

Desafios e possibilidades do teletrabalho para gestores de Recursos Humanos em tempos da pandemia da COVID-19

Mayame de Lima Sombra

Pesquisadora da Universidade Potiguar (Brasil)

mayame.lima@gmail.com

Hilderline Câmara de Oliveira

Professora da Universidade Potiguar (Brasil)

hilderlinec@hotmail.com

Resumo

O objetivo deste estudo foi conhecer os desafios e possibilidades do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19 para gestores de recursos humanos que atuam em Manaus-AM. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, cuja estratégia metodológica foi o estudo de caso. Para coleta de dados realizou-se entrevistas semiestruturadas, e o tratamento e compreensão dos dados se deu com base na análise de conteúdo. Como resultados, destaca-se a transformação laboral catalisada pela pandemia da Covid-19 e a aceitação das empresas em avaliar o teletrabalho como modalidade definitiva e produtiva.

Palavras-Chave

Teletrabalho; Pandemia; COVID-19; Práticas laborais

Challenges and possibilities of teleworking for Human Resources managers in times of the COVID-19 pandemic

Abstract

The objective of this study was to know the challenges and possibilities of telework during the Covid-19 pandemic for human resource managers who work in Manaus-AM. For this, it was conducted an exploratory research, qualitative approach, whose methodological strategy was the case study. For data collection semi-structured interviews were conducted, and the treatment and understanding of the data was based on content analysis. Como resultados, destaca-se a transformação laboral catalisada pela pandemia da Covid-19 e a aceitação das empresas em avaliar o teletrabalho como modalidade definitiva e produtiva.

Keywords

Telework; Pandemic; COVID-19; Labor practices

Desafíos y posibilidades del teletrabajo para directores de Recursos Humanos en tiempos de pandemia COVID-19

Resumen

El objetivo de este estudio fue conocer los desafíos y posibilidades del teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 para los gestores de recursos humanos que trabajan en Manaus-AM. Para ello, se llevó a cabo una investigación exploratoria, de enfoque cualitativo, cuya estrategia metodológica fue el estudio de caso. Para a recolha de dados foram realizadas entrevistas semiestructuradas, e o tratamento e compreensão dos dados foi baseado em análise de conteúdo. Como resultados, destaca-se a transformação laboral catalisada pela pandemia da Covid-19 e a aceitação das empresas em avaliar o teletrabajo como modalidade definitiva e produtiva.

Palabras clave

Teletrabajo; Pandemia; COVID-19; Prácticas laborales

INTRODUÇÃO

No atual cenário mundial, inúmeras organizações enfrentaram e estão enfrentando a grande crise pandêmica da Covid-19, doença respiratória infecciosa grave provocada pelo coronavírus. O primeiro caso conhecido foi registrado em dezembro de 2019, em Wuhan, na China e rapidamente espalhou-se pelo planeta, levando a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 20 de janeiro de 2020, a classificar o surto como Emergência de Saúde Pública de Âmbito Internacional e, em 11 de março, classificou-se não só como pandemia, mas como uma das mais mortais da história, conforme publicado pela Direção-Geral da Saúde (DGS, 2020).

A pandemia resultou em instabilidade social e econômica global significativa. Isso levou a uma escassez generalizada de suprimentos impulsionada pela corrida às compras, interrupção da agricultura e escassez exacerbada de alimentos. Muitas instituições educacionais e áreas públicas foram parcial ou totalmente fechadas, e muitos eventos foram cancelados ou adiados. A desinformação circulou nas redes sociais e nos meios de comunicação de massa.

O efeito da pandemia, seja no largo impacto causado na saúde, o qual reflete-se no número de vidas perdidas, ou ainda na economia de países, ameaçando empresas e trabalhadores, gerou uma grande onda de preocupação por todo o mundo e fez com que diversas medidas governamentais fossem implementadas com o intuito de minimizar a propagação do vírus.

Autoridades dos países amplamente afetados responderam instituindo restrições às viagens, e impondo quarentenas, assim como proibições de entrada a cidadãos ou visitantes das áreas mais alcançadas pela pandemia. Além disso, em diversos países houve *lockdowns*, controles de locais de trabalho, fechamentos de instalações, suspensão de atividades educacionais presenciais e cerceamento total ou parcial de áreas públicas.

O impacto da Covid-19 foi significativo para muitas empresas, caracterizada como uma fase de grande instabilidade e incerteza, podendo ser entendido como um período de difusão acelerada das tecnologias digitais, originando assim uma das maiores transformações no local de trabalho (Karabag, 2020; Meister, 2020).

Cada segmento está se adaptando ao novo cenário da sociedade, tornando-se cada vez mais necessário que os segmentos funcionais busquem alternativas para subsidiarem a gestão de pessoas e processos dentro das organizações.

Considerando que o controle do alastramento da Covid-19 depende do isolamento social, para reduzir a circulação do vírus, muitas empresas tiveram que se readaptar para manter suas operações, o que impactou em grande escala o trabalho da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Surgiu, então, a preocupação de repensar as necessidades de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que se gerencia as incertezas, oscilações de mercado e transformação digital.

