantidade de produto, enquanto resultado do processo de produção, que é gerada por uma unidade de factor produtivo, isto é, a relação entre o que se obtém por unidade econômica (fator, organização, região, país) e os recursos que essa produção consumiu”* (CAPUL e GARNIER, 1996, p. 363).

Desde Taylor, em 1879, fala-se em mensurar produtividade, quando na siderúrgica onde trabalhava, ele criou um conjunto de análises através de cronometragem, de cada fase, de determinados trabalhos. A cronometragem definiu um trabalho simples e claro, e que deveria ser realizado dentro de um tempo previsto pelos engenheiros. Surgia, assim, o método da administração científica (SANTOS e SOUZA, 2008). Por sua vez, o Fordismo consolidou a administração científica no decorrer do século XX, na adoção do modelo de linha de montagem - embora a mesma não tenha sido inventada por Ford (SANTOS E SOUZA, 2008). Assim, através destes conceitos, se conclui que a administração científica nasceu justamente da mensuração da produtividade.

No entanto, o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação se assemelha muito mais a um serviço do que a um produto tangível. Embora um sistema de informação seja um produto. Lima Filho (1970) define sistema de informação como *“um sistema pelo qual são obtidos dados para as operações de controle e planejamento da empresa. Em síntese, o sistema de informações gera dados de forma esquematizada e ordenada, os quais fornecem subsídios para o processo de tomada de decisões.”* Já Laurindo e outros autores (2001) distinguem Tecnologia de Informação e Sistemas de Informação, sendo TI um termo mais abrangente, que também engloba questões de fluxo de trabalho, pessoas e informações envolvidas (LAURINDO et al, 2001). Por sua vez, serviço é definido no Código de Defesa do Consumidor, em seu art. 3º., como *“qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista”* (BRASIL, 1990).

Como se pôde perceber, um dos grandes desafios das empresas frente à circunstância da pandemia foi ter que se adaptar rapidamente a um cenário de teletrabalho, por força das exigências de distanciamento social que se impuseram a partir de março de 2020. De acordo com matéria publicada pela Agência Senado em julho de 2020, segundo o IBGE, em 2018 havia um total de 3,8 milhões de pessoas trabalhando em domicílio - número apontado pela Pesquisa

Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Já em julho de 2020, estando no contexto PNAD-Covid-19, o IBGE apontou que este número subiu para 8,6 milhões de brasileiros trabalhando remotamente.

Em artigo publicado pela Agência Brasil em junho de 2020, comenta-se que muitas empresas pretendem manter o método de trabalho remoto. Na avaliação da gerente de Gente e Gestão da Catho, Patricia Suzuki, as empresas não estavam preparadas para lidar com o teletrabalho. Ela acredita, no entanto, que a pandemia acabou acelerando um processo que, de alguma forma, já estava em curso. “Daqui para a frente, a oferta dessa alternativa será um fator para reter talentos dentro das companhias” (TELETRABALHO..., EBC, 2020).

E não se pode falar mudança contingenciosa sem mencionar a Teoria da Contingência. Chiavenato (2000) define a palavra contingência como sendo *“algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias”*. Ainda, segundo o autor, *“A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente e definir padrões de relações ou configuração de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura verificar como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. A visão contingencial está dirigida acima de tudo para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação específica”* (CHIAVENATO, 2000, p. 498-501).

Assim, a adoção contingenciosa deste método de trabalho trouxe uma questão sem resposta, que é: **Qual é a percepção dos profissionais e gestores de TI sobre as principais mudanças ocorridas e sobre a produtividade de trabalho a partir da adoção do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19?**

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

- Analisar as percepções da mudança inesperada para o cenário de teletrabalho causado pela pandemia da COVID-19 no trabalho e na produtividade dos funcionários das empresas de TI.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar as principais alterações no trabalho dos profissionais de TI com o teletrabalho impulsionado pela pandemia;
- Verificar as métricas usadas pelas empresas de TI para mensurar a produtividade dos funcionários e se ocorreram mudanças a partir do uso do teletrabalho;
- Identificar a percepção dos trabalhadores e gestores na área de TI quanto ao aumento ou diminuição da produtividade em ambiente de teletrabalho durante a pandemia.

Este trabalho justifica-se pelas mudanças que a necessidade de adaptação rápida à uma nova realidade trouxe, analisando o que poderá ser mantido como prática num cenário pós-pandemia. Como muitas empresas perceberam vantagens no teletrabalho, como redução de custos, despesas com aluguéis e estruturas físicas, elas pretendem manter o trabalho remoto após o fim da necessidade de distanciamento social imposta pela pandemia.

Como contribuição, espera-se disseminar os resultados obtidos para os participantes da pesquisa e para aqueles que, mesmo não participando do processo, se interessarem pelos resultados do estudo. A expectativa é que os dados coletados possam ser usados como subsídio para estas organizações. Pretende-se propor reflexões e soluções para as organizações que quiserem manter o regime de trabalho à distância como uma forma de gestão permanente e não apenas sob a forma de contingência.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. O QUE SE SABE SOBRE TELETRABALHO

3.1.1. Introdução

Os primeiros registros sobre teletrabalho datam do século XIX. Segundo Kugelmass (1996), o trabalho remoto teve origem em 1857 por Edgard Thompson, da empresa ferroviária Penn Railroad, que descobriu que poderia usar o sistema privado de telégrafo para controlar o uso dos equipamentos à distância, criando operações descentralizadas. Outrossim, há registros sobre a realização do trabalho a distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 não era incomum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos (ROCHA e AMADOR, 2018).

Outra experiência data de 1962 e descreve um negócio chamado *Freelance Programmers*, que consistia em escrever programas de computador em casa para empresas. Em 1964, já havia 4 trabalhadores neste formato, que deu origem ao grupo PLC, que em 1988 contava com 1.100 teletrabalhadores (PINEL, 2012). Segundo Motta (1999), no Brasil empresas tais como: Kodak, DuPont, IBM, Cisco, Movicarga e Proudfoot Brasil sobressaem-se na adoção do modelo remoto de trabalho. Outro exemplo que merece destaque é o da Dell do Brasil, que desde 2011 oferece aos seus funcionários a possibilidade de trabalhar remotamente, através do programa Conecta Work Place.

Desde o final dos anos 70, já se fala em teletrabalho como contingência a problemas existentes. Em 1979, um artigo publicado no jornal Washington Post, intitulado “Working at Home Can Save Gasoline” tratava do trabalho em casa como alternativa para a crise do petróleo ocorrida na época.

Assim, o teletrabalho é usado como ferramenta de gestão em diversas empresas. Na Shell Brasil, o trabalho remoto foi adotado desde 2000, sendo uma das primeiras empresas do país a adotar o formato (BARROS e SILVA, 2010). Já no DETRAN-RS, foi feito um projeto-piloto de teletrabalho, regulamentado pela Portaria DETRAN/RS n.º 554/2017, de 09/11/2017. Foi estabelecido um prazo de 12 meses para experimentação e, desde dezembro de 2018, através da Portaria DETRAN/RS n.º 621/2018, publicada em 12/12/2018, o teletrabalho foi colocado como modalidade definitiva (PEGORINI, 2019).

Segundo matéria veiculada no Jornal do Comércio em 20 de março de 2017, “(...), há três modalidades: o *Remote Work*, ou trabalho remoto, no qual as pessoas trabalham apenas em domicílio; o *Flex Time*, ou horário flexível, que dá aos funcionários a possibilidade de adequar a jornada de trabalho à vida pessoal; e, por último, o *Remote Mobile*, trabalho móvel, no qual os colaboradores podem, uma ou duas vezes na semana, prestar serviço home office. Hoje, dos 3.800 funcionários da companhia no Brasil, 564 trabalham home office todos os dias” (DESAFIOS..., 2017).

O teletrabalho pode ser realizado de diversas formas: empresas de trabalho à distância, escritórios-satélites, centros comunitários, trabalho a domicílio e em escritórios móveis (DE MASI, 2000). Ainda, segundo o mesmo autor, a modalidade de trabalho remoto se realiza com procedimentos bem codificados, no que diz respeito ao seu início e fim. Porém, apresenta procedimentos bastante decodificados no que diz respeito ao processo: o trabalhador pode cumprir sua tarefa de manhã ou de noite, na cozinha, no terraço, tanto faz, pois isso não interessa à empresa (DE MASI, 2000).

É importante levar em consideração que, pelo fato de o trabalhador desenvolver suas funções em sua residência, isso afeta sua qualidade de vida, pois ele está inserido em um novo modelo, tendo que equilibrar no mesmo local a vida doméstica com a profissional (KOBAL, AGNER e OLIVEIRA, 2009).

3.1.2. Aspectos Legais

O teletrabalho foi definido através da CLT originalmente conforme redação disposta no item 1 deste estudo. No entanto, houve duas modificações desde então.

A primeira teve como intenção um pacote de medidas emergenciais nas relações de trabalho, como suspensões de contratos de trabalho, férias coletivas e banco de horas num período de 120 dias (BRASIL, 2021). Esta medida expirou em 25 de agosto de 2021 e não se tornou lei (BAIA, 2021).

A segunda foi definida pela MP nº 1.108/2022 e trazia alterações mais profundas na CLT. A principal delas foi a mudança de redação do Art. 75-B da Consolidação das Leis Trabalhistas, que passou a vigorar com a seguinte redação: “*Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo*”. (BRASIL, 2022).

Além desta alteração, a MP 1.108/2022 define papéis tanto para empregador quanto para empregado no que tange a equipamentos, infraestrutura, *softwares* e pagamento de benefícios ao trabalhador em regime de teletrabalho. Ademais, há uma regulamentação explícita em relação ao regime ao qual está submetido o empregado em regime de teletrabalho, que, segundo o inciso 2º do Art. 75-B da CLT, “*poderá prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa*” (BRASIL, 2022). Ainda exige, pela redação do art. 75-C, que “*a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho ou trabalho remoto deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho.*” (BRASIL, 2022).

Este legislado trazido pela Medida Provisória em tela, e que está em vigor no momento da elaboração deste estudo, torna obsoleto o entendimento de autores que dizem que teletrabalho e *home office* não são a mesma coisa, e que o segundo seria uma mera definição das empresas através de suas políticas internas, não possuindo expressa previsão legal (BORGES, 2021). Hoje, entende-se que teletrabalho, trabalho remoto e *home office* são sinônimos.

3.1.3. Vantagens

O teletrabalho apresenta uma série de vantagens se comparado à modalidade presencial. Di Masi (2000) elenca que, para o trabalhador, as vantagens são “*autonomia dos tempos e dos métodos, coincidência entre o lar e o local de trabalho, redução dos custos e do cansaço provocado pelos deslocamentos, melhoria da gestão da vida social e familiar, relações de trabalho mais personalizadas, além da possibilidade de redução das horas de trabalho propriamente dito*” (DI MASI, 2000). Por sua vez, Motta (1999) e Pinel (2012) enumeram estas vantagens como sendo: aumento de produtividade, diminuição do stress, diminuição da necessidade de conviver com pessoas indesejadas, diminuição do clima de competição, melhora da qualidade de vida em família, mais opções para gerenciar o tempo livre e redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento (MOTTA, 1999; PINEL, 2012).

Outros autores também apontam algumas vantagens listadas acima. A flexibilidade de horários e a melhoria da produtividade são as mais citadas (SOARES, 1995; TREMBLAY, 2002; RABELO, 2000; BARROS E SILVA, 2010; BOSCATTE, 2010; VILLARINHO e PASCHOAL, 2016), seguida pela redução no tempo com deslocamento (SOARES, 1995; TREMBLAY, 2002; FREITAS, 2008; NOHARA, ACEVEDO, RIBEIRO et al., 2010; COSTA, 2013), melhor qualidade de vida (NOHARA, ACEVEDO, RIBEIRO et al., 2010; BOSCATTE, 2010; COSTA, 2013) e a maior proximidade e interação com a família (SOARES, 1995;

TREMBLAY, 2002, FREITAS, 2008; NOHARA, ACEVEDO, RIBEIRO et al., 2010). Também são citadas a autonomia para realizar tarefas (NOHARA, ACEVEDO, RIBEIRO et al., 2010), redução de custos (FREITAS, 2008), menos interrupções (FREITAS, 2008; VILLARINHO e PASCHOAL, 2016), entre outros.

Ainda, segundo Motta (1999) e Pinel (2012), o teletrabalho também proporciona algumas vantagens para a empresa. As principais são: redução de custos com imobiliário e pessoal, diminuição do absenteísmo por parte dos empregados, maior alcance na seleção de teletrabalhadores, oportunidade de a empresa operar 24h globalmente, aumento na flexibilidade organizacional e menor rotatividade de pessoal. Por sua vez, outras vantagens para a empresa são mencionadas, tais como diminuição no custo por empregado (BARROS e SILVA, 2010; BOSCATTE, 2010; RABELO, 2000), diminuição do absenteísmo (RABELO, 2000) e retenção de profissionais (KUGELMASS, 1996).

Os estudos de Motta (1999) e Pinel (2012) ainda apontam vantagens para a sociedade e governo, onde destacam-se a diminuição do congestionamento nas cidades, a redução de consumo de combustível e energia, a maior utilização de mão-de-obra de deficientes físicos, maior quantidade de empregos em áreas rurais e a redução da poluição. A redução do tráfego Urbano e a melhoria da qualidade do ar (RABELO, 2000) também merecem destaque.

3.1.4. Desvantagens

Da mesma forma que existem vantagens, a modalidade de trabalho remoto também traz desvantagens. Hanashiro e Dias (2002) declaram que *“Muitas das desvantagens apontadas ao teletrabalho, em geral, se referem, ao teletrabalho feito em casa, realizado por um profissional em período integral, normalmente pouco qualificado, que presta serviço para um empregador exclusivo, em condições contratuais ambíguas ou claramente desfavoráveis para o trabalhador”*.

Assim, as maiores desvantagens, tanto para os trabalhadores, quanto para as empresas, são: dificuldade de supervisão, controle e apuração dos resultados, aumento dos custos de comunicação, confusão entre o espaço pessoal e profissional, isolamento social e profissional dos empregados, aumento dos custos relacionados ao teletrabalho nos casos em que a empresa não arca com eles, impactos negativos e conflitos no ambiente familiar, aumento das distrações, receio de má avaliação, objeções por parte de sindicatos, que alegam precarização nas relações trabalhistas e o aumento da vulnerabilidade em relação aos dados e recursos da empresa (MOTTA, 1999; RABELO, 2000; HANASHIRO e DIAS, 2002; FREITAS, 2008; BARROS E

SILVA, 2010; NOHARA, ACEVEDO, RIBEIRO et al., 2010; PINEL, 2012; COSTA, 2013; VILLARINHO e PASCHOAL, 2016).

3.1.5. Quadro Resumo

Com base nas referências utilizadas acima, foi gerada a tabela abaixo como sendo um resumo das principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, tanto para os trabalhadores quanto para as empresas, de modo a que sirva de base referencial para o instrumento de coleta de dados utilizado junto aos profissionais de TI.

Tabela 3.1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

	Vantagens	Desvantagens
Para o trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidade de horários ● Melhoria da produtividade ● Redução do tempo de deslocamento ● Melhor qualidade de vida ● Maior interação com a família ● Redução de custos com vestuário, alimentação e deslocamentos ● Menos interrupções 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de custos com água, luz e Internet ● Confusão entre o espaço pessoal e profissional ● Isolamento social e profissional ● Conflitos no ambiente familiar ● Aumento nas distrações ● Mais trabalho ● Precarização do trabalho
Para a empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Melhoria da produtividade ● Redução de custos com imobiliário e pessoal ● Redução do absenteísmo ● Diminuição do custo por empregado ● Maior flexibilidade em seleção de teletrabalhadores ● Menor rotatividade 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de custos com comunicação ● Dificuldade de controle e supervisão ● Dificuldade de apuração dos resultados ● Aumento da vulnerabilidade dos dados e recursos da empresa

3.2. A PRODUTIVIDADE EM TELETRABALHO

Mensurar a produtividade em TI sempre foi um desafio. Pois como se trata de um trabalho criativo, fica difícil até mesmo definir índices e métricas para aferição da produtividade. Laurindo e outros autores definem o *staff* de TI como “*o ativo em recursos humanos de alto desempenho; a base tecnológica reutilizável representa o ativo em tecnologia (bancos de dados e plataformas compartilhadas) e, finalmente, a parceria entre a administração da TI e a do negócio implica no compartilhamento de riscos e de responsabilidades entre TI e o negócio*” (LAURINDO et al, 2001).

Segundo Mendonça, Freitas e Souza (2009), “*a produtividade do trabalhador é uma medida parcial da produtividade da empresa das mais relevantes. Vale salientar que sua noção não se fundamenta nos esforços que a mão-de-obra tenha que realizar, mas na utilização eficaz desse fator de produção. Em outras palavras, a produtividade implica a razão entre a quantidade de trabalho despendida em função do tempo empregado e não a quantidade de esforços físicos dedicados ao trabalho*” (MENDONÇA, FREITAS e SOUZA, 2009).

3.2.1. Metodologias Ágeis

O maior desafio das empresas foi adaptar seus métodos de trabalho a uma nova realidade dentro de um cenário totalmente inédito para algumas empresas, que é o *home office*. Em muitos desses casos, as empresas sequer tinham uma metodologia de trabalho, sendo feito de maneira totalmente empírica. A estas empresas, foi necessário adaptar uma metodologia de trabalho para que se consiga verificar a produtividade de uma maneira menos experimental e mais assertiva. Neste ponto, mesmo antes de um cenário de pandemia, as empresas passaram a adotar as metodologias ágeis, justamente pela sua facilidade de implantação.

A metodologia ágil, criada em 2001 quando um grupo de dezessete profissionais em informática juntaram suas experiências e criaram o *Manifesto Ágil*, algo totalmente disruptivo para a época e que acabou mudando totalmente a forma de desenvolvimento de software dali para a frente (BECK et al, 2001).

O manifesto ágil tem como premissa norteadora a tabela de valores abaixo:

Tabela 3.2 - Valores do Manifesto Ágil

Valorizamos	Mais do que...
Indivíduos e interações	processos e ferramentas
Software em funcionamento	documentação abrangente
Colaboração com o cliente	negociação de contratos
Responder a mudanças	seguir um plano
Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.	

Fonte: BECK et al (2001).

Segundo os criadores do Manifesto Ágil, os principais princípios desta metodologia são, em primeiro lugar, satisfazer o cliente, através de entregas contínuas de *software* com valor agregado. Entregar frequentemente *software* funcionando, construir projetos em torno de indivíduos motivados, desenvolvimento sustentável, simplicidade e a possibilidade de as equipes reverem seus processos e ajustá-los de acordo com as necessidades (BECK et al, 2001).

3.2.2. *Scrum* e *Kanban*: As Metodologias Ágeis Mais Utilizadas

Assim, baseado nos conceitos deste manifesto, existem várias metodologias ágeis que passaram a ser utilizadas nas empresas de TI ao redor do mundo todo. Como trata-se de um campo de estudo muito amplo, serão abordadas as três metodologias mais amplamente utilizadas, muitas vezes até mesmo em conjunto, que são o *Scrum* e o *Kanban*.

O *Scrum* veio de uma ideia de se dividir o desenvolvimento do projeto em várias partes menores, denominadas de *sprints*, reavaliando o andamento do projeto a cada final de ciclo. Enquanto o *Kanban* - adaptado de uma técnica japonesa dos anos 60 que originalmente foi criada para controle de estoque (OHNO, 1997) - é amplamente usado para refletir o trabalho que está sendo feito no momento. Cada membro do time fica responsável por atualizar o status de suas tarefas, dando ao gestor uma visão clara do que está sendo feito no momento, e se os prazos vão conseguir ser cumpridos.

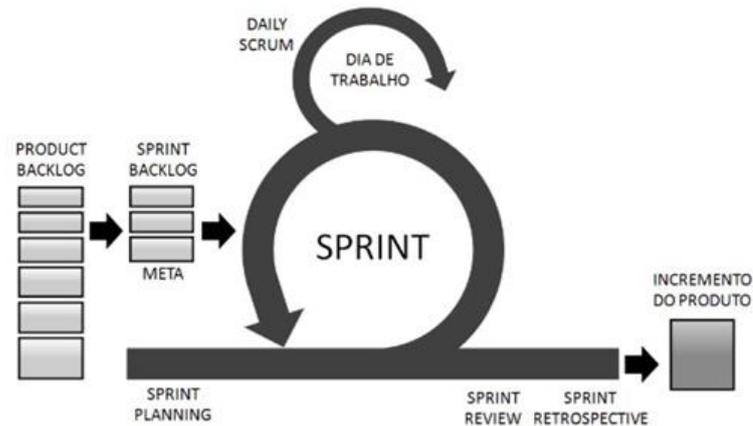


Figura 3.1 - O ciclo de desenvolvimento do *Scrum*

O termo *scrum* vem do rúgbi, e se refere à maneira como um time se une para avançar com a bola pelo campo. Tudo se alinha: posicionamento cuidadoso, unidade de propósito e clareza de objetivo. Seu princípio básico é basear-se num cenário real, baseado em quanto tempo e esforço se leva em realizar uma determinada tarefa. Ao contrário do modelo tradicional, em cascata, onde o projeto é orçado como um todo e isso normalmente gera frustrações no cliente, uma vez que normalmente o prazo estimado inicialmente demonstra-se impossível de cumprir, o *scrum* baseia-se na ideia de verificar em intervalos regulares se o projeto está indo no caminho certo e se aquilo é realmente o que as pessoas querem (SUTHERLAND, 2016).

Com o advento do *Scrum* e do *Kanban*, consegue-se ter uma ideia do tempo gasto na realização de uma determinada tarefa frente à sua complexidade. Assim, torna-se mais assertivo saber se um determinado funcionário está entregando mais ou menos do que a média do time.

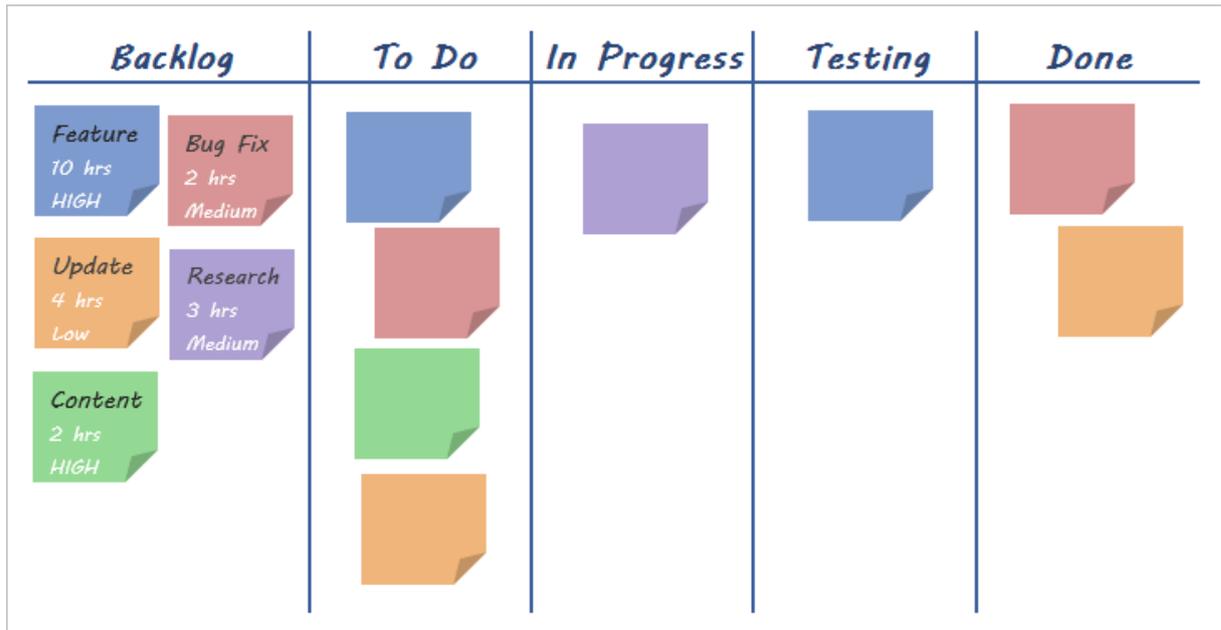


Figura 3.2 - Quadro de Kanban

A empresa de recuperação de crédito Global Estratégias Financeiras elenca 5 métricas possíveis para se medir o desempenho de uma equipe em *home office*, que são: atingimento de metas, tempo gasto por tarefa, nível da qualidade das entregas, receita por colaborador e pesquisas de satisfação (5 MÉTRICAS, 2021).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como ponto inicial aplicar uma pesquisa que, quanto aos objetivos, é classificada como exploratória. E quanto à abordagem, é classificada como quantitativo-qualitativa.

Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008).

A pesquisa quantitativa pretende e permite a determinação de indicadores e tendências presentes na realidade, ou seja, dados representativos e objetivos. Esta abordagem aceita que a melhor possibilidade explicativa científica é aquela que não se interessa pelo singular, o individual, o diferenciado, ou seja, o pessoal. Nesta abordagem, o interesse é no coletivo, naquilo que pode ser predominante como característica do grupo (MUSSI et al, 2019).

Já uma pesquisa qualitativa estabelece para si mesma outras prioridades. Ela não está moldada na mensuração, como acontece nas ciências naturais. Em vez disso, os pesquisadores qualitativos escolhem os participantes propositalmente e integram pequenos números de casos segundo sua relevância (FLICK, 2013).

Juntas, as abordagens qualitativa e quantitativa em pesquisa encerram conjuntos de práticas interpretativas, denominados métodos, que, em tese, não se prendem a único campo do conhecimento; entendido aqui o conhecimento como área fronteira de manifestação dos processos de produção científica (LANDIM, et. al., 2006).

Minayo (1994, p. 22) menciona que *“a diferença entre qualitativo e quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região ‘visível, ecológica, morfológica e concreta’, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relação humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõe. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”*.

4.1. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA

A coleta dos dados foi dividida em duas etapas. Na primeira, foram feitas entrevistas com donos de empresas ou gestores de TI. Foram feitas duas entrevistas, com base em um

roteiro construído para esse estudo (anexo A). Outra participação foi obtida a partir de respostas escritas a partir desse roteiro, totalizando 3 entrevistas exploratórias. Quando necessário, foram acrescentadas algumas perguntas adicionais que se demonstraram pertinentes dentro de cada uma das entrevistas.

Na segunda, foi elaborada uma pesquisa com um roteiro de perguntas pertinentes destinado a este estudo (anexo B). Para a coleta das respostas desta pesquisa com o público-alvo determinado para a parte quantitativa, foi usado o Formulários Google, pela facilidade de integração com outras ferramentas do próprio Google, que foram importantes para a tabulação dos dados. Esta pesquisa foi divulgada pelo autor através de sua rede de contatos, e foi disseminada também em alguns grupos de WhatsApp e Facebook onde participavam pessoas correspondentes ao público-alvo definido na amostra, tendo sido disseminada entre 2 e 21 de abril de 2022. A população na qual a pesquisa se dirigiu foram pessoas que atuam no mercado de Tecnologia da Informação da cidade de Porto Alegre e região metropolitana.

A amostra obtida foi do tipo não-probabilística, que é aquela na qual em muitas vezes não é possível obter uma lista completa da população em estudo, então a coleta é baseada em critérios definidos previamente, em que nem todos do universo têm chances de serem entrevistados, mas que no final o trabalho de campo seja representativo e passivo de extrapolação (DIAS, 2018).

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador (GIL, 2008, p.175).

As perguntas do questionário quantitativo foram montadas da seguinte forma: para obter a estratificação dos dados, num primeiro momento foi buscado identificar o perfil destes profissionais; na segunda seção, na parte que tange às vantagens e desvantagens do trabalho remoto, as questões tiveram como base o quadro montado na seção 3.1.5 deste estudo. Foram elaboradas questões também para se identificar percepções sobre produtividade e sobre o bem-estar dos respondentes da pesquisa, ponto identificado também em etapa anterior e que foi descrito nas seções anteriores. De igual forma foi montado o roteiro norteador das entrevistas, seguindo os mesmos aspectos, de maneira a que se possa ter pontos de comparação entre as

duas fases. O intuito de ambas as etapas de coleta de dados foi o de apurar a percepção tanto dos gestores de empresas quanto dos profissionais sobre produtividade, custos e bem-estar social.

4.2. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Na fase qualitativa, foi feita uma análise interpretativa das entrevistas, enquanto na fase quantitativa, foi feita uma análise estatística dos dados. Em ambos os casos, tanto para os profissionais quanto para as organizações, se objetivou ter uma percepção do impacto que a mudança de cenário trouxe, tanto na vida pessoal quanto na profissional dos envolvidos, bem como a necessidade de adaptação ao teletrabalho e desafios para a produtividade,

Após o levantamento dos dados, foi feita uma quantificação simples por frequência, extração das médias nas questões de percepção, estratificação por faixa etária e tempo de mercado, e comparação de dados entre gestores e funcionários das empresas de TI.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1. FASE QUALITATIVA

Foram entrevistados três donos de empresas para a fase qualitativa. Para o primeiro, foi enviado o questionário, respondido posteriormente pelo empresário. Com o segundo, foi feita uma entrevista presencial e, com o terceiro, foi feita uma entrevista através de uma videoconferência. Nos exemplos a serem utilizados a seguir, as falas do primeiro empresário serão indicadas por E1, as do segundo, por E2, e as do terceiro, por E3. As do autor serão indicadas com a letra A.

5.1.1. Jornada e Rotina de Trabalho

Neste primeiro quesito, tivemos respostas distintas. Enquanto o terceiro empresário destaca que *“a gente estava numa estrutura que é hoje que se chama de híbrido. [...] Alguns colaboradores a gente estava contratando em cidades onde a gente não tinha sede, então eles naturalmente já estavam em home office”*, o primeiro declara que a *“equipe sempre trabalhou de forma presencial antes da pandemia”*. Já o segundo declarou o seguinte num trecho de sua fala transcrito abaixo:

E2: [...] pelo fato de a gente trabalhar com internet há muito tempo, a gente já tinha uma certa cultura de videoconferências para reuniões com clientes. Mas de gerenciar, de fazer gestão de trabalho, de horas de trabalho, foi novidade eu creio que para muita gente também. E era uma das complicações.

Este trecho mostra que, no caso em tela, o fato de já haver uma cultura de se fazer reuniões com clientes de forma remota foi um facilitador na mudança para o modelo de trabalho remoto. Mas aparece a preocupação com a questão legal, com a ausência de uma regulamentação específica para o teletrabalho, que de fato era regulamentado pela CLT de forma extremamente superficial (BRASIL, 2017), e isto gerava insegurança jurídica, dúvidas e temores aos empregadores, mesmo havendo solicitações do time de desenvolvimento das empresas, conforme ilustram os trechos abaixo:

E2: [...] e à medida que a gente vai entendendo aquele fluxo com todo mundo, vai perdendo o medo, a gente vai vendo que isso não serve de nada, a não ser para que tu

te resguardes perante à justiça [...] Até porque o Brasil é o país que tem mais causas trabalhistas no mundo. Mas isso é cultural.

E3: [...] E no âmbito legal a gente procurou se respaldar em relação ao que a gente precisaria fazer quanto a isso. Então, sim. Logo no início da pandemia, uma das primeiras ações que a gente tomou [...] foi acionar o nosso jurídico e ver como é que iam funcionar as coisas.

Portanto, nota-se que em muitas vezes nem os departamentos jurídicos das empresas sabiam qual caminho seguir, justamente pela falta de leis que regulavam vários tópicos, e isto fica evidenciado no trecho abaixo.