Koirala e Acharya (2020) afirmam que estas mudanças forçaram as organizações a alterarem as suas políticas e estratégias de Recursos Humanos - RH, pois o maior impacto causado refletiu-se nas pessoas e, em virtude da quarentena obrigatória, todos os serviços tiveram que – em diferentes modos e/ou níveis – se readjustar e se adaptar às novas formas de trabalho, devido aos riscos para as empresas e para a saúde e bem-estar dos seus colaboradores.

Logo, a GRH passou a ter um papel fundamental na vida dos colaboradores, e as organizações buscaram precaver-se para garantir a proteção dos seus funcionários contra esta pandemia (Opatha, 2020).

Diante deste contexto, a GRH, passou a enfrentar inúmeros desafios, uma vez que as relações de trabalho foram modificadas e, em decorrência da pandemia, acelerou-se a mediação do trabalho pelas tecnologias. Acrescenta-se o fato de que tal contexto gerou constantes incertezas, o que fez com que o eixo de gerenciamento da Gestão de Crise (GC) ganhasse protagonismo em meio a pandemia da Covid-19.

Essa imersão das modalidades de trabalho, teletrabalho e o *home office*, chegou à maioria das organizações de forma compulsória, por meio da imposição de normas e decretos, e subitamente as empresas tiveram que se adaptar ao trabalho em casa, tendo os colaboradores a obrigação de improvisar seu ambiente de trabalho, em meio a dinâmica doméstica e familiar.

Nesse contexto, delineia-se como objetivo geral: conhecer os desafios e possibilidades do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19 para gestores de recursos humanos que atuam em Manaus-AM.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, que incluiu a realização de entrevistas semiestruturadas com cinco gestoras de RH que atuaram no contexto da pandemia da Covid-19 em distintas empresas – de diferentes segmentos – localizadas na referida cidade.

A motivação da pesquisa se dá pelo exercício de função laboral da pesquisadora à frente da GRH, durante a gestão de crise na pandemia da Covid-19 e a construção de sua dissertação.

Como contribuições da pesquisa, espera-se a partir dos resultados obtidos, colaborar com o levantamento de subsídios para avaliar o teletrabalho como modalidade laboral definitiva, visto que o mercado de trabalho aposta em ganhos de eficiência financeira e qualidade de vida, além de despertar o interesse de novas pesquisas sobre o tema estabelecendo uma comparação entre outros segmentos, contribuindo com o processo formativo dos profissionais que atuam no RH, de

modo que essas contribuições sirvam como uma oportunidade de operacionalizar o trabalho na sociedade e, não se limite apenas ao atual momento.

1. O TELETRABALHO NA PANDEMIA DA COVID-19

O novo cenário desenhado pela pandemia da Covid-19, transformou o formato de trabalho nas empresas e os governos tiveram de impor medidas drásticas para salvar vidas e a preocupação – que era gerada da opinião pública, mídia e transmitida por grande parte dos decisores políticos – foi buscar alternativas de continuar a proteger as vidas e a saúde das pessoas, sem causar danos irreversíveis à economia do nosso país.

Tais medidas causaram grandes impactos nas relações de trabalho, pois fomos impossibilitados da convivência social, e em decorrência das medidas de contenção adotadas pelos estados e municípios, amparados pela Lei nº 13.979 (2000), diante das circunstâncias de emergência de saúde pública de importância internacional, as empresas passaram a praticar o isolamento social e quarentena. Com isso, buscando garantir o funcionamento das empresas e manter os negócios em sua funcionalidade, impulsionou-se a adoção do teletrabalho e *home office* em diversos segmentos.

Conceitualmente, o teletrabalho consiste na proposta de levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho (Lacombe, 2021). O autor descreve que o trabalho pode ser feito em casa ou em escritório próximo da residência, e que essa nova forma de serviço se caracteriza por descentralizar os serviços, que passam a ser feitos em diversos lugares por meio da intensa utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), razão pela qual o teletrabalho tem conquistado grande aderência devido à necessidade das organizações em tornarem seus serviços mais produtivos e reduzir custos.

O teletrabalho pode ser entendido ainda como trabalho feito à distância e uma possibilidade de diversificação do modo de organizar a atividade profissional, permitindo que, por meios telemáticos, o trabalhador permaneça em sua residência, realizando de lá suas tarefas diárias (Rocha & Armador, 2018; Felipe et al., 2021).

Antes da pandemia, apenas uma parte da população ativa trabalhava nessa modalidade, havia uma discussão sobre a capacidade produtiva laboral do teletrabalho, e que dependendo do segmento de atuação, isso poderia ser mais questionável, muitas empresas duvidavam que o trabalho remoto pudesse proporcionar resultados satisfatórios, além disso, a **Consolidação das Leis do Trabalho** (CLT) trazia poucos dispositivos capazes de trazer segurança jurídica à referida relação.

Cabe salientar, que no artigo 6º da CLT, alterada pela Lei nº 12.551 (2011), mesmo que de forma resumida reconhece a relação empregatícia, independentemente de o empregado prestar serviços em seu domicílio ou à distância. Entretanto, após Reforma Trabalhista por meio da Lei nº 13.467 (2017), teve-se de forma mais robusta o conceito legal de teletrabalho disciplinado no art. 75-B, o qual define a modalidade 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”.