E3: [...] E foi um momento difícil nesse sentido, porque nem o jurídico sabia, porque muitas das leis e coisas que foram definidas depois, né. [...] Teve que se fazer um estudo legal junto com nosso jurídico quanto a isso.

Os três entrevistados também destacaram que costumavam ir à sede da empresa mesmo com seus colaboradores em trabalho remoto. Uns diariamente, outros com intervalos maiores de tempo. Mas foi uma prática recorrente descrita nas entrevistas.

5.1.2. Receptividade e Adaptações ao Novo Modelo

Neste tópico, a receptividade foi destacada como sendo muito boa, tanto pelo time de desenvolvimento quanto pelos donos de empresa. Tanto que já nesta parte da entrevista, houve manifestações nos três casos no sentido de não voltar mais ao modelo presencial, adotando-se no máximo um formato híbrido, que contempla alguns dias em trabalho remoto e, em outros, presencial, conforme demonstrado a seguir.

E1: Alguns preferem manter esse modelo no futuro, alternando com dias presenciais.

E2: [...] então eu hoje depois desse período, a gente crê, a gente quer fazer, a gente vai fazer somente home office. A gente está com todo mundo em home office. Então eu tenho gente em São Paulo, tenho gente em Novo Hamburgo

O segundo empresário ainda destaca um exemplo interessante dentre seus colaboradores que trabalharam com ele em teletrabalho.

E2: [...] tenho um programador que mora com a esposa e um Shih Tzu dentro de uma Fiorino, ele tá viajando pelo mundo, ele é de São Paulo, e ele botou uma placa solar em cima do carro, e ele é o cara que mais produziu, não só em relação à quantidade, mas sim entregar no prazo até hoje. Com uma qualidade de vida muito grande e nos horários dele (CRUZ, 2020).

Um ponto em comum entre os três entrevistados foi que todos destacam existir um perfil adequado para o teletrabalho ter êxito, como demonstram os trechos abaixo.

E1: Eu vejo que depende muito do perfil de profissional e o ambiente que ele tem para trabalhar. Geralmente profissionais mais júnior tem maior dificuldade para trabalhar no home office, precisando de um acompanhamento mais próximo. Profissionais mais experientes, tendem a render muito bem no home office e criar processo que facilitem a comunicação assíncrona para colaborar com todo o time.

E2: [...] eu vou te falar de dois perfis. Aquele perfil de profissional que sempre quer levar vantagem, e que vai ser um profissional mediano para o resto da vida. E existe o profissional que é responsável, tem responsabilidade por ele próprio, né. Não em consideração a ninguém.

E3: [...] a gente teve colaboradores que saíram por conta de não terem se adaptado a home office, e aí muitas vezes não era culpa nossa. Eram colaboradores que não se adaptaram realmente ao modelo. [...] Então tem [...] 3 a 4% dos colaboradores, pelo menos no que eu sei, das pessoas que externaram junto à gestão de pessoas e RH, e que chegou até a direção, vou botar assim, de 4 a 5% de pessoas que se externaram, que disseram, “olha, eu não me adaptei, eu quero ir para escritório”. Pessoas que deixaram isso muito claro.

Assim sendo, nota-se que foi percebido que as pessoas que possuem um perfil mais responsável, mais experiente e autodidata se encaixam melhor no home office. E tem simplesmente o tipo de profissional que sente a falta do convívio com outras pessoas e que não se adapta ao perfil de teletrabalho e prefere o modelo presencial. Mas pelo que foi percebido, são muito poucas pessoas.

Outra coisa que foi reportado é que existia um desejo de alguns profissionais em trabalhar em home office, e que o advento da pandemia foi justamente o agente que viabilizou esta transformação. Isto pode ser observado no transcrito abaixo.

A: É porque foi uma adaptação abrupta, né? Pelas circunstâncias.

E2: Então eu vou te complementar uma coisa que tu falou de fato isso que tu falou, pelo lado do do colaborador, pelo lado do prestador de serviço, ela era mais desejada. Porém, o empresário pensava... eu digo porque isso para mim também era uma coisa que eu tava pensando.. como é que eu vou controlar essas pessoas? Porque você tem a cultura de olhar para aquela pessoa e você queria ficar olhando assim, a maioria. Eu sempre gostei de trabalhar assim com autogestão. Eu acho que muita gente, muito gestor, atrapalha o fluxo e atrapalha a produtividade.

Também há um relato no sentido de os profissionais manifestarem o desejo de terem uma experiência em teletrabalho.

E2: e eu já havia recebido muitas sugestões de pessoas que já trabalharam comigo, que queriam, que pediam. Teve um que veio me perguntar se podia fazer isso, ele morava em Canoas, era designer, e eu não queria. E hoje eu vejo que era uma bobagem ele ficar dentro da empresa. E principalmente porque ele era PJ, ele não tinha nem que cumprir o horário, então era mais produtivo ele ficar em casa e me entregar dentro do prazo do projeto.

Indo ao encontro do reportado acima, o terceiro empresário também ressaltou que a pandemia mudou também a relação da empresa com alguns clientes que, antes da pandemia não admitiam reuniões por videoconferência, exigindo que estas fossem presenciais. O que gerava um custo alto para a empresa, que tinha muitos clientes em São Paulo, que a empresa tinha um apartamento mobiliado para pernoitar em dias de reunião, além do custo com passagens aéreas. E hoje, mesmo ainda estando em um cenário de pandemia, mas vendo as coisas voltando ao normal comparado ao cenário que tínhamos há dois anos, os próprios clientes já viram que era perfeitamente possível que as reuniões ocorressem remotamente. Reconhecidamente, esta mudança de cultura não ocorreria caso não houvesse pandemia.

5.1.3. Comunicação com o Time de Desenvolvimento

Uma das questões levantadas foi a forma através da qual as demandas eram repassadas ao time de colaboradores. Isto parece não ter mudado muito em relação ao cenário anterior. Foram citados três *softwares* de registro de tarefas: ActiveCollab, Jira e Slack. Além disso, foi mencionado o uso do GTalk, do Google; e-mail e videoconferências para explicação e elucidação de dúvidas referentes às tarefas repassadas.

Um aspecto interessante é que os grupos de WhatsApp foram totalmente desaconselhados, e houve uma recomendação de não utilizar este recurso, uma vez que uma simples mensagem, mesmo que fosse algo fora do assunto de trabalho, poderia ser considerado como hora extra, e havia um temor de que isto pudesse gerar algum passivo trabalhista. Isto pode ser demonstrado no trecho transcrito a seguir:

E2: Então, a gente fez um grupo de WhatsApp no início com os funcionários, e um advogado me chamou a atenção dizendo para eu desmanchar aquele grupo porque qualquer comunicação depois das 18 horas ou final de semana, mesmo que uma brincadeira, uma piada, um vídeo, ela pode caracterizar uma hora extra, porque ele tá chamando atenção do cara no momento de descanso. Então, assim, coisas que a pandemia veio trazer à tona.

A: E se a pessoa está mal intencionada, então...

E2: Exatamente.

A: E nem todo mundo está bem intencionado.

5.1.4. Auxílio e Benefícios Oferecidos Durante a Pandemia

Nenhum dos empresários ofereceu nenhum tipo de auxílio financeiro em decorrência da pandemia, embora o primeiro empresário admita que deveria ter feito isto, e atribui o fato de não ter concedido este auxílio à falta de experiência no modelo de teletrabalho.

Quanto a benefícios, o terceiro empresário menciona que a sua empresa oferecia auxílio psicológico aos seus funcionários antes da pandemia, e que isto foi expandido. Foram feitos workshops e seminários sobre depressão, isolamento social e outros temas que eram sugeridos pelo time de colaboradores.

5.1.5. Métricas e Produtividade

Dentre os aspectos levantados no questionário, esperava-se uma preocupação maior com as métricas, e que elas fossem implementadas de modo a se mensurar a produtividade de modo a termos um termo de comparação entre o cenário pré-pandemia e o pós. As declarações de dois dos três profissionais entrevistados vão de encontro a isto.

O primeiro empresário foi o único que declarou utilizar métricas. Segundo ele, a ferramenta de gestão de projetos usada por eles “tem fluxos de registro de horas nas tarefas, ajudando a entender o ROI dos clientes de acordo com o envolvimento do time”.

Já o segundo fala em conhecimento e experiência de mercado como indicadores para perceber mudanças de produtividade, conforme descrito a seguir:

A: E durante o teletrabalho, foi implementada alguma métrica? Qual ou quais?

E2: Não. A gente continuou da mesma forma. Era prazo para entregar, como a gente tem na agência. Ela tem uma vantagem muito grande nesse sentido. A gente tem essa vantagem de ter prazos curtos. [...] Então, não temos métricas de produção. Até porque, quando começou de verdade, e a gente ia fazer o teletrabalho como ele deve ser, acho que levou um ano para a gente mudar completamente a forma de trabalho na empresa.

A: Então dá pra dizer que você tinha uma métrica, digamos assim, empírica?

E2: Sim. De uns 20 anos de mercado.

A: Claro. Até porque da experiência de mercado, vem o feeling, que na verdade é um conhecimento empírico.

Quanto à percepção sobre a produtividade do time em teletrabalho, houve uma discordância entre os entrevistados. O primeiro empresário reportou que, em sua percepção, a

produtividade do time diminuiu. O terceiro, por sua vez, ao falar de métricas e produtividade, relata que, em sua visão como gestor, a sua produtividade melhorou muito. No entanto, ele relata que, em relação aos colaboradores, foi percebida “*para muitos uma queda grande de produtividade*”. O transcrito abaixo demonstra isso:

E3: [...] métrica para mim é quando eu posso olhar um número aqui e dizer assim, tipo, a produtividade estava 37 agora está 42, por exemplo. Eu não tenho esse número, entendeu? É muito mais uma percepção. E eu vejo a minha produtividade pessoal como maior. Porém para alguns tipos de projetos e para alguns tipos de tecnologias ou clientes a gente viu uma queda bem grande de produtividade. Vou dizer que toda empresa caiu de produtividade? Seria medir numa régua muito baixa. Eu acho que, no geral, a produtividade se manteve. Mas, dentro dessa manutenção, eu vejo que alguns projetos e contas tiveram uma queda muito grande de produtividade, enquanto que outros tiveram ganhos. Não vou dizer que equilibrou porque às vezes não equilibra, e às vezes, numericamente, a gente teve mais perdas do que ganhos. Mas eu vejo que, assim. Tem áreas que tiveram ganho e tem áreas que tiveram perda. Eu acho assim

Este terceiro empresário atribui seu aumento de produtividade a algo que já foi elencado como sendo uma das vantagens do teletrabalho, que é a diminuição no tempo dos deslocamentos.

E3: [...] A área gerencial teve ganho porque agora é uma área que pode estar passando, de repente, mais tempo em reunião e menos tempo de deslocamento, a gente fazia muita reunião presencial. e isso é uma coisa que mata quem é gestor, porque às vezes uma reunião de uma hora, aqui em Porto Alegre, tu leva uma hora para ir, uma hora para fazer reunião e uma hora para voltar, no mínimo. A gente fazia muita reunião em São Paulo, por exemplo. Cansei de pegar e dizer: cara, amanhã eu vou ter que ir a São Paulo fazer uma reunião de uma hora, entendeu? Cansei de fazer isso. Então, assim, olha o tempo, deslocamento, envolvimento, custo, etc., pra fazer uma reunião que hoje tu abre o Meet e faz. Porque as empresas também se acostumaram a fazer dessa maneira.

O segundo empresário, por sua vez, percebe que a produtividade permaneceu igual. No entanto, ele faz um destaque em relação à qualidade das entregas que, segundo ele, entende-se que melhorou. Ele complementa: “[...] *no entanto, eu acredito que ela não dura. Eu acho que no momento ela vai saturar. Mas o que deu foi que as pessoas ficaram trabalhando mais à vontade, era uma novidade*”.

5.1.6. Vantagens

O segundo empresário coloca o fato de ele conseguir entender melhor o perfil das pessoas como vantagem. Ele coloca também que, ao mesmo tempo em que viu seu faturamento diminuir, seu lucro aumentou, conforme demonstrado a seguir.

E2: O meu faturamento diminuiu muito, mas o meu lucro aumentou. Um menor volume de dinheiro, porém o lucro é maior.

O primeiro empresário elenca como vantagem o maior espectro para a contratação de profissionais, que podem ser de fora de sua região, algo que, “*em momentos de escassez de mão de obra qualificada, pode ser algo bem importante*”. O segundo complementa, dizendo que este aumento de espectro de contratação também vale quando se busca novos fornecedores.

O terceiro entrevistado, por sua vez, reitera a questão da não necessidade de deslocamentos, mas desta vez por um outro prisma, no entanto realçando a questão da pandemia como agente de transformação na relação com os clientes. Segundo ele, a maior vantagem de todas foi que “*os clientes tiveram que aprender e aceitar a fazer reuniões e discussões remotas*”. Ele relata que, em muitas vezes, ele teve que ir a São Paulo para fazer reuniões que poderiam ser remotas. Ainda complementa:

E3: [...] os nossos clientes, por mais que estejam em São Paulo, Rio, Brasília, eles não exigem que a gente esteja lá. Porque muitas vezes eles também estão remotos. Porque todo mundo teve que estar remoto. E isso acabou criando outros tipos de dinâmica. Então, para mim, o que mais mudou foi isso. Foi a mentalidade e a visão dos clientes em relação a não estar fisicamente lá, pra fazer reuniões e apresentações.

A: E tu acha que se não fosse a pandemia e essa mudança de mentalidade não aconteceria?

E3: Não.

5.1.7. Desvantagens

A desvantagem mais elencada pelos entrevistados foi a falta de interação social. Foram destacados também a perda de cultura da empresa e o esfriamento das relações. Isto fica evidenciado no transcrito a seguir:

E1: [...] perde-se muito da “cultura” da empresa, pela falta de integração entre os profissionais. Tudo acaba ficando mais “artificial” e as relações internas se perdem muito, o que facilita a rotatividade.

E2: [...] as pessoas precisam socializar, elas precisam do bolinho de aniversário, elas precisam combinar de ir para a festa, precisam almoçar juntas. E isso quebrou muito.

E2: Em uma empresa que está cortando custos, o último prestador de serviço que ela tira é aquele que ela é mais próxima, que ela tem uma maior simpatia, é aquele que é mais solícito, aquele que resolve seus problemas. Então isso é uma grande desvantagem.

A: Então você acha que o teletrabalho diminuiu a percepção das pessoas nesse sentido? E como diminuiu a proximidade, as relações parecem mais frias? É isso.

E2: Exato.

E3: Eu sinto falta de almoçar com os colegas, sem exagero, mas, eu sinto falta dessa interação humana. Hoje a gente aprendeu a mapear um pouco mais isso, mas uma coisa que a gente notou muito no início é que, por conta de não estar vendo as pessoas, era mais difícil de notar, de tu perceber quando algum colaborador não está bem.

Outras desvantagens citadas foram: a procrastinação involuntária, a falta de foco e a mistura da vida profissional com a pessoal.

5.1.8. Custos

O terceiro empresário menciona a questão dos custos. Ele vê seus custos aumentando, uma vez que, embora alguns custos tenham diminuído, como deslocamento e aluguéis, o principal custo - que é com pessoal - aumentou vertiginosamente. Segundo ele, “*Profissionais que a gente contratava por um determinado valor, hoje a gente contrata por um valor muito mais caro*”. Alguns dos fatores estão exemplificados no trecho abaixo.

E3: [...] no momento em que estourou a pandemia, que todo mundo ficou, abre aspas, livre para trabalhar de qualquer lugar. Isso fez com que pessoas tivessem se candidatando daqui a vagas de fora, de fora para cá, e virou meio que uma grande saladada, entendeu? E por conta de ter virado essa grande saladada, o custo da mão de obra explodiu. [...] então, no frigar dos ovos, não teve redução de custo. [...] Então, como o maior custo aumentou, para nós foi um pênalti. Entendeu? Basicamente é isto.