Essa segurança jurídica, tomou maior força, a partir da criação da Medida Provisória (MP) 1108 (2022), para regulamentar o uso de regimes híbridos pelos empregadores, já sancionada como Lei nº 14.442 (2022)¹, que surgiu principalmente para regulamentar esse modelo de trabalho e proporcionar às empresas e aos colaboradores maiores segurança quanto ao trabalho remoto.

Além de regulamentar o trabalho híbrido, a Lei nº 14.442 (2022) cria regras específicas e diz o que se caracteriza ou não esse modelo de trabalho, que esse modelo precisa estar descrito em contrato e esclarece outras informações que complementam o respaldo do colaborador e da empresa, como controle de jornadas, multas e demais regras.

Ainda que observe conceitos já bem definidos na literatura e na legislação, as empresas sentiram o impacto de realizar essas mudanças e a área de RH teve e tem um papel fundamental neste gerenciamento da crise, sendo o gestor de RH o elo de comunicação com as demais áreas da empresa, e dentre os desafios que a pandemia da Covid-19 trouxe para as empresas, uma das principais dificuldades foi viabilizar infraestrutura para uma grande quantidade de usuários remotos. E para garantir essa prática, o gestor de RH, contou com as equipes de tecnologia da informação, que foram essenciais para que o teletrabalho funcionasse (Okano et al., 2020).

Sem planejamento prévio e em um curto espaço de tempo, tiveram que efetuar rápidas mudanças em suas infraestruturas de tecnologia para o atendimento da nova demanda exigida e principalmente o cuidado com a segurança das informações. Mas felizmente se pode contar com tecnologias largamente utilizadas durante o trabalho remoto, chamada *Virtual Private Network – VPN*, um acesso remoto que estabelece um túnel de comunicação criptografado com a organização, que estende ao colaborador todos os recursos organizacionais, ferramentas e aplicações necessárias para a execução de suas atividades em qualquer lugar, além de oferecer a mesma segurança dos recursos de segurança da informação para o computador do colaborador remotamente (Baomin, Ning & Hongqiang, 2010).

Com isso, houve uma crescente adoção do teletrabalho também conhecido como trabalho remoto no Brasil, o qual se comprova em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia

¹ <https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-14.442-de-2-de-setembro-de-2022-427260638>

e Estatística (IBGE). Em maio, de 2020, 65,4 milhões de indivíduos exerciam suas atividades laborais no país – 13,3% (8,7 milhões) das pessoas ocupadas e não afastadas do trabalho estavam exercendo suas atividades de forma remota ao longo, como se apresenta nos dados da PNAD Covid-19 (IBGE, 2020).

Isto posto, destaca-se o crescimento expressivo do número de trabalhadores exercendo suas atividades de forma remota, por meio do teletrabalho. Salienta-se ainda que de acordo com os avanços do cenário econômico e do percentual de vacinação no Brasil, as empresas começam reavaliar as modalidades de trabalho entre presencial e teletrabalho, e que cargos que poderiam definitivamente serem exercidos em teletrabalho, e os que podem praticar o *home office*, agora mais conhecido como sistema híbrido.

O sistema híbrido pode ser compreendido como a junção dos dois cenários, formato que tem se destacado nos últimos tempos porque mantém o contato direto no trabalho presencial, flexibilidade e qualidade de vida atribuída ao colaborador, podendo a empresa definir quantos dias serão presenciais e quantos dias da semana serão trabalhados de casa (CLT, 2017).

Essa nova avaliação se justifica pelas práticas exercidas, comprovando que essa modalidade de trabalho, proporciona a redução dos custos organizacionais, como por exemplo, menor consumo de energia, água, e muitas vezes, redução das posições de trabalho, sendo possível diminuir o tamanho dos escritórios físicos, ou seja, é possível reduzir aluguéis ou a compra de locais mais enxutos (Bloom, 2014; Baker, Avery & Crawford, 2007; Fitzgerald & Danner, 2012).

Contudo, a imposição do distanciamento causa alguns impactos. Na ausência de interação social, a tarefa em si assume maior significado, ou seja, muitas vezes percebe-se como improdutivas as horas dedicadas aos contatos pessoais dentro do ambiente de trabalho. Com o teletrabalho, a dedicação à tarefa torna-se o centro, não sendo afetada pelo contato social, e os trabalhadores percebem mais significado nessa tarefa (Queiroga, 2020).

A autonomia nessa dinâmica torna-se um fator positivo. Ao contrário do que muitos imaginavam que esta mudança se limitaria à transferência do ambiente de trabalho da empresa para a residência, algo simples e dinâmico, esta mudança repentina nos contratos de trabalhos vem acompanhada de vários problemas e transtornos, pela ausência de tempo para organização estrutural e pessoal. A perda do contato social pode estabelecer barreiras de comunicação, se existe distância física. Assim, pode emergir o sentimento de estar “fora do circuito”, pela falta de clareza sobre a relação entre o desempenho isolado e os macro-objetivos organizacionais (Queiroga, 2020).

Ademais, é importante salientar que o teletrabalho tem promovido uma invasão do trabalho no espaço de vida privada do trabalhador (Costa, 2007; 2013). Os autores destacam também que, não raramente, os profissionais nessa modalidade lançam mão de recursos próprios para viabilizar a

atividade profissional, ou seja, precisam arcar com os custos mensais de planos de conexão com internet, telefonia fixa e móvel e com gastos relativos a eventuais manutenções de equipamentos, fragilizando sua condição financeira (Felipe et al., 2021).

As responsabilidades a serem analisadas pelo gestor de RH, são muitas, pois em decorrência da pandemia, tais modalidades foram impostas e o trabalho foi, literalmente, levado para casa do colaborador, e de modo tão emergencial quanto temporário, sem um tempo hábil para o planejamento e a execução de treinamentos que amenizasse esses impactos. Essa situação trouxe desconforto emocional aos profissionais, que se viram inseridos num contexto de grandes transformações na dinâmica de seu trabalho e vida familiar.

Sobre a questão Martins, Aguiar e Bastos (2020, p. 49) sublinham que “talvez, nunca antes, a fronteira entre o trabalho e a vida familiar foi tão tênue, praticamente inexistente”. Esta narrativa descreve que o teletrabalho ainda tem sido apontado por pesquisadores como uma modalidade que expõe o trabalhador, além de ser um dos elementos responsáveis pelo fenômeno intitulado parcelarização do trabalho: um mesmo trabalhador pode, em função de dificuldades para lidar com o volume de trabalho e as exigências por desempenho, iniciar várias atividades ao mesmo tempo (parcelamento), sem, contudo, estabelecer fluxos que permitam adequada consecução das tarefas (Grisci & Cardoso, 2014; Felipe et al., 2021).

É certo que o gestor de RH, precisa orientar as lideranças e os demais colaboradores, que para o melhor desempenho do teletrabalho, se deve exigir autodisciplina, automotivação e boas práticas são essenciais para que haja assertividade no trabalho e integração da equipe: reuniões periódicas, metas bem estabelecidas, responsabilidades bem definidas e compreendidas. A modalidade aumenta a responsabilidade de todos porque a supervisão é menos cerrada, apesar da necessidade de reuniões mais frequentes, mas, aumenta o tempo disponível das pessoas, eliminando as idas e vindas para o local de trabalho, que nas grandes metrópoles pode chegar a mais de três horas por dia. Adicionalmente a isso, dá mais flexibilidade e motivação para organizar e realizar o trabalho (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, 2020).

Entretanto, na prática, conseguir conciliar tais aspectos não é assim tão simples. Isso porque, conforme evidencia Guedes, Roveda e Simeão (2020), ainda que o ambiente físico, químico e biológico, a higiene e segurança estejam sob o controle da casa e do trabalhador – o que no caso da pandemia diminuía o risco de contaminação pelo vírus em função do contato social, da sobreposição dos ambientes público (de trabalho) e privado (da casa) – essas condições podem gerar estresse pela dificuldade de controle e separação das atividades, dificuldade na divisão dos tempos de trabalho e de lazer, sedentarismo e sobrecarga de trabalho físico (pela postura e excesso do uso de eletrônicos) e psíquico (pelo estresse e sobrecarga cognitiva e emocional). Isso, por sermos seres sociais, é comum sentirmos a necessidade de estarmos na presença de outras pessoas.

Nesse contexto, ratifica-se a importância da GRH, e os demais gestores garantirem formas de estimular a interação e a troca de experiências entre as equipes, ainda que no ambiente virtual, objetivando reforçar o sentimento de pertencimento e manter a produtividade em níveis saudáveis.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se configura como exploratória (Marconi & Lakatos, 2021) e adota a abordagem qualitativa considerando-a um meio para explorar e entender os significados que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (Creswell & Creswell, 2021). A estratégia da pesquisa delineada foi o estudo de caso, já que se investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, uma análise sob a conjuntura real (Yin, 2015).

No que concerne aos procedimentos de coleta de dados destaca-se que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco gestoras de RH, de diferentes organizações e de distintos ramos de atuação, que vivenciaram o exercício laboral, durante o período pandêmico da Covid-19.

A realização das entrevistas semiestruturadas (Gaskell, 2008; Marconi & Lakatos, 2021), ocorreram no ao longo dos meses de dezembro de 2022 e janeiro de 2023, de acordo com a disponibilidade das convidadas e realizadas por videochamada.

Para o tratamento e compreensão dos dados adotou-se enquanto técnica a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) pode ser compreendida como um conjunto de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens, contemplando as etapas propostas pela autora: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para a definição das(os) participantes utilizou-se os critérios de inclusão: (1) ser profissional de RH; (2) ter atuado na pandemia da Covid-19; (3) residir e/ou trabalhar em/para Manaus-AM; (4) aceitar participar da pesquisa. E como critérios de exclusão: (1) profissionais de outras áreas de atuação; (2) profissionais que não tenham atuado na pandemia da Covid-19; (3) não residir e/ou trabalhar em Manaus-AM; (4) não aceitem participar da pesquisa.

Evidencia-se que o protocolo do projeto de pesquisa foi submetido para apreciação ética e validação via Plataforma Brasil, tendo sido analisado e aprovado² com base na Resolução nº

² Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE e aprovada por meio do parecer.