Kugelmass (1996) cita a retenção de profissionais como uma das vantagens do teletrabalho. No entanto, não foi o que se viu no relato acima. O teletrabalho não agiu como retentor de profissionais. Agiu, na verdade, como uma maior abertura de mercado para os trabalhadores, que agora possuem um leque muito maior de empresas para se trabalhar, até mesmo fora do país.

O segundo entrevistado, por sua vez, vê uma diminuição nos seus custos e no faturamento de sua empresa. Por outro lado, vê sua lucratividade aumentando.

E2: Ele diminuiu muito. Porém, se tu calcular, o meu custo diminuiu muito. O meu faturamento diminuiu muito, mas o meu lucro aumentou. Um menor volume de dinheiro, porém o lucro é maior. É aquela história do ilusório. Se tu não é um administrador, ou não tem um, a maioria das empresas quebram muito.

5.1.9. Apoio Psicológico Durante a Pandemia

Neste aspecto, o primeiro empresário declarou que não buscou nenhum tipo de auxílio. Já o terceiro disse que já fazia acompanhamento anteriormente e manteve. Falou também do trabalho que foi desenvolvido pela sua empresa junto ao time de desenvolvimento neste sentido. Relatou que a empresa já oferecia um serviço de acompanhamento psicológico para os colaboradores antes da pandemia, o que, segundo ele, “*é um dos benefícios que o pessoal vê como um dos mais interessantes quando a gente faz aqui as pesquisas de feedback*”. Abaixo ele relata um pouco como funciona este benefício:

E3: [...] a gente faz um acompanhamento hoje com uma empresa, onde os colaboradores podem agendar consultas relacionadas à saúde mental. A gente faz workshops sobre saúde mental junto com o pessoal para explicar os porquês, e explicar o benefício, é um benefício grátis a todos os colaboradores, que a gente já tinha, e expandiu durante a pandemia. [...]. E aí a gente viu que, como empresa, a gente precisava investir também nisso, né?

O terceiro empresário ainda fala que os relatos da empresa dão origem a *workshops* sobre temas abordados pelos colaboradores nas consultas. Ele relata que, embora o conteúdo das conversas entre os psicólogos da empresa e os funcionários que utilizam o benefício seja sigiloso, eles recebem relatórios com estes temas, que acabam sendo levados para todos os colaboradores.

E3: [...] por exemplo, no ano passado eles sugeriram: “cara, de repente é legal fazer um workshop sobre depressão”. Então, de repente teve alguns colaboradores que tiveram problemas relacionados a isso, então a gente entende que vale a pena trazer para todos. Ah, teve vários colaboradores que falaram que estavam se sentindo muito sozinhos. De repente vamos falar nisso. A gente teve um workshop, para ter uma ideia, só com pessoas dando depoimento sobre o que fizeram para não se sentirem tão sozinhos. [...] Então a gente fez um workshop exatamente para discutir, trazer ideias que são muito relacionadas à saúde mental dos colaboradores. Então foi um investimento que a gente fez que a gente acredita muito

O segundo entrevistado falou muito da questão dos temores que a pandemia trouxe e do tipo de acompanhamento que ele buscou. Relatou que teve uma experiência ruim na crise ocorrida entre os anos de 2015 e 2016 antes da troca de governo, que viu um crescimento em seus negócios depois disso, e que quando começou a pandemia ele teve muito medo de passar por tudo aquilo de novo. Disse que buscou ajuda tanto com profissionais quanto na fé. Relatou uma dificuldade muito grande em confiar nas pessoas e comentou também que participar dos rituais de sua igreja lhe fez muito bem, e que isso também deve ao fato de ele ter contato com pessoas.

E2: [...] todo início de governo tem aquela aposta, então deu uma guinada e eu ainda estava no período de recaídas. eu ainda tinha uma instabilidade muito grande, porque além do meu problema, ainda começou a me aparecer problemas emocionais. [...] E aí foi que a pandemia me deu medo, né? [...] Quando a gente começou a levar a sério, depois da brincadeira, da festa, de “ah, isso vai passar logo”, começou a me dar medo principalmente em relação à falta de perspectiva. Eu ainda tive um bom faturamento, meu custo diminuiu, muitos clientes continuaram pagando, porque a gente achava que iria voltar no outro mês. [...] Então foi um período que eu fiquei muito em casa, todo mundo em casa, e o dinheiro tava ali. E quando a gente se deu conta que começou a dizer que tava morrendo gente, que não ia abrir, aí que eu comecei a me preocupar. Aquilo começou a me atrapalhar. Eu dei isenção para muito cliente, de seis, oito meses, com a esperança de que fosse passar, e continuei trabalhando. Resultado: todos eles cancelaram. E isso me afetou bastante.

5.1.10. Como Ficará o Regime de Trabalho Após a Pandemia

Neste tópico, os três entrevistados foram unânimes. Nenhum deles declarou que irão voltar com um modelo 100% presencial. O primeiro entrevistado foi o que declarou maior desejo de que os profissionais estejam presencialmente. Fernandes declara que irá adotar um modelo híbrido, mas *“tentando manter a equipe mais próxima possível, com mais dias dentro da empresa”*.

O terceiro, como já havia dito no começo da entrevista, que a sua empresa já tinha trabalhadores exercendo remotamente suas atividades, irá manter o modelo híbrido já praticado antes da pandemia, mas com algumas adequações legais.

E3: [...] A gente já faz híbrido hoje. Então não é uma questão que a gente vai considerar. Na realidade a gente já está. Agora tem até essa questão da adequação a essa nova MP, ou uma nova coisa que surgiu aí, mas que segundo o nosso jurídico a gente está aderente em todos os pontos da linha, então não tem muita novidade para nós nesse sentido, não. A gente já estava trabalhando nesse sentido.

Já o segundo empresário declarou que o teletrabalho será mantido mais efetivamente, que ele não pretende mais alugar sala para atendimento presencial. Segundo ele, *“no máximo, um coworking”*. Ele também declara ter interesse em, cada vez mais, melhorar a gestão do teletrabalho, conforme demonstrado a seguir:

E2: [...] Na minha ideia, hoje é no máximo híbrido. Presencial eu não pretendo mais fazer porque eu acho que para esse nosso mercado do marketing, do SAAS,

ele não tem essa necessidade principalmente na área de tecnologia. Porém algumas coisas podem mudar, as necessidades podem mudar, o segmento da empresa pode mudar. Então agora eu pretendo cada vez mais aumentar e qualificar a gestão do teletrabalho, ao mesmo tempo que nós vamos nos qualificar, nós vamos ter experiências, as pessoas também vão ficando mais experientes.

5.1.11. A Satisfação Geral com a Experiência do Teletrabalho

Os entrevistados, ao serem perguntados sobre o seu nível de satisfação com o teletrabalho, numa escala de 0 a 10, responderam da seguinte forma: o primeiro atribuiu um grau 7 de satisfação. O segundo, uma nota 10 e o terceiro, 9. Fazendo uma média aritmética simples entre as três respostas, obtivemos um grau de 8,67 de satisfação por parte dos entrevistados.

Ponderando os motivos, o terceiro empresário colocou um sentimento dubio, dizendo que “fica com dois sentimentos”, alegando que ao mesmo tempo que sente falta de conversar com as pessoas e de ter mais convivência, ele percebe que o tempo gasto com deslocamento poderia ser aproveitado no convívio com seu filho e até mesmo num breve descanso entre uma atividade e outra. Segundo ele, ao equilibrar as vantagens e desvantagens do remoto e do presencial na balança, ela pende muito mais para o trabalho remoto.

E3: [...] quando eu sinto saudade, eu volto e lembro do quanto agora algumas coisas são melhores, entendeu? [...] Então, eu acho que, no geral, o resultado é bom, sim. Meu pessoal, e eu acredito que o da empresa também. Falando pelos colaboradores, mas assim, do que eu vejo deles, do que eu converso com eles, é o que a gente nota. Eles também sentem falta de algumas coisas. Sabe quando você sente falta de alguma coisa, mas depois tu vê que talvez como tu tá agora é melhor do que como estava antes? Então, tu sente falta, mas passa.

Por sua vez, o segundo entrevistado voltou a falar que a mudança não aconteceria se não tivéssemos uma situação de pandemia.

E2: [...] eu acho que pelo lado do empregador ela provavelmente não aconteceria. Nunca chegaria a esse ponto de 100%, simplesmente pelo receio, e por aquela coisa de ficar monitorando, e pelo receio de não saber como é que a gente iria cobrar, e de não saber como é que a pessoa vai trabalhar. Você vai trabalhar? Vai ficar enrolando? Eu acho que 90% do nosso lado, porque eu já tinha pessoas que vieram falar comigo e que já me pediram isso algumas vezes. Para alguns dias alternar, sabe? E agora a gente viu que poderia ser feito.

5.2. FASE QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa foi divulgada pelo autor através de sua rede de contatos, e foi disseminada também em alguns grupos de WhatsApp e Facebook onde participavam pessoas correspondentes ao público-alvo definido na amostra, tendo sido disseminada entre 2 e 21 de abril de 2022, e encerrou-se com 54 respondentes. A população na qual a pesquisa se dirigiu foram pessoas que atuam no mercado de Tecnologia da Informação da cidade de Porto Alegre e região metropolitana.

5.2.1. Perfil dos Respondentes

Tivemos respondentes nas cidades de Porto Alegre, Canoas, Cachoeirinha, Esteio, Gravataí, São Leopoldo e Novo Hamburgo. Abaixo está demonstrado o quadro de distribuição da amostra.

Tabela 5.2.1: Distribuição da Amostra

Cidade	Total Respondentes	Percentual
Porto Alegre	32	59,26
Canoas	10	18,52
Cachoeirinha	5	9,26
Esteio	1	1,85
Gravataí	2	3,70
São Leopoldo	2	3,70
Novo Hamburgo	2	3,70
Total	54	100,00

A idade dos respondentes está na faixa entre 25 e 58 anos. A média foi de 37,91, o desvio-padrão, 7,65, a mediana, 36 e a moda, 35. Destes, 70,4% identificam-se com o gênero masculino e 29,6%, com o feminino. As opções “outro” e “prefiro não dizer” não obtiveram respostas.

Quanto ao tempo de atuação no mercado de TI, tivemos uma concentração maior das respostas nas alternativas “de 10 a 15 anos” e “de 15 a 20 anos”, e a opção “até 1 ano” não obteve resposta.

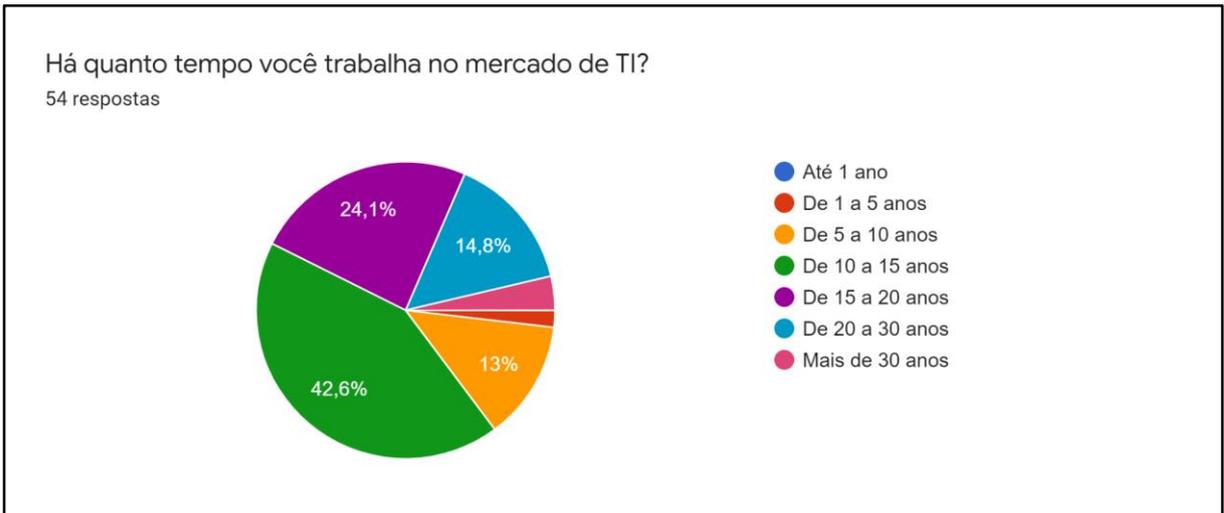


Figura 5.2.1.1 - Tempo de atuação no mercado de TI

Em relação ao estado civil dos respondentes, a maioria se declarou como sendo casado (a) ou em união estável. A opção “viúvo” não obteve resposta. Quanto a filhos, 57,4% declararam não ter filhos, e 25,6% disseram ter. E em relação ao número de pessoas que moram com o respondente, 14,8% declaram morar sozinhos, 44,4% moram com mais 1 pessoa, 25,9% moram com mais 2 pessoas, 11,1% moram com mais 3 e 3,7%, com mais 4.

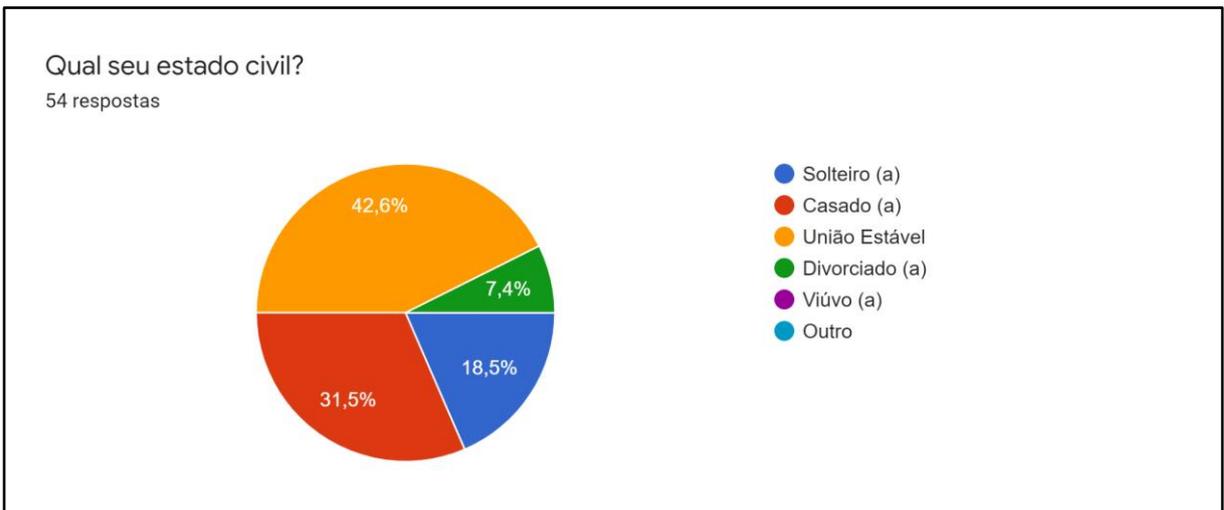


Figura 5.2.1.2 - Estado Civil

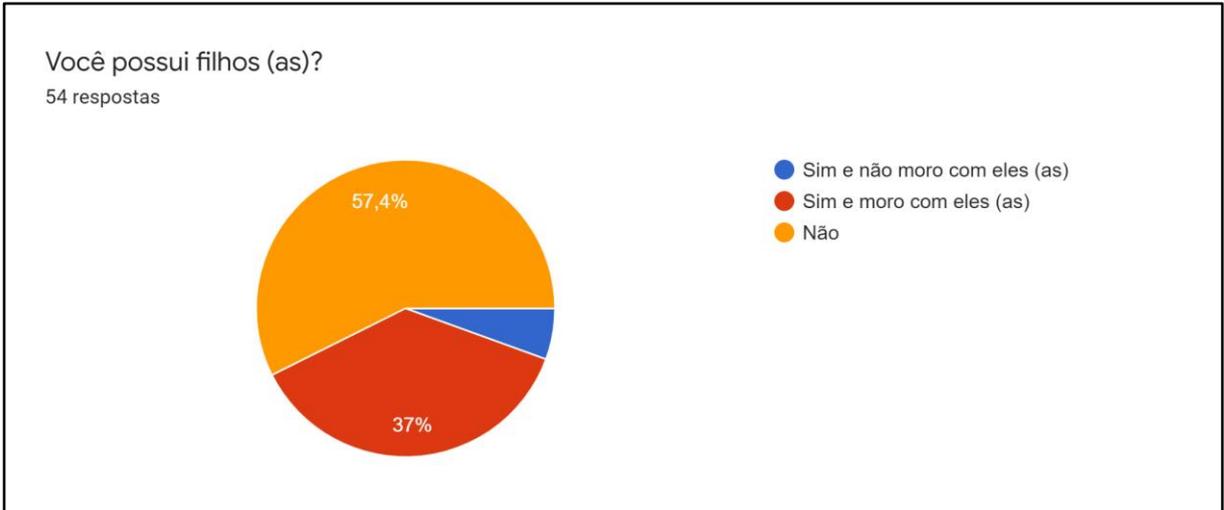


Figura 5.2.1.3 - Filhos

Em relação à faixa de renda dos respondentes, mais da metade está na faixa “de R\$ 5.500,01 a R\$ 11.000,00 (de 5 a 10 salários mínimos)”, seguido pela opção “de R\$ 11.000,01 a R\$ 16.500,00 (de 10 a 15 salários mínimos)”. Apenas 3,7% dos respondentes assinalaram a opção “de R\$ 2.200,01 a R\$ 5.500,00 (de 2 a 5 salários mínimos)”, enquanto a alternativa “até R\$ 2.200,00 (2 salários mínimos)” não obteve respostas.