466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2012) e da Resolução nº 510 (CNS, 2016), bem como as orientações para procedimentos em pesquisas em ambiente virtual apresentadas no Ofício circular nº 2 (CNS, 2021).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para anonimização das(os) participantes e suas respectivas empresas - a fim de preservar o anonimato das participantes – utilizou-se nomes dos peixes mais conhecidos na cidade de Manaus, como forma de homenagem, com palavras cujos sentidos são fortemente associados à cidade – conforme se aponta na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Identificação das(os) participantes

<i>Identificação das empresas</i>	<i>Nome das(os) participantes</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Curso de Formação</i>	<i>Anos de atuação laboral em Recursos Humanos</i>
Tambaqui	Pereira	F	36 anos	Pós-graduação	Psicologia	15 anos
Pirarucu	Medeiros	F	61 anos	Mestranda	Psicologia	34 anos
Matrinxã	Vasconcelos	F	47 anos	Pós-graduação	Administração	28 anos
Pacú	Carneiro	F	30 anos	Pós-graduação	Administração	10 anos
Jaraqui	Pimentel	F	41 anos	Curso Superior	Administração	15 anos

A pesquisa trouxe aos participantes questões reflexivas das práticas sobre a vivência profissional no contexto da pandemia da Covid-19, com foco na implementação do teletrabalho.

Foram selecionadas para o estudo cinco mulheres – ainda que não houvesse nenhuma restrição a participação de profissionais do sexo masculino entre os critérios definidos para o recrutamento – que atuam enquanto gestoras de Recursos Humanos, sendo duas psicólogas e três administradoras, com pelo menos dez anos de atuação laboral nesta área, a faixa etária foi bastante variável, de 30 a 61 anos.

Ainda que nosso estudo não tenha pretensões estatísticas e nem de generalizações, o perfil apresentado pelas nossas participantes se assemelha ao do estudo divulgado pela Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) e apresentado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH, 2022, n.p.) que aponta: “[...] as mulheres são maioria na área, representando cerca

de 75,2% dos trabalhadores do setor. Um número que reúne 84.146 profissionais mulheres atuando na gestão, administração e outras funções no RH. O cargo que apresentou a maior concentração de mulheres foi o de psicólogo do trabalho, onde nove em cada dez posições são ocupadas por mulheres".

Acredita-se que essas profissionais atuantes na GRH, vivenciaram inúmeras experiências laborais advindas da pandemia da Covid-19 e que foram, portanto, valorosas interlocutoras para compreensão destas ações adotadas neste contexto de crise, oportunizando conhecer os desafios e possibilidades do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19 para gestores de recursos humanos que atuam em Manaus-AM.

Nos parágrafos que se seguem detalha-se os resultados e a análise realizada com base na interação com as participantes quanto às práticas adotadas para implantar o teletrabalho no cenário pandêmico.

A reflexão das interlocutoras ao rememorar esse processo foi visível e os termos por elas utilizados denotavam emoções distintas, como: tristeza, exaustão, medo, angústia, incerteza, insegurança e esperança.

A interlocutora Medeiros, atualmente exercendo o cargo de Diretora Técnica da empresa Pirarucu, com base em sua experiência profissional na GRH exercida há mais de 34 anos, mencionou a sua percepção sobre o momento inicial da pandemia da Covid-19 e contou como foram as primeiras ações:

Medeiros: Eu tenho uma equipe pequena, na época do início da pandemia eu estava em prática com o meu time, e aí eu vinha acompanhando a pandemia desde o primeiro caso, na China... Eu sabia que não ia ser algo rápido, eu tinha essa consciência de que não seria uma coisa tão simples. Então, a primeira coisa foi aprender a lidar com a tecnologia do teletrabalho, do trabalho remoto. Uma prática que a gente já fazia aqui na empresa, era a flexibilidade de horário, então aqui não teve alteração, porém muitos dos nossos clientes tiveram grandes dificuldades para estruturar isso, inclusive atendendo à legislação. Mas a maioria dos clientes reagiu muito rapidamente a essa questão, quando as providências governamentais foram tomadas, houve a decisão de fechamento, de isolamento, rapidamente começaram a tratar isso. Então a maioria dos meus clientes, que fique claro, fizeram a movimentação embasada juridicamente e com cuidado, redobrado com relação à saúde dos colaboradores.

A interlocutora Pereira, coordenadora de RH, descreveu que o teletrabalho foi a primeira ação tomada para respeitarem a determinação legal do isolamento social. E que a decisão veio inicialmente da empresa matriz, por ser uma multinacional, todas as diretrizes eram definidas e desdobradas para as demais unidades fabris.

A premissa inicial foi definir os cargos, quais as atividades poderiam ser realizadas remotamente, e quais ações precisavam serem realizadas presencialmente, desta forma, os colaboradores administrativos quase em sua totalidade foram autorizados a trabalhar remotamente, e para os colaboradores da produção foram definidos a presencialidade, porém, em regime parcial, por escala de trabalho. Importante mencionar, que a Tambaqui, não praticava a modalidade do teletrabalho anteriormente à pandemia da Covid-19, e que essa não era uma possibilidade plausível, como menciona Pereira:

[...] mas assim, a gente se viu num cenário em que até então nunca tínhamos pensado ser possíveis adotar o teletrabalho no ambiente de fábrica e do dia pra noite a gente se viu na necessidade de se adaptar, foi uma surpresa positiva, pois quebramos o “tabu” que não era possível ter produtividade (Pereira, 2023).