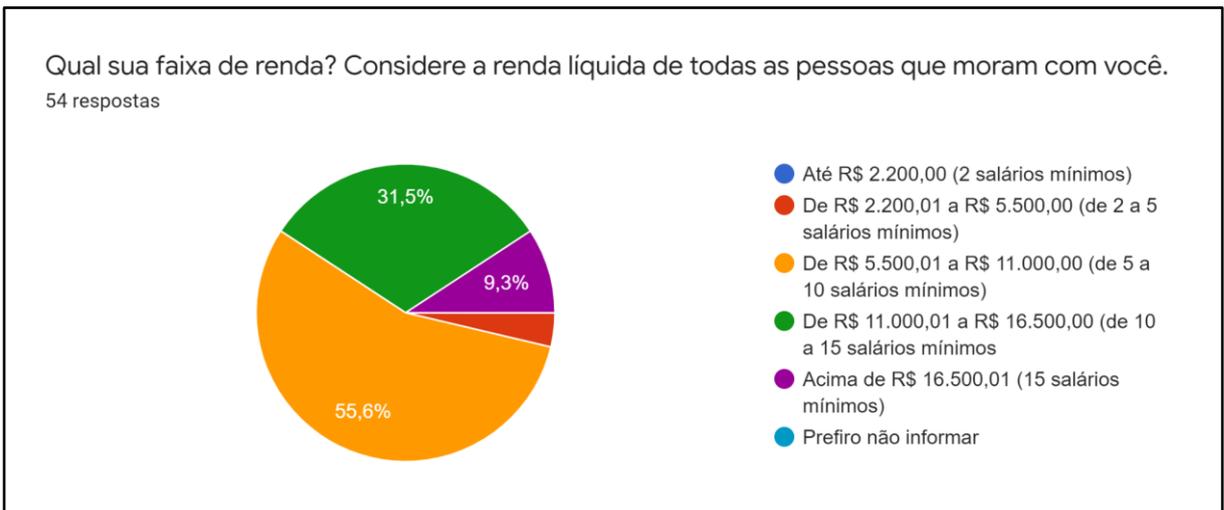


Figura 5.2.1.4 - Faixa de Renda

5.2.2. Rotina de Trabalho

Inicialmente, foi perguntado aos respondentes se eles possuíam experiência em teletrabalho anteriormente à pandemia. 44,4% declararam ter, e 55,6% declararam não possuir.

Em relação à jornada de trabalho, mais de dois terços dos respondentes declararam que a jornada em teletrabalho é parcialmente liberada, com carga horária diária a ser cumprida, seguindo por aqueles que declararam ter uma rotina mais rígida, semelhante ao presencial e aqueles que declararam trabalhar apenas por cumprimento de tarefas, mostrando um equilíbrio entre estes dois últimos cenários.

Em relação à carga e montante de trabalho, o cenário mostrou que, em alguns casos, embora não tenha havido um aumento de carga horária, houve um acréscimo no montante de trabalho recebido, o que indica um aumento de produtividade.

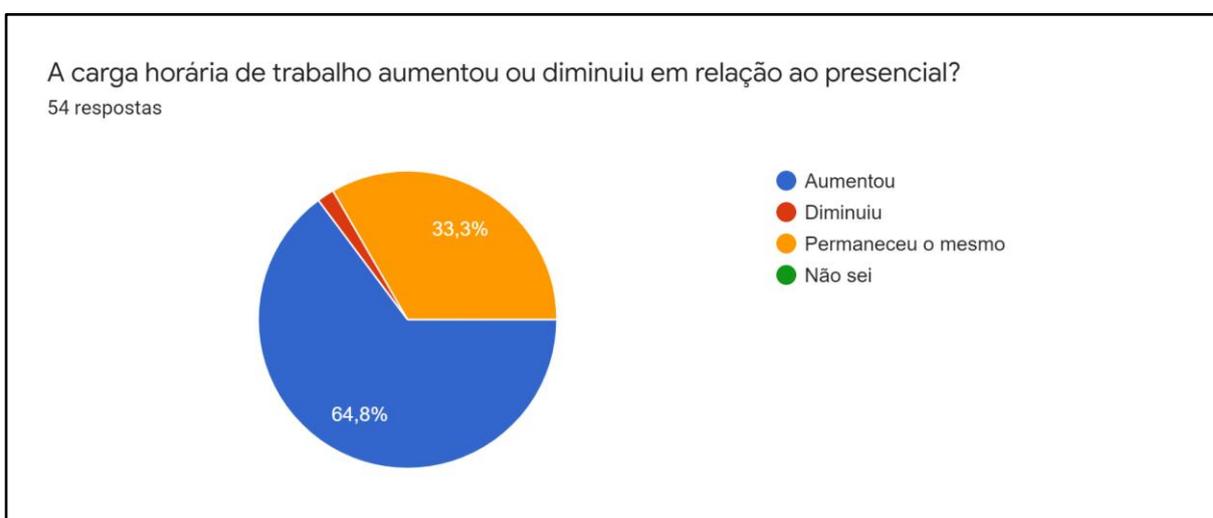


Figura 5.2.1.5 - Carga Horária de Trabalho

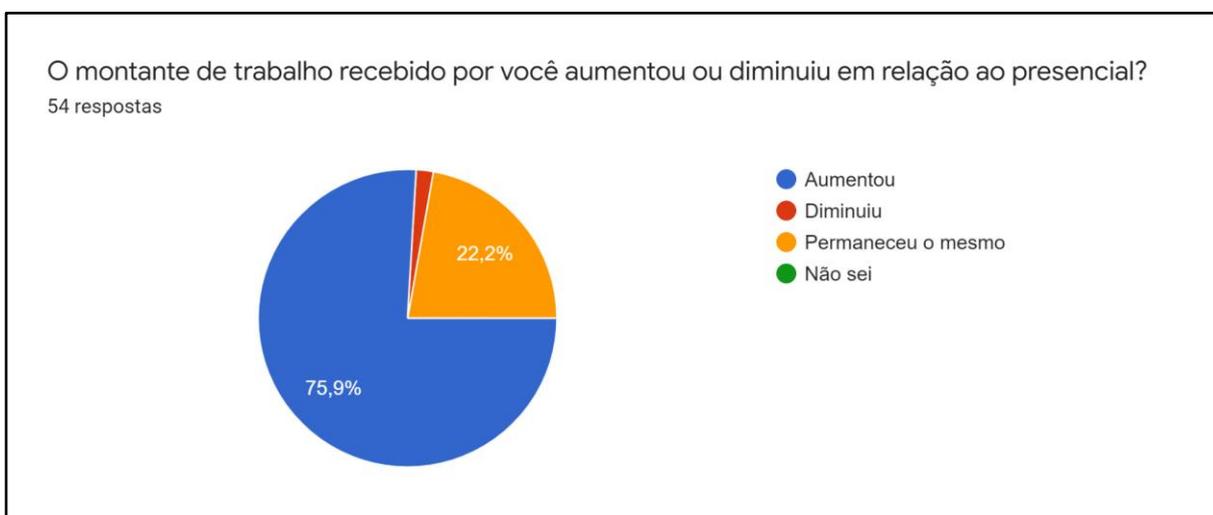


Figura 5.2.1.6 - Montante de Trabalho

Sobre os meios pelos quais os respondentes das pesquisas recebem suas tarefas, em uma pergunta que foi no formato texto livre, houve diversas respostas diferentes, onde pode-se evidenciar a aparição de vários *softwares* de registro e gestão de tarefas, como *Redmine*, *Jira*, *Slack*, *Trello*, *Azure DevOps* e *Kanboard*, entre outros. Consta também vários *softwares* de comunicação e reuniões virtuais, como *Microsoft Teams*, *Google Hangouts* e *Discord*. Também foi mencionado o uso de abertura de chamados, reuniões, gestão de tarefas e ferramentas de forma não específica. O e-mail também foi bastante mencionado, sendo estes os principais destaques desta seção.

Em relação às formas de comunicação da empresa com os respondentes, o quadro mostra um cenário muito parecido e muito coerente com a questão anterior, como pode-se observar no gráfico a seguir.

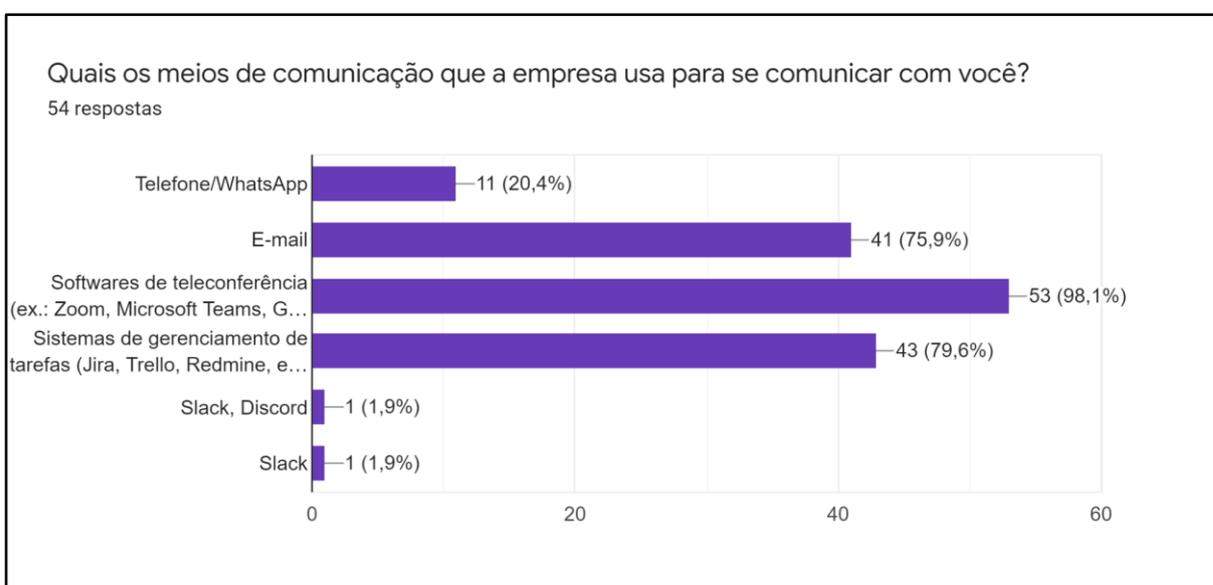


Figura 5.2.1.7 - Meios de Comunicação Usados pelas Empresas

Sobre algum tipo de auxílio financeiro concedido pela empresa em relação ao teletrabalho, apenas 1 respondente declarou receber. E sobre custos, a grande maioria percebeu uma diminuição nos mesmos.

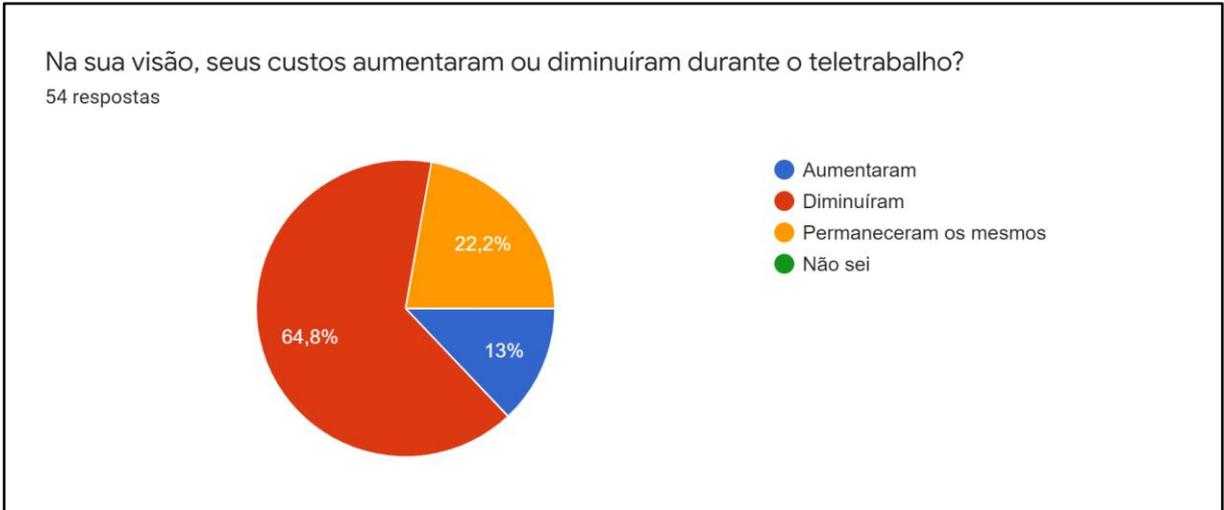


Figura 5.2.1.8 - Custos do Teletrabalho para os Profissionais

5.2.3. Vantagens do Teletrabalho

Sobre as vantagens elencadas no regime de teletrabalho, a mais destacada pelos respondentes foi a redução no tempo dos deslocamentos, seguida pela melhor qualidade de vida e pela melhoria da produtividade.

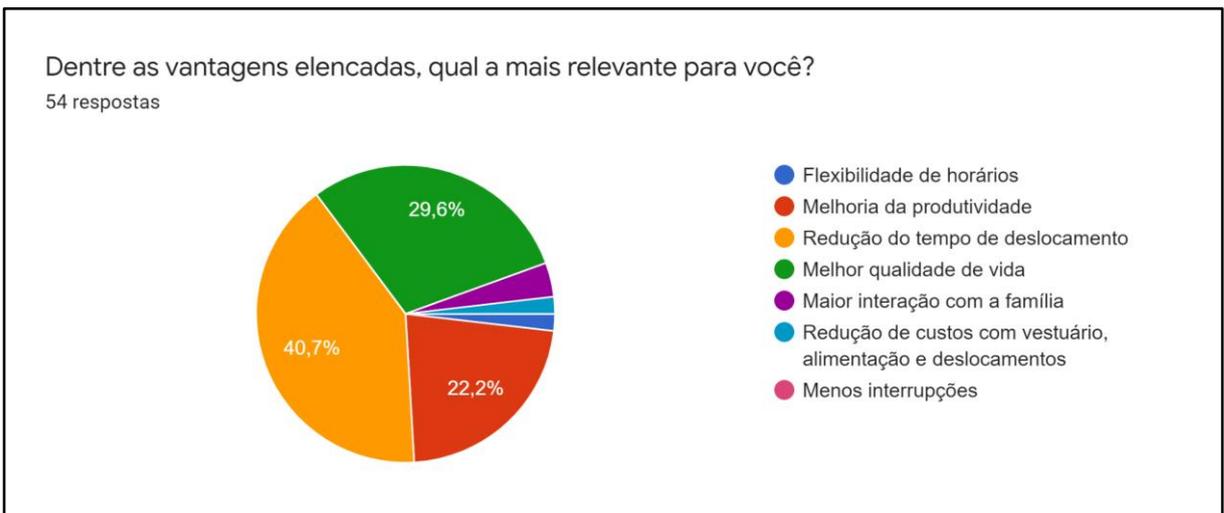


Figura 5.2.3 - Vantagens do Teletrabalho

Abaixo, um quadro mais detalhado das respostas sobre a percepção de cada uma das vantagens pelos respondentes.