Analizando os dois discursos se percebem semelhanças e distanciamentos, há semelhança nas práticas, mas há diferenças e dificuldades que também se dão dependendo do seguimento. Contudo, ambos os depoimentos evidenciam que cada segmento pode se adaptar diante de suas particularidades, e que essa experiência está relacionada ao momento que a sociedade se encontrava, mesmo que no contexto de imposição do isolamento, foi um empurrão para inovação, conexão e transformação laboral. E que para muitas organizações, quando bem desenvolvida e assimilada, a jornada à distância, já cumpre processo evolutivo capaz de servir de eficiente *benchmarking* para o mercado (Aiello, 2014).

Ainda compreendendo as práticas iniciais adotadas, a interlocutora Carneiro, coordenadora de RH, da empresa Pacú, mencionou que foi necessário instituir um comitê de crise para gestão das definições e tratativas da Covid-19, a partir deste comitê, foram elaborados protocolos de segurança emergencial, com reunião semanal fixa, e toda a comunicação relacionada a Covid-19 era elaborada pela equipe de RH, da comunicação interna e aprovada pelos executivos.

Assim como muitas empresas da indústria, a Pacú, optou por estabelecer o teletrabalho para o time administrativo e para o time da produção, por funcionar em três turnos, passaram a trabalhar somente das 06:00h às 18:00h em dias intercalados, assim, havia tempo hábil para higienização apropriada do espaço, buscando amenizar o risco de contaminação entre os colaboradores.

A comunicação foi muito importante para os colaboradores, então muitas informações de orientação, instruções das atividades e assuntos gerais da Covid-19 eram compartilhadas no e-mail de comunicação institucional, além das reuniões diárias nomeadas como despertar³ entre os gestores e seus colaboradores que antes eram presenciais, passaram a ser realizadas de forma remota.

³ Reunião matinal com duração de 15 minutos, que tem por objetivo manter a comunicação diária dos gestores e seus colaboradores.

Neste relato, considerando o mecanismo de dedução⁴ citado por Bardin (2011), com base nos relatos mencionados pelas interlocutoras, pode-se perceber que as responsabilidades da gestora de RH foram de suma relevância, atuante em todas as definições estratégicas do negócio. E considerando as inúmeras mudanças de processos e ambiente, se preocupar com a comunicação e fundamentalmente demonstrar presencialidade e monitoramento, denota um comportamento respeitoso com os colaboradores. Tendo em vista que o teletrabalho está associado positivamente à autonomia e flexibilidade, e a autonomia proporcionada pelo teletrabalho pode, por sua vez, prever maiores níveis de responsabilidade do trabalhador com os resultados do seu trabalho. Ou seja, mesmo sem o gestor estar presente fisicamente no ambiente de teletrabalho, o compromisso com a entrega das metas pode ser maior.

Essa responsabilidade com o trabalho executado de forma autônoma depende, portanto, de uma relação anterior de confiança e intimidade do trabalhador com sua equipe e com a gestão imediata. Caso essa proximidade não seja construída, a autonomia pode representar um risco de queda na qualidade e no compromisso com a execução. Sendo assim, se os gestores querem garantir a eficiência e eficácia dos trabalhadores, mesmo estando afastados socialmente, deve-se investir no contato com os membros de suas equipes, visando o estabelecimento da intimidade e confiança, assim como realizado na empresa Matrinxã.

Buscando compreender com mais detalhes a implantação do teletrabalho, a pesquisadora questiona as interlocutoras quais foram as principais dificuldades e os benefícios adquiridos com a implantação dessa modalidade de trabalho, o qual destaca-se as falas abaixo:

Medeiros: [...] as dificuldades eram a estrutura doméstica das pessoas, você tinha que trabalhar com criança, animais, adultos e idosos, a internet foi a ferramenta que mais comprometeu, muitos dos nossos clientes deram o suporte necessário para os colaboradores, fornecendo computador, pagando internet robusta. Tivemos que fazer muitos ajustes para poder atender às demandas da empresa e às demandas do indivíduo.

Pimentel: [...] das dificuldades, a mais crítica inicialmente foi a questão da estrutura. O trabalho que era realizado dentro da empresa, passou a ser feito direto das suas residências e na maioria das vezes eles não tinham os equipamentos para exercer as atividades. Então, nossa força de trabalho, foi ter o TI e a infraestrutura junto com a RH, realizando levantamento dos equipamentos [...], das mobílias que poderíamos disponibilizar, a construção das políticas e fluxos que nos respaldássemos para isso, pois como não havia definições, isso gerava muita **insegurança** jurídica, um trabalho **exaustivo** feito aceleradamente.

⁴[...] por meio de um mecanismo de dedução, a análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, com base em dados reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares, que tem como objetivo, estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar-nos- e é esta a finalidade de qualquer investigação - que o corpo de hipóteses é verificado pelos dados do texto.

Vasconcelos: [...] analisando o teletrabalho, muitos dos colaboradores pedem para que a empresa conceda o teletrabalho como modalidade de trabalho fixo, ou que permitam o home-office como flexibilidade para determinadas funções.