Tabela 5.2.3 - Vantagens do Teletrabalho Detalhadas

	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Total
Flexibilidade de horários	2	2	15	29	6
Melhoria da produtividade	0	0	7	18	29
Redução do tempo de deslocamento	0	0	2	14	38
Melhor qualidade de vida	0	1	2	16	35
Maior interação com a família	5	13	19	8	9
Redução de custos com vestuário, alimentação e deslocamentos	0	0	19	24	11
Menos interrupções	2	10	23	13	6

O que se enxerga analisando este cenário é que, embora algumas vantagens como flexibilidade de horários sejam bastante percebidas, mas não a ponto de ser uma das mais relevantes, provavelmente deve-se ao fato de algumas empresas possuírem um regime mais rígido de jornada de trabalho, fazendo com que esta vantagem não seja tão evidenciada. E a questão de redução de custos, como é uma vantagem que aparece menos entre as mais relevantes, embora evidenciada nas respostas detalhadas, acaba sendo uma compensação pelo fato de as empresas, em sua imensa maioria, não oferecerem auxílios específicos aos seus funcionários em relação ao trabalho remoto.

Outras vantagens foram citadas pelos respondentes em uma pergunta de texto livre. Foram elas: não ter que fixar moradia em algum lugar, comer em casa, tempo para aprendizado e vantagem ecológica de não gastar combustível poluidor, tendo esta última uma relação com

o meio-ambiente, o que já é uma preocupação demonstrada desde o final dos anos 1970 (SCHIFF, 1979).

5.2.4. Desvantagens do Teletrabalho

Aqui, a desvantagem citada como mais relevante foi o isolamento social e profissional, que teve mais da metade das respostas. Depois, veio a confusão entre espaço pessoal e profissional e o aumento dos custos com água, luz e Internet.

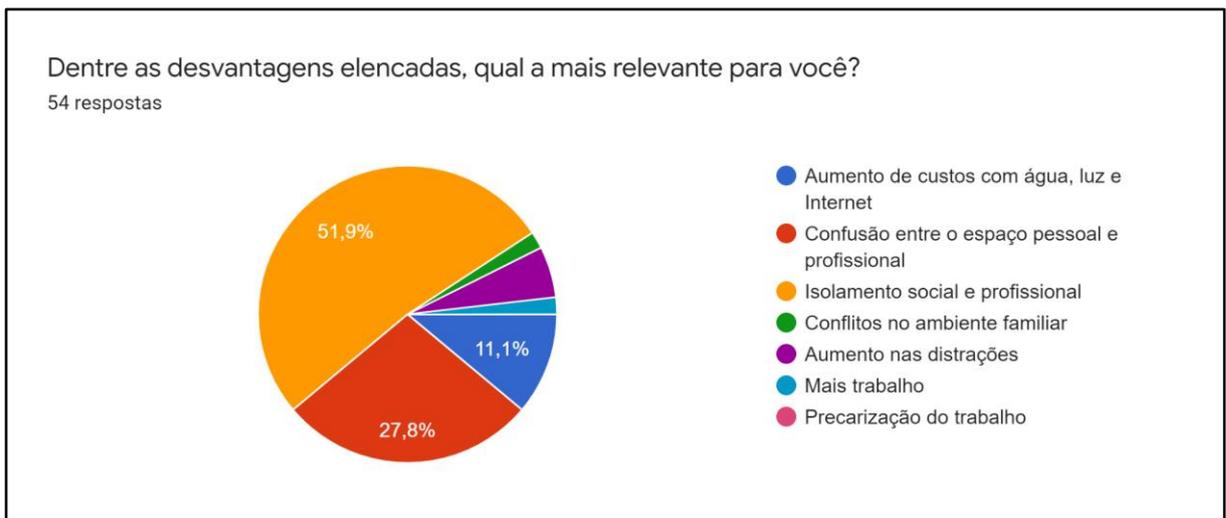


Figura 5.2.4 - Desvantagens do Teletrabalho

Da mesma forma, segue um quadro mais detalhado com as respostas em relação à percepção dos respondentes às desvantagens do teletrabalho.

Tabela 5.2.4 - Desvantagens do Teletrabalho Detalhadas

	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Total
Aumento de custos com água, luz e Internet	0	10	24	13	7
Confusão entre o espaço pessoal e profissional	4	4	7	17	22
Isolamento social e profissional	2	1	7	13	31
Conflitos no ambiente familiar	10	19	21	3	1
Aumento nas distrações	3	11	16	17	7
Mais trabalho	2	3	18	28	5
Precarização do trabalho	43	6	5	0	0

Aqui, nota-se que, apesar de haver uma maior proximidade entre a soma dos números detalhados daqueles que colocaram o isolamento social e a confusão entre espaço pessoal e profissional como “muita” e “total”, a primeira acaba sendo mais evidenciada pela diferença na última coluna. Também se nota um comportamento semelhante entre a desvantagem “aumento nas distrações” com a vantagem “menos interrupções”, o que demonstra que o ambiente caseiro torna-se propício para a realização do trabalho sem maiores impactos. E outro detalhe que chama a atenção é que o argumento de que o teletrabalho causa precarização nas relações trabalhistas foi amplamente refutado, uma vez que teve pouquíssima relevância para os respondentes da pesquisa.

Outras desvantagens citadas pelos respondentes foram o pouco cuidado com a aparência, aumento de peso e perda de sinergia com os colegas, o que vai ao encontro da questão do isolamento social e profissional.

5.2.5. Bem-Estar Social

Procurou-se saber como as pessoas estão se sentindo no último mês em relação ao teletrabalho, e as respostas estão no quadro abaixo.

Tabela 5.2.5 - Bem-Estar Social

	Discordo totalmente	Mais discordo do que concordo	Não concordo e nem discordo	Mais concordo do que discordo	Concordo totalmente
Me sinto motivado (a)	0	1	7	27	19
Tenho sentimentos positivos (otimismo, confiança, alegria, bom humor, etc)	0	2	5	19	28
Tenho sentimentos negativos (tristeza, solidão, apatia, agonia, etc)	30	16	5	2	1
Sinto desconfortos psicológicos (depressão, ansiedade, dificuldade para dormir, etc)	35	9	7	3	0
Sinto desconforto físico (cansaço, falta de energia, indisposição, dores musculares, etc)	7	9	19	16	3

A análise dos dados é que as pessoas estão motivadas e otimistas em relação ao cenário atual, onde a grande maioria das restrições impostas pela pandemia já foram revogadas, e

estamos todos nos encaminhando para a retomada de uma vida normal. Embora algumas pessoas reportem cansaço físico, os sentimentos são positivos.

Sobre acompanhamento psicológico e/ou psiquiátrico, foi perguntado se a pessoa já fazia algum tipo de tratamento antes da pandemia. Caso a resposta fosse negativa, buscou-se saber se a o respondente buscou este acompanhamento depois da mudança de cenário. 40 dos 54 respondentes declararam que não faziam. Destes 40, apenas 3 disseram que buscaram ajuda profissional após a pandemia. Conclui-se, então, que a grande maioria das pessoas que não faziam nenhum acompanhamento permaneceram na mesma situação após a pandemia.



Figura 5.2.5.1 - Ajuda Psicológica Antes da Pandemia



Figura 5.2.5.2 - Ajuda Psicológica Depois da Pandemia

5.2.6. Produtividade e Métricas

Num primeiro momento, buscou-se saber a percepção dos respondentes em relação à sua produtividade. A imensa maioria entende que sua produtividade aumentou, enquanto um percentual menor percebe sua produtividade permanecendo a mesma. Ninguém percebeu uma diminuição de produtividade.



Figura 5.2.6.1 - Produtividade

Quanto a métricas, pouco mais de dois terços dos respondentes afirmam que elas não são utilizadas. Dos 54 respondentes, só 17 declaram que convivem com o uso de métricas nas empresas onde trabalham. Algumas métricas citadas foram: acompanhamento de tarefas, contagem de horas/pontos/tempo em tarefas, quantitativas de horas programadas por tempo total, registros em *softwares* como *Redmine* e *Azure DevOps*.

Sobre o fato de a pandemia ser o agente causador do emprego de métricas, os números demonstraram o contrário. Apenas 17,6% dos respondentes afirmaram que a implementação de métricas ocorreu depois da pandemia, enquanto em 82,4% dos casos, elas já eram usadas.



Figura 5.2.6.2 - Uso de Métricas

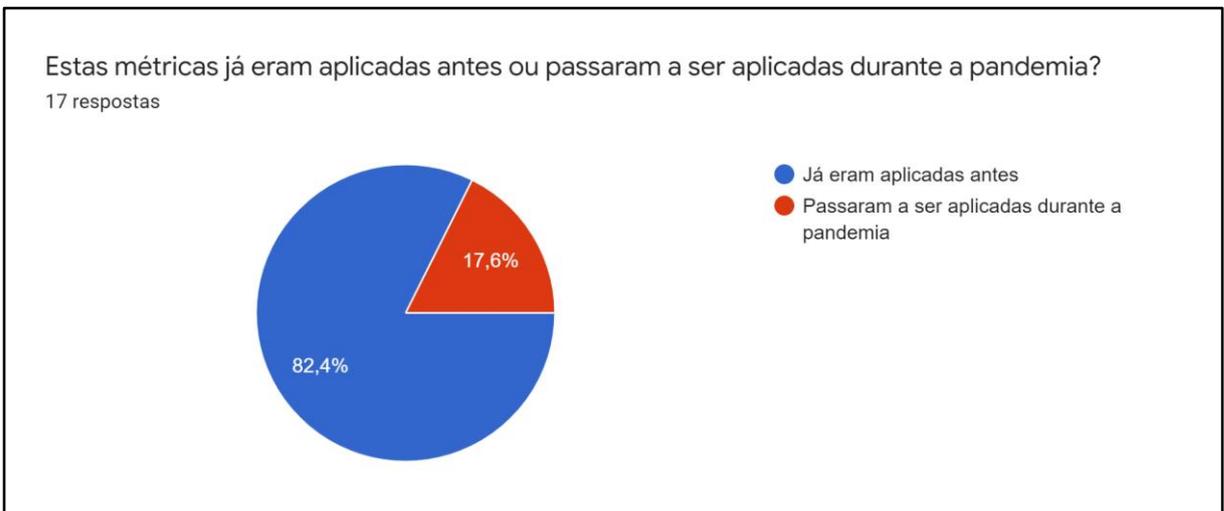


Figura 5.2.6.3 - Uso de Métricas Pós-Pandemia

5.2.7. Considerações Gerais da Pesquisa

A pesquisa apurou que, das empresas onde os respondentes trabalham, 79,8% adotaram um modelo híbrido de trabalho e 20,4% permanecem em teletrabalho. Nenhuma voltou ao modelo 100% presencial. Quanto ao desejo dos respondentes, notou-se um equilíbrio entre a adoção do modelo híbrido e da forma totalmente remota, que deve-se muito à desvantagem mais destacada pelos respondentes, que é o isolamento social e profissional. Nota-se que o percentual de respondentes que preferem o modelo híbrido e o da desvantagem mencionada é exatamente o mesmo: 51,9%.

Além disso, nenhum respondente manifestou que gostaria de voltar ao presencial. Isto vai ao encontro do índice de satisfação geral com a experiência de teletrabalho, cuja média foi de 9,22.

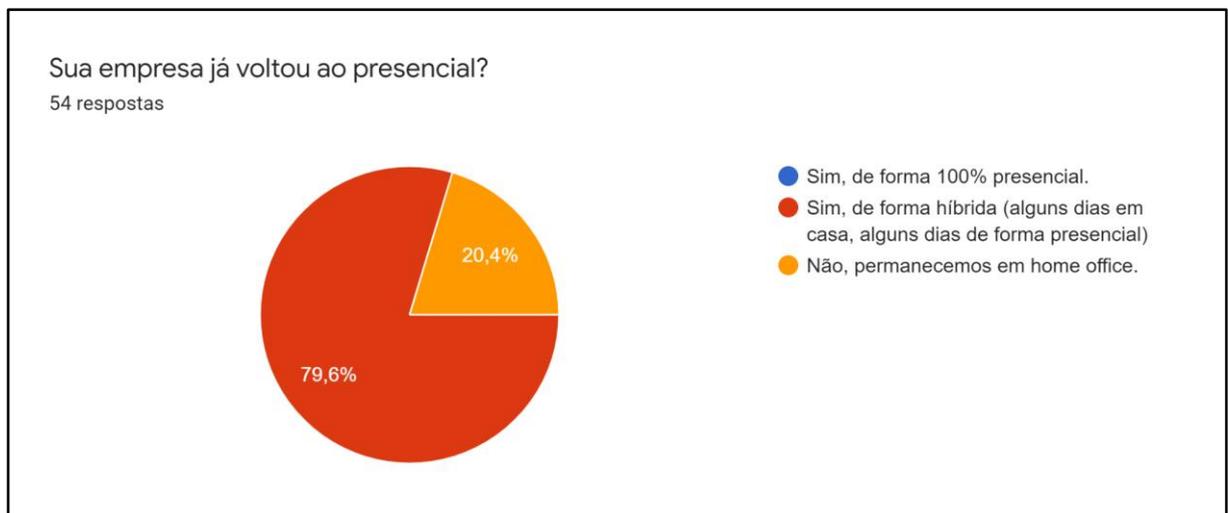


Figura 5.2.7.1 - Volta ao Modelo Presencial pelas Empresas

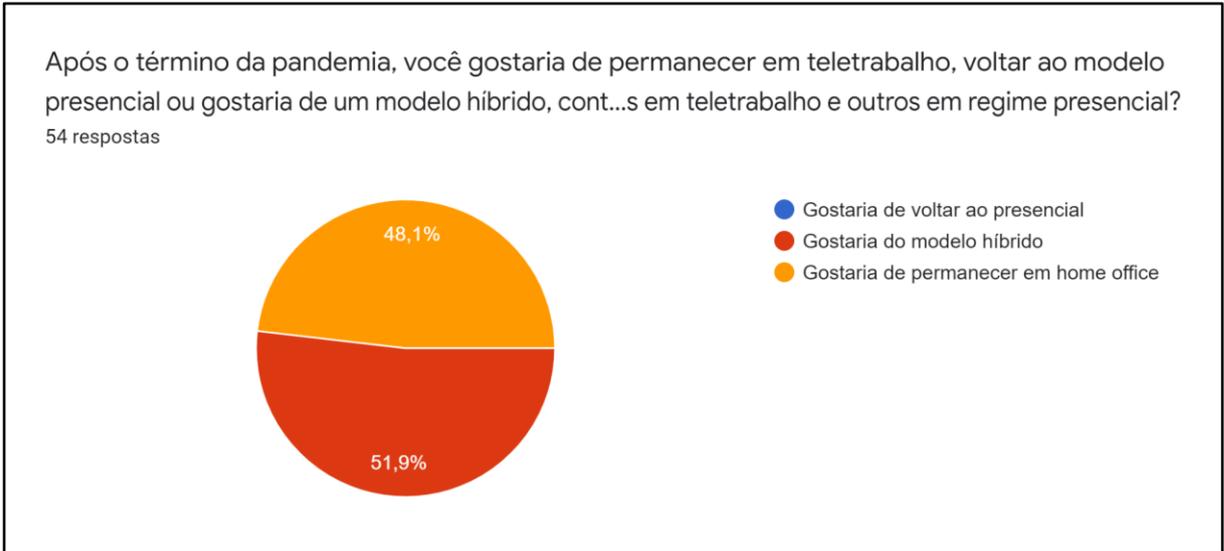


Figura 5.2.1.4 - Desejo dos Respondentes sobre o Regime de Trabalho

5.3. COMPARAÇÃO ENTRE AS FASES QUANTITATIVA E QUALITATIVA

As entrevistas com os donos de empresas e o resultado da pesquisa com os profissionais apresentaram diversos pontos em comum. Também percebeu, em alguns casos, uma relação de causa e efeito entre fatores colocados nas entrevistas e respostas da pesquisa.

Losekann e Mourão afirmam que *“o teletrabalho, home office, já era uma prática em algumas empresas e, com o novo coronavírus, passou a ser uma urgência para todas, atingindo muitos trabalhadores em todo o mundo. O que era exceção virou regra”* (LOSEKANN e MOURÃO, 2020, p.72).

5.3.1. Jornada e Rotina de Trabalho

Losekann e Mourão falam do controle do tempo em teletrabalho. *“O controle do tempo e do esforço de trabalho é um desafio usual na relação de empresas e trabalhadores. A combinação de controle de frequência e estabelecimento de metas visam alinhar os interesses nessa relação e a motivação do trabalhador deve ser um objeto fundamental da gestão de pessoas. Em regime de teletrabalho, esse desafio é intensificado”* (LOSEKANN e MOURÃO, 2020, p.73).

E este desafio também foi enfrentado pelas partes. Enquanto dois dos três empresários declararam que sempre trabalharam presencialmente, embora um deles tenha mencionado a vontade de alguns de seus colaboradores de que fosse adotado um regime de teletrabalho, por parte dos colaboradores demonstrou-se também que a maioria não tinha experiência com trabalho remoto antes da pandemia.

Em relação à jornada de trabalho, também ocorreram cenários parecidos. Enquanto um deles disse manter a jornada mais rígida, com horários semelhantes ao presencial, os outros dois praticam um regime mais liberado, com carga horária a ser cumprida, mas com uma maior flexibilidade de horários. E com controle de jornada para fins legais. Estes dois últimos declararam que fizeram consultas ao jurídico para se resguardar de possíveis passivos trabalhistas, principalmente na questão de horas extras. Este regime mais flexível também demonstrou-se ser o mais utilizado na visão dos profissionais.

Sobre comunicação, os *softwares* de teleconferência e os de gestão de tarefas foram bastante citados por ambas as partes. O *WhatsApp* foi pouco mencionado, o que vai ao encontro do relato de um dos empresários que foi aconselhado a não utilizar o recurso para comunicação com seus colaboradores.

O gestor de um home office precisa de toda a equipe com ferramentas de comunicação atuantes, para que as informações sigam adiante e tenham feedback e para que o gestor obtenha uma maneira de estar sempre presente mesmo não estando. (DAGOSTIN, 2020)

A respeito de auxílio financeiro, enquanto nenhum dos empresários declarou ter dado, apenas 1 respondente de 54 declarou que recebia. Novamente, houve uma coerência entre os dados.

5.3.2. Vantagens e Desvantagens

O principal ponto em comum entre as duas abordagens foi a evidência sobre o tempo gasto com deslocamentos como sendo a principal vantagem notada pelas partes depois da adoção do modelo de trabalho remoto. A qualidade de vida foi outro ponto evidenciado por ambas as partes.

Em relação às desvantagens, novamente ambas as partes apontam para a mesma direção, que é o isolamento social e profissional. Isto se refletiu tanto pelos profissionais quanto pelos empresários, como consequência, do desejo mais manifesto de se adotar um formato híbrido, que seria uma forma de mitigar este sentimento de isolamento sem abdicar das vantagens trazidas pelo teletrabalho.

As seções 3.1.3 e 3.1.4 deste estudo trouxeram as vantagens e desvantagens mais citadas pelos autores, e serviram de base para a elaboração do quadro da seção 3.1.5, que enumerou as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho para a elaboração da pesquisa e do roteiro das entrevistas. As vantagens mais citadas nas seções acima foram as consideradas mais relevantes pelos entrevistados e pelos respondentes da pesquisa. O mesmo aconteceu com as desvantagens.

5.3.3. Métricas e Produtividade

Viu-se na delimitação do tema deste estudo como foi o surgimento da administração científica, com Taylor e Fayol e com as primeiras métricas utilizadas (SANTOS E SOUZA, 2008). Sabemos também que o trabalho desenvolvido em Tecnologia da Informação, por ser muito mais criativo e usar muito mais a mente, torna-se muito mais difícil de mensurar do que

simplesmente utilizar um cronômetro para medir tempo em trabalho de uma siderúrgica (SANTOS E SOUZA, 2008)

Laurindo e outros autores dizem que *“indicadores (medidas) de produtividade de TI não podem ser baseados unicamente em aspectos técnicos e de eficiência; devem estar ligados a medidas de produtividade do negócio que realmente representem o que é significativo para a competitividade da empresa”* (LAURINDO et al, 2001). E as entrevistas vieram ao encontro disso. Esta dificuldade foi evidenciada pelos entrevistados.

Por esse motivo, acredita-se que as métricas ainda sejam pouco usadas nas empresas. Esperava-se que a pandemia fosse agir mais como agente transformador neste sentido. Mas nem os empresários, nem os profissionais demonstraram isto. O que se viu foram muitas dúvidas sobre métricas, quando alguns respondentes da pesquisa tiveram dificuldade de expor quais eram usadas em suas empresas, e por parte dos empresários, as métricas baseavam-se mais no conhecimento empírico do que em dados concretos. Apenas um dos entrevistados afirmou usar métricas em seu processo, e elas já eram usadas antes da pandemia. Os respondentes da pesquisa apontam no mesmo sentido. Vimos poucas empresas implementando métricas após a pandemia para medir a produtividade em teletrabalho.

Quanto à produtividade, os empresários e os profissionais caminharam em sentidos opostos. Dois dos três profissionais viram uma diminuição de produtividade, sendo que um deles destacou que os prazos para entrega de tarefas aumentaram bastante. Já os profissionais viram sua produtividade aumentar. Um melhor uso de métricas daria uma resposta mais efetiva, uma vez que as respostas distintas entre os dois públicos analisados provavelmente devem-se ao fato de que o teletrabalho sempre foi um desejo maior dos profissionais, uma vez que alguns empresários declararam que, se não fosse a pandemia, o modelo não seria adotado.

5.3.4. Custos

Ferreira (2006) ressalta que a redução dos custos atua em mão dupla, tanto para os trabalhadores quanto para os empregadores, uma vez que é possível diminuir os custos com o deslocamento e com a planta física empresarial. Foi exatamente isto que ocorreu.

Neste quesito, um dos empresários viu o seu maior custo aumentar, que é o com pessoal. Mas viu outros custos diminuir. Enquanto outro viu seus custos diminuir. No entanto, esta diminuição é atribuída a uma mudança de foco de sua empresa para uma plataforma do tipo SAAS, que é mais escalável e permite que se coloque mais clientes em cima de um mesmo produto.

Segundo Santos e Fraga (2010), Software as a Service (SAAS) é aquele no qual *“clientes pagam apenas pelo o que utilizam. [...] Logo, é uma maneira mais justa de cobrar do cliente. Com a posse do software e os custos de mantê-lo funcionando a cargo do provedor, fica evidenciado para o cliente o caráter intangível do software que, em essência, é um serviço e não um produto”* (SANTOS e FRAGA, 2010). Os autores destacam como uma das características do SAAS a escalabilidade que, segundo eles, *“remete a capacidade de SaaS de incrementar a quantidade de clientes atendidos, sem comprometer o nível da qualidade de serviços prestados (quantidade de funcionalidades, tempo de resposta) a todos os demais, inclusive aos já em atendimento”* (SANTOS E FRAGA, 2010).

Já os respondentes tiveram uma visão mais parecida com a do primeiro empresário citado, uma vez que destacaram que seu custo havia diminuído, no entanto alguns destacaram como desvantagem o aumento de custos com água, luz e Internet, que são consequência de uma permanência em casa por mais tempo do que estariam caso estivessem trabalhando de forma presencial.

Vale ressaltar uma relação de causa e efeito que foi percebida entre a declaração de um dos empresários sobre o aumento de custos com mão de obra e a renda dos participantes da pesquisa. Embora seja considerada a renda familiar, e não a individual, 96,3% dos respondentes da pesquisa possuem renda superior a 5 salários mínimos, o que está bem acima da média de renda do brasileiro apontada pelo IBGE, que foi de R\$ 2.489,00 no trimestre entre novembro de 2021 e janeiro de 2022 (PNAD, 2022).

5.3.5. Acompanhamento Psicológico e Psiquiátrico

Losekann e Mourão afirmam que *“os cuidados com a saúde física e mental devem ser ampliados em momentos da crise, sendo necessário o alerta de que o trabalho não pode ser extenuante e provocador de adoecimento”* (LOSEKANN e MOURÃO, 2020, p.74). Não foi o que se viu pelos dados obtidos nas fases anteriores. Enquanto dois dos três empresários

revelaram que já faziam acompanhamento psicológico antes da pandemia, 74,1% dos profissionais não haviam buscado nenhum tipo de auxílio, o que foi outra questão com respostas bem distintas.

5.3.6. Considerações Gerais da Comparação

A aceitação da experiência com o teletrabalho foi muito boa. Tivemos uma média de 8,67 por parte dos empresários e 9,22 trazido pela pesquisa com os profissionais. Por tratar-se de universos e perfis distintos, não seria adequado fazer uma média entre estes números.

A satisfação com o modelo adotado também mostrou uma tendência de continuidade de adoção do mesmo daqui em diante. Tanto empresários quanto profissionais afirmam não querer mais o modelo presencial. A adoção do modelo híbrido demonstra-se ser a tendência, pelos mesmos motivos elencados na seção 5.2.7: mitigar as desvantagens e continuar se beneficiando das vantagens.

Apesar das iniciativas, o *homeoffice* trouxe imensos desafios. Nem sempre o espaço físico comportava tantas pessoas trabalhando ou estudando ao mesmo tempo. Crianças interrompiam os pais durante as reuniões. Os pais participavam ativamente das aulas online dos filhos. Todos nós tivemos que nos adaptar a essas situações e sermos tolerantes. Estimular a proximidade dos colaboradores, mesmo à distância, foi um obstáculo a ser superado pelas empresas. Manter a cultura organizacional por meio de plataformas virtuais foi outra dificuldade enfrentada. Apesar dos contratemplos, o *homeoffice* tornou-se possível (CEPELLOS, 2020).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se inicia um estudo, tem-se um objetivo inicial e se espera que a sua realização leve a um determinado resultado. Neste caso, esperava-se que as empresas fossem adaptar seus processos de modo a mensurar a produtividade de seus colaboradores, de forma a terem subsídios mais concretos para tomar uma decisão sobre o regime de trabalho a ser adotado depois da pandemia. No entanto, viu-se muito pouca transformação neste sentido. As empresas que usavam indicadores para mensurar a produtividade continuaram usando. E as que não utilizavam permaneceram sem utilizar, salvo raras exceções. O que se viu nestes casos foi um empirismo baseado em experiência de mercado ou em cumprimento de prazos.

No entanto, o grande desafio que se apresentou foi em relação à produtividade. E foi justamente neste sentido que este estudo acabou apontando. Tanto as entrevistas quanto a pesquisa feita foram elucidativas para o atingimento dos objetivos deste estudo. Embora não haja unanimidade sobre aumento ou diminuição da produtividade por parte dos empresários, as entrevistas foram no sentido contrário. Os trabalhadores sentem-se mais produtivos quando trabalham em casa.

Assim, o regime de teletrabalho provavelmente não seria adotado pelas empresas a curto prazo. As organizações que já adotavam o modelo iriam seguir utilizando e as que não utilizavam provavelmente levariam muito tempo para adotar, caso fossem seguir por este caminho. Pode-se afirmar, assim, que a pandemia foi um agente transformador. Empresários foram obrigados a despir-se de seus medos e, depois, viram que é possível. Trabalhadores, que já desejavam o modelo de trabalho remoto, viram-se satisfeitos com o *home office* imposto pela pandemia. Mesmo aqueles que precisaram adaptar seus lares para receber um espaço para trabalhar, e que experimentaram uma transformação nas relações familiares devido à nova realidade. Comportamento de clientes das empresas também tiveram a pandemia como agente transformador. As pessoas passaram a aceitar mais as videoconferências. Então, se existiam restrições às reuniões virtuais, a força da necessidade fez com que esta barreira caísse.

A pesquisa apresentada poderia ser mais bem divulgada e ter um período de disseminação maior, de forma a termos uma amostra maior e resultados mais efetivos. No entanto, mesmo com esta limitação, ela traz resultados que contribuíram de forma importante para este estudo. Da mesma forma, poderia haver mais entrevistas exploratórias, embora as que se conseguiu fazer trouxeram impressões importantes sobre as mudanças de comportamento,

tanto de gestores, quanto de clientes e trabalhadores em TI, que não ocorreriam fora de uma situação de pandemia.

Um estudo de caso mais aprofundado em uma empresa, com a implantação de métricas antes e depois da adoção definitiva de um modelo de trabalho remoto, com acompanhamento e monitoramento dos resultados, é algo a se pensar num futuro próximo. Pois, mesmo com algumas empresas retornando ao modelo totalmente presencial, a pandemia trouxe uma experiência com teletrabalho que, mesmo não havendo tempo para se fazer este estudo de caso justamente por causa da mudança abrupta, provou que é possível usar este modelo com eficácia.

Esse foi um dos motivos que fizeram com que, hoje, a aceitação ao modelo de teletrabalho estivesse sendo muito maior, pois mesmo com a queda de algumas restrições sanitárias impostas pela pandemia, as empresas ainda mantêm o regime de teletrabalho. E este estudo pode servir como base para quem ainda tiver alguma dúvida, provar que manter de forma definitiva o teletrabalho traz benefícios tanto para as empresas quanto para seus times de colaboradores. Afinal, os trabalhadores experimentaram uma melhor qualidade de vida, enquanto os empresários viram custos diminuindo. As pessoas já não veem mais o trabalho presencial como algo natural. Citando Albert Einstein, *"a mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original"*. E baseado nesta citação, que complementa todo o estudo feito, pode-se afirmar, sem sombra de dúvidas, que o teletrabalho veio para ficar.

REFERÊNCIAS

BAIA, Ana Carla Aznar. Consequências jurídicas da perda da validade da MP 1.046. **Consultor Jurídico**. 22 de set. de 2021. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2021-set-22/ana-baia-consequencias-juridicas-perda-validade-mp-1046>>. Acesso em 16 de abr. de 2022.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, Mar. 2010.

BECK, K. et al. Manifesto for Agile Software Development. **Agile Manifesto**, Snowbird, 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em 14 de abr. de 2021.

BORGES, Lucas J. Teletrabalho e home office não são a mesma coisa! **Migalhas**, 31 de maio de 2021. Disponível em <<https://www.migalhas.com.br/depeso/346401/teletrabalho-e-home-office-nao-sao-a-mesma-coisa>>. Acesso em 19 de abr. de 2022.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm>. Acesso em 10 de mar. de 2021.