Ainda que se trate de depoimentos individuais, percebe-se que as preocupações iniciais foram semelhantes, principalmente em garantir a segurança dos colaboradores relacionados ao contágio com o vírus da Covid-19, surgindo assim a necessidade do isolamento social e consequentemente adoção do teletrabalho, e para que isso acontecesse, as empresas de forma imediata tiveram que prover uma infraestrutura mínima para a laboração dos colaboradores quais as funções eram possíveis de serem desempenhadas remotamente, o qual destacam como uma das principais dificuldades, consequentemente por envolver os processos de segurança da informação e recursos como *notebook*, *desktop*, *internet*, celular corporativo, monitores, mesas, cadeiras etc.

Cabe salientar, que todas essas questões tomaram uma proporção significativa no campo laboral, impulsionando o governo a sancionar, inicialmente a MP 1.108 (2022), e posteriormente a Lei nº 14.442 (2022), conforme mencionado acima, que atualiza as regras de teletrabalho e aponta de forma clara, que a aquisição, manutenção e fornecimento de equipamentos e infraestrutura para a realização do teletrabalho deve estar prevista em contrato de trabalho.

Porém, não houve tempo hábil para isso, e inicialmente, muitas empresas disponibilizaram os equipamentos sem maiores controles e registros, muitas não tinham nem mesmo equipamentos suficientes que suprisse essa necessidade. Contudo, aos poucos foram se adaptando, regulamentando os processos e seguindo a recomendação legal prevista na lei. Desse modo, tal recomendação, não se confunde com a alteração contratual, e tem por objetivo, deixar claro e documentado por escrito, firmado previamente, em até trinta dias, contados da mudança do regime de trabalho o que é responsabilidade da empresa e o que é responsabilidade do colaborador.

Durante as entrevistas com as participantes, a maioria afirmou ter dúvidas da obrigatoriedade da empresa em dispor estes equipamentos e demais recursos, e neste mesmo contexto houve o surpreendente e positivo relato da decisão de algumas empresas em conceder uma verba aos colaboradores que pudessem custear algumas dessas despesas, denominados, *verba teletrabalho*, *ajuda de custo trabalho remoto*, como menciona a Medeiros e Pimentel.

Inclusive, podemos avaliar que é frequente o empregado não possuir os equipamentos tecnológicos e a infraestrutura necessária e adequada à prestação do teletrabalho, e que esses casos, – como menciona a Lei nº 14.437 (2022) – o empregador poderá sem obrigatoriedade, fornecer os equipamentos em regime de comodato, bem como, poderá nas mesmas condições, pagar os serviços de infraestruturais como luz, *internet* etc, não caracterizando tal pagamento, verba de natureza salarial, o que é correto por se tratar de valores recebidos para o trabalho e não pelo trabalho.

Contudo, pode ocorrer, de o empregador também não ter condições de oferecer equipamentos em regime de comodato aos seus empregados, nesse caso, mesmo não havendo como realizar as atividades necessárias, este período que permanecer em casa, caracterizar-se-á como tempo à disposição do empregador, tendo o colaborador a responsabilidade trabalhista de estar à disposição da empresa, já que o risco da atividade econômica é do empregador.

Fazendo uma avaliação dos benefícios percebidos pelas interlocutoras - profissionais de recursos humanos - sobre a implantação do teletrabalho, avalia-se que a pandemia da Covid-19 acelerou a aceitação das empresas de que é possível ter colaboradores ou prestadores de serviço trabalhando à distância, e que também é comprovado por estudos e pesquisas que a produtividade aumenta (Gartner, 2021).

Destaca-se ainda a relação intrínseca entre a ampliação desta modalidade de trabalho e o crescente uso das tecnologias como aliadas no desenvolvimento e na exploração das habilidades, impactando uma revolução nas relações profissionais. Ainda avaliando os ganhos neste processo, salienta-se a economia gerada com a redução dos colaboradores em espaços físicos de trabalho, o que tem reduzido consideravelmente o consumo de recursos materiais e energético contratos de aluguel, com entregas de prédios, redução no consumo de água, energia e demais despesas de infraestrutura, como menciona em seu depoimento a Pereira, na Tambaqui, atuando no seguimento da indústria.

Seguindo os depoimentos, foi mencionado que uma das alternativas que proporcionaram essa redução, foi criar espaços de trabalho compartilhados, reestruturando os ambientes, postos de trabalho, antes ocupados individualmente por colaboradores, passaram a ser de uso coletivo, denominado popularmente como *coworking ou hubs*, assim permitiu-se realizar escalas de trabalho, para reuniões pontuais ou demais situações esporádicas de trabalho presencial em dias alternados na empresa.

Quando analisados os desafios e benefícios do ponto de vista dos colaboradores, a infraestrutura torna a ser a primeira dificuldade mencionada, principalmente ter internet de qualidade, além da falta de equipamentos de informática adequados, a dificuldade de conciliar o trabalho com as tarefas domésticas, o espaço físico adequado para o trabalho, a responsabilidade de partilhar do mesmo espaço com demais membros da família, falta de convívio com os colegas de trabalho e sobretudo, a sobrecarga de trabalho, por laborar muito mais horas em casa do que na empresa.

Esses aspectos são bastante sensíveis e carecem atenção dos profissionais de RH e da alta administração para que, na medida do possível, os trabalhadores tenham condições de continuar executando suas atividades remotamente. Como menciona Moraes (2020) a oferta de suporte de informática, por exemplo, é uma medida importante para que o trabalhador se sinta mais seguro e confiante em meio às dificuldades de acesso remoto aos sistemas mantidos pela organização.