BRASIL. Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm>. Acesso em 28 de ago. de 2021.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em 16 de abr. de 2022.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.046, de 27 de abril de 2021. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19). Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.046-de-27-de-abril-de-2021-316265470?fbclid=IwAR3TB1z1SQCjkIfX-92apI-MjVsoalyxBKTFCKAYnZ0E5MgxOI0s-lxOF2M>>. Acesso em 16 de abr. de 2022.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação de que trata o § 2º do art. 457 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.108-de-25-de-marco-de-2022-388651514>>. Acesso em 19 de abr. de 2022.

CAPUL, Jean-Yves; GARNIER, Oliver. **Dicionário de Economia e de Ciências Sociais**. Lisboa: Plátano Edições Técnicas, 1998.

CEPELLOS, Vanessa M. As transformações do trabalho na Pandemia: desafios e lições aprendidas. **Fundação Getúlio Vargas**. 21 de set. de 2021. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/en/node/24009>>. Acesso em 23 de abr. de 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.

CRUZ, Eloá. Casal transforma Fiorino em casa pra rodar o mundo com cadelinha. **Tribuna PR - Paraná Online**. 9 de mar. de 2020. Disponível em: <<https://tribunapr.uol.com.br/cacadores-de-noticias/litoral/casal-transforma-fiorino-em-casa-para-rodar-o-mundo-com-cadelinha/>>. Acesso em 16 de abr. de 2022.

DAGOSTIN, Caroline Serafim. **Coletânea Home Office Saudável**. V. 1. Ed. 1. – Recife: Even3 Publicações, 2020, 29 p.

DE MASI, D. **O Ócio Criativo**. Trad. Lea Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DESAFIOS do Home Office, os. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 20 de mar. de 2017. Disponível em https://www.jornaldocomercio.com/conteudo/2017/03/cadernos/empresas_e_negocios/551603-os-desafios-do-home-office.html>. Acesso em 04 de mar. de 2021.

DIAS, Matheus. 9 tipos de amostragem probabilística e não-probabilística. **Opus pesquisa e opinião**, 18 de dez. de 2018. Disponível em: <https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/amostragem/>>. Acesso em 12 de maio de 2021.

FERREIRA, J. C., Jr. (2006). Teletrabalho: O paradigma de um novo estilo de trabalho. In Anais do XIII Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, SP: Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/20.pdf >. Acesso em 24 de abr. de 2022.

FREITAS, S. R. Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. 120f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes** / Uwe Flick; tradução: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013.

GASPAR, M. A. et al. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANASHIRO, D. M. M., & DIAS, W. F. **O sistema de teletrabalho: Algumas implicações de um ambiente virtual**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador: 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1147.pdf>>. Acesso em 26 de set. de 2021.

JARDIM, C. C. S. **O teletrabalho e suas atuais modalidades**. São Paulo: LTr, 2003.

KOBAL, F. V. G, AGNER, T., OLIVEIRA, A. C. **VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO: UMA PESQUISA DE CAMPO EM UMA MULTINACIONAL**. Salvador: out. 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_655_13597.pdf>. Acesso em: 21 de set. de 2021.

KOLB D. A. **Experiential learning: experience as source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KUGELMASS, J. Teletrabalho: Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível: seleção de funcionários, benefícios e desafios. novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas, 1996.

LACRUZ, A. J.; AMÉRICO, B. L. Debriefing's Influence on Learning in Business Game: An Experimental Design. **Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 192–208, 2018. Disponível em: <<http://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/27>>. Acesso em: 18 abr. 2021.

LAURINDO, Fernando José Barbin et al . O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 8, n. 2, p. 160-179, ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de mar. de 2021.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. Sistema de informações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 193-201, set. de 1970. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901970000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de mar. de 2021.

LOSEKANN, R.; MOURÃO, H. Desafios do Teletrabalho na Pandemia COVID-19: Quando o Home Vira Office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDONÇA, Marco Aurélio Alves de, FREITAS, Fernando de Almeida e SOUZA, Jano Moreira de. Tecnologia da informação e produtividade na indústria brasileira. **Revista de Administração de Empresas [online]**. 2009, v. 49, n. 1 Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000100009>>. Acesso em 24 de abr. de 2022.

MINAYO, MINAYO, M. C. S. (Org.) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas et al. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista Sustinere**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 414 - 430, jan. 2020. ISSN 2359-0424. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/sustinere/article/view/41193>>. Acesso em: 11 de maio de 2021.

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

NILLES, Jack M.. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

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

OHNO, T., 1997, O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala. Porto Alegre, Bookman.

PEGORINI, Jaime. **Implicações do Teletrabalho no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul** / Jaime Pegorini. - 2019.80f. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=001105919&loc=2019&l=7b7e47e9e521caec>>. Acesso em 02 de mar. de 2021.

PINEL, Maria de Fátima de Lima. **Teletrabalhador**. 2012. Disponível em: <<http://www.teletrabalhador.com/index.html>>. Acesso em: 03 de maio de 2021.

PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 11,2% e taxa de subutilização é de 23,9% no trimestre encerrado em janeiro. **Agência IBGE**, 18 de mar. de 2022. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/33238-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-11-2-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-23-9-no-trimestre-encerrado-em-janeiro>>. Acesso em: 23 de abr. de 2022.

RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação?. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 1, n. 1, p. 61-67, 2000.

RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alessandro Luiz. **Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa**. Temas em Psicologia, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011a.

SANTOS Góes, Antônio Oscar; SOUZA, Maria Eliane Alves de. A transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências. RAC - Electronica, vol. 2, no. 1, 2008, p. 123+. Gale Academic OneFile, Disponível em:

<link.gale.com/apps/doc/A191011741/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=c53e534c>. Acesso em 09 de mar. de 2021.

SANTOS, K. F.; FRAGA, P. E. **Software as a Service: Uma Compreensão Pluralista**. In: V CONNEPI - Congresso Norte-Nordeste de Pesquisa e Inovação, 2010, Maceió. V CONNEPI, 2010.

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

SCHIFF, Frank W. Working at Home Can Save Gasoline. **The Washington Post**, Washington, 02 de set. de 1979. Disponível em <<https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/>>. Acesso em 02 de mar. de 2021.

SCHMIDT, Marina. **Modalidade de home office ganha projeção em empresas dos setores público e privado**. 2016. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/08042016-modalidade-de-home-office-ganha-projecao-em-empresas-dos-setores-publico-e-privado/>>. Acesso em: 03 de maio de 2021.

SUTHERLAND, Jeff, **Scrum : a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. São Paulo: Leya, 2016. 240 p.

TELETRABALHO ganha força como alternativa durante pandemia. **Agência EBC**, Brasília, 10 de jun. de 2020. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-06/teletrabalho-ganha-forca-como-alternativa-durante-pandemia>>. Acesso em 02 de mar. de 2021.

TELETRABALHO ganha impulso na pandemia mas regulação é objeto de controvérsia. **Agência Senado**, Brasília, 24 de jul. de 2020. Disponível em <<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/08/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia>>. Acesso em 04 de mar. de 2021

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

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016.

5 MÉTRICAS para medir o desempenho da sua equipe em home office. **Global Estratégias Financeira**, 10 de set. de 2020. Disponível em: <<https://www.somosglobal.com.br/blog/medir-desempenho>>. Acesso em 18 de abr. de 2021.

APÊNDICE A

A estrutura-base do questionário a ser aplicado ao público definido na seção 4.2 como amostra qualitativa está descrita abaixo.

1. Você já tinha feito alguma experiência com teletrabalho junto aos seus colaboradores antes da pandemia?

2. Como é a jornada de trabalho em sua empresa durante o teletrabalho? Existia algum controle sobre cumprimento de horários ou era mais flexível, por demanda entregue?

3. Na sua visão, qual a receptividade dos seus colaboradores em relação ao teletrabalho?

4. E a sua receptividade?

5. Como você se comunicava com seu time de desenvolvimento? E de que forma as demandas eram passadas?

6. Sua empresa concedeu algum tipo de auxílio financeiro aos colaboradores em relação ao teletrabalho?

7. Você já tinha algum tipo de métrica para aferir a produtividade do time antes da pandemia?

8. E durante o teletrabalho, foi implementada alguma métrica? Qual ou quais?

9. E de um modo geral, como você vê a produtividade da equipe no teletrabalho? Ela aumentou, diminuiu ou permaneceu igual?

10. E a sua produtividade?

11. Você costuma ou costumava ir até a sede da empresa para trabalhar enquanto seus trabalhadores estavam em teletrabalho?

12. Quais as vantagens do teletrabalho que foram percebidas por você durante a mudança de cenário exigido pela pandemia?

13. E quais as desvantagens?

14. Você buscou algum tipo de acompanhamento psicológico e/ou psiquiátrico após a pandemia?

15. Sua empresa já voltou ao presencial? Caso afirmativo, foi parcial ou totalmente?

16. Após o término da pandemia, você considera a possibilidade de adotar um regime de teletrabalho em sua empresa, seja 100% remoto ou híbrido (contemplando alguns dias em teletrabalho e outros em regime presencial)? Especifique.

17. Numa escala entre 0 e 10, onde 0 é totalmente insatisfeito e 10 é totalmente satisfeito, o quão satisfeito você se declara com a experiência de teletrabalho?

APÊNDICE B

A estrutura-base do questionário a ser aplicado ao público definido na seção 4.2 como amostra quantitativa está descrita abaixo.

SEÇÃO 1 - DADOS PESSOAIS

- Há quanto tempo você atua no mercado de TI?
 - Até 1 ano
 - De 1 a 5 anos
 - De 5 a 10 anos
 - De 10 a 15 anos
 - De 15 a 20 anos
 - De 20 a 30 anos
 - Mais de 30 anos
- Qual sua idade?
- Você se identifica com qual gênero?
 - Masculino
 - Feminino
 - Outro
 - Prefiro não dizer
- Em que cidade você mora?
- Qual seu estado civil?
 - Solteiro (a)
 - Casado (a)
 - União Estável
 - Divorciado (a)
 - Viúvo (a)
 - Outro
- Você possui filhos (as)?
 - Sim e não moro com eles (as)
 - Sim e moro com eles (as)
 - Não
- Quantas pessoas moram com você? Se você mora sozinho, responda 0.

- Qual sua faixa de renda? Considere a renda líquida de todas as pessoas que moram com você.
 - Até R\$ 2.200,00 (2 salários mínimos)
 - De R\$ 2.200,01 a R\$ 5.500,00 (de 2 a 5 salários mínimos)
 - De R\$ 5.500,01 a R\$ 11.000,00 (de 5 a 10 salários mínimos)
 - De R\$ 11.000,01 a R\$ 16.500,00 (de 10 a 15 salários mínimos)
 - Acima de R\$ 16.500,01 (15 salários mínimos)

SEÇÃO 2 - ROTINA DE TRABALHO

- Você já possuía alguma experiência em teletrabalho antes da pandemia?
 - Sim
 - Não
- Como é a jornada de trabalho em sua empresa durante o teletrabalho? Se você já voltou ao presencial, considere o tempo em que você estava em trabalho remoto.
 - Rígida, com horários a serem cumpridos e carga horária definida, semelhante ao presencial
 - Parcialmente liberada, com carga horária diária a ser cumprida
 - Apenas cumprimento de tarefas
- A carga horária de trabalho aumentou ou diminuiu em relação ao presencial?
 - Aumentou
 - Diminuiu
 - Permaneceu o mesmo
 - Não sei
- O montante de trabalho recebido por você aumentou ou diminuiu em relação ao presencial?
 - Aumentou
 - Diminuiu
 - Permaneceu o mesmo
 - Não sei
- Como você recebe as demandas de trabalho?

- Quais os meios de comunicação que a empresa usa para se comunicar com você?
 - Telefone/WhatsApp
 - E-mail
 - Softwares de teleconferência (ex.: Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, etc)
 - Sistemas de gerenciamento de tarefas (Jira, Trello, Redmine, etc)
 - Outros. Quais?
- Você recebe (ou recebia) algum tipo de auxílio financeiro por parte de sua empresa em relação ao teletrabalho?
 - Sim
 - Não
- Na sua visão, seus custos aumentaram ou diminuíram durante o teletrabalho?
 - Aumentaram
 - Diminuíram
 - Permaneceram os mesmos
 - Não sei

SEÇÃO 3 - VANTAGENS DO TELETRABALHO

- Dentre as vantagens elencadas no regime de teletrabalho, defina em uma escala de 1 a 5, seu nível de percepção sobre cada um deles.
 - Flexibilidade de horários
 - Melhoria da produtividade
 - Redução do tempo de deslocamento
 - Melhor qualidade de vida
 - Maior interação com a família
 - Redução de custos com vestuário, alimentação e deslocamentos
 - Menos interrupções
- Dentre as vantagens elencadas, qual a mais relevante para você?
 - Flexibilidade de horários
 - Melhoria da produtividade
 - Redução do tempo de deslocamento
 - Melhor qualidade de vida
 - Maior interação com a família
 - Redução de custos com vestuário, alimentação e deslocamentos

- Menos interrupções
- Existem mais vantagens do teletrabalho que não foram listadas e que são relevantes para você?

SEÇÃO 4 - DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

- Dentre as desvantagens elencadas no regime de teletrabalho, defina em uma escala de 1 a 5, seu nível de percepção sobre cada um deles.
 - Aumento de custos com água, luz e Internet
 - Confusão entre o espaço pessoal e profissional
 - Isolamento social e profissional
 - Conflitos no ambiente familiar
 - Aumento nas distrações
 - Mais trabalho
 - Precarização do trabalho
- Dentre as desvantagens elencadas, qual a mais relevante para você?
 - Aumento de custos com água, luz e Internet
 - Confusão entre o espaço pessoal e profissional
 - Isolamento social e profissional
 - Conflitos no ambiente familiar
 - Aumento nas distrações
 - Mais trabalho
 - Precarização do trabalho
- Existem mais desvantagens do teletrabalho que não foram listadas e que são relevantes para você?

SEÇÃO 5 - BEM-ESTAR SOCIAL

- Dentre as sensações abaixo, como você está no último mês, em uma escala de 1 a 5?
 - Me sinto motivado (a)
 - Tenho sentimentos positivos (otimismo, confiança, alegria, bom humor etc.)
 - Tenho sentimentos negativos (tristeza, solidão, apatia, agonia, etc.)
 - Sinto desconfortos psicológicos (depressão, ansiedade, dificuldade para dormir etc.)

- Sinto desconforto físico (cansaço, falta de energia, indisposição, dores musculares etc.)
- Você fazia algum tipo de acompanhamento psicológico e/ou psiquiátrico antes da pandemia?
 - Sim
 - Não
- Você buscou algum tipo de acompanhamento psicológico e/ou psiquiátrico após a pandemia? (a questão aparecia apenas para quem respondia “Não” na anterior)
 - Sim
 - Não

SEÇÃO 6 - MÉTRICAS E PRODUTIVIDADE

- De um modo geral, você percebe que sua produtividade aumentou ou diminuiu em teletrabalho?
 - Aumentou
 - Diminuiu
 - Permaneceu a mesma
 - Não sei
- A empresa onde você trabalha utiliza métricas para aferir a produtividade?
 - Sim
 - Não
- Quais são estas métricas?
- Estas métricas já eram aplicadas antes ou passaram a ser aplicadas durante a pandemia?
 - Já eram aplicadas antes
 - Passaram a ser aplicadas durante a pandemia

SEÇÃO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Sua empresa já voltou ao presencial?
 - Sim, de forma 100% presencial.
 - Sim, de forma híbrida (alguns dias em casa, alguns dias de forma presencial)
 - Não, permanecemos em home office.

- Após o término da pandemia, você gostaria de permanecer em teletrabalho, voltar ao modelo presencial ou gostaria de um modelo híbrido, contemplando alguns dias em teletrabalho e outros em regime presencial?
 - Gostaria de voltar ao presencial
 - Gostaria do modelo híbrido
 - Gostaria de permanecer em home office
- De 1 a 10, o quão satisfeito você se declara com a experiência de teletrabalho? Considere 1 como totalmente insatisfeito e 10 como totalmente satisfeito.