Como benefícios do teletrabalho, as interlocutoras mencionam que os colaboradores descrevem principalmente, a autonomia, a flexibilidade do horário de trabalho, tempo maior de dedicação pessoal ou para a família, principalmente por não terem o deslocamento para o trabalho, isso gera tempo livre que permite maior qualidade de vida, seja para dormir, se exercitar e se alimentar de forma saudável, proporcionando bem-estar pessoal e consequentemente maior produtividade.

Como se pode notar, o teletrabalho, em regra, possibilita horários mais flexíveis e maior autonomia, por outro, exige esforço adicional dos colaboradores para manter-se concentrado nas tarefas, devido à necessidade de realização de afazeres domésticos, muitas vezes conflitantes com o volume de tarefas profissionais a realizar, e esta percepção da sobrecarga de trabalho é presente na fala de todas as nossas interlocutoras.

Compreende-se assim, que o teletrabalho em tempos de pandemia, diante da influência de fatores emocionais e afetivos ligados ao isolamento social e ao esforço para conciliar demandas profissionais e pessoais aumentam o gasto de energia e podem aumentar as chances de adoecimento (Abbad, & Legentil, 2020). Os autores também evidenciam que a empresa precisa desenvolver diversas habilidades sociais, afetivas e instrumentais que possam protegê-lo dos riscos de adoecimento e, ao mesmo tempo, mantê-los produtivos.

Acreditamos, deste modo, que no teletrabalho, tarefas que exigem colaboração e interações síncronas com outras pessoas podem aumentar o risco de exaustão devido aos esforços adicionais necessários para garantir sinergia entre pessoas que trabalham em horários distintos (Abbad, & Legentil, 2020).

Contudo, como relatado pelas interlocutoras, é compreendido que há muitas ações que são de responsabilidade da empresa, junto à liderança, compreendendo novas competências que contribuirão para essa modalidade de trabalho, que envolvem diretamente a GRH, e também responsabilidades dos colaboradores em cumprir as recomendações, diretrizes estipuladas pela empresa.

Frente à essa nova realidade, embora algumas empresas, em busca de promover qualidade de vida e acompanhar a dinâmica do tecido global, já adotassem a prática do *home office*, a necessidade advinda do cenário pandêmico comprovou que, mesmo em meio a inúmeros desafios, as práticas laborais de teletrabalho, *home office* ou mesmo sistema híbrido, são eficientes no que se refere à produção de resultados. Além disso, tais experiências oportunizaram outros ganhos financeiros para as empresas, com a redução de aluguéis, entregas de prédios, custos de energia, água, segurança, dentre outros, proporcionando um novo olhar para o mercado de trabalho (Ipea, 2013).

Por fim, o teletrabalho deve estar interligado à cultura organizacional e à estrutura tecnológica disponibilizada, para que esta modalidade de trabalho, assim como sua comunicação e execução aconteça da forma mais vantajosa possível (Aderaldo et al., 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da Covid-19, fomentou uma crise sanitária, política, econômica e social sem precedentes, impactando o mercado de trabalho e as práticas laborais, uma das alterações percebidas foi a expansão do teletrabalho enquanto modalidade de atuação.

A fim de contribuir com a compreensão deste período histórico-social e seus desdobramentos para o mundo do trabalho, este estudo teve por objetivo conhecer os desafios e possibilidades do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19 para gestores de recursos humanos que atuam em Manaus - AM.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, cuja estratégia metodológica foi o estudo de caso, para coleta de dados realizou-se entrevistas semiestruturadas, e o tratamento e compreensão dos dados se deu pela análise de conteúdo.

Percebeu-se que o mercado de trabalho foi um dos primeiros a sentir os efeitos da pandemia da Covid-19, a economia do país foi intensamente impactada, as empresas precisavam garantir a sobrevivência do negócio, e a estratégia para a gestão da crise precisava ser administrada demandando adaptabilidade, assim fomos submetidos a uma transformação no mercado de trabalho.

Neste cenário, foram necessários a agilidade e o investimento para medidas rápidas e eficazes, com a intenção de proteger a vida de seus colaboradores e, ao mesmo tempo, não ocasionar a falência dos negócios. Foi então que as empresas encontraram como solução a implantação do teletrabalho e o *home-office*, consequentemente, houve a necessidade de inovar em outros processos de recursos humanos.

Evidenciamos com base nas análises das concepções dos gestores de RH que a decisão da adoção do teletrabalho no contexto pandêmico, foi uma mudança repentina, dentro da necessidade imposta, de não parar, as empresas mesmo que diante das incertezas acerca da produtividade, acataram a implantação do teletrabalho e do *home-office*.

Os impactos da Covid-19 atingem diretamente a experiência do colaborador, a partir disso, a gestão de pessoas e demais processos que envolvem os funcionários, foram atribuídas aos gestores de

RH – profissionais com a capacidade para organizar, administrar e liderar o pessoal dentro dessa nova realidade laboral – e que atuaram de modo direto na organização do trabalho remoto, aliando os objetivos dos funcionários, a recomendação do isolamento social e aos objetivos da empresa buscando a continuação do trabalho, de forma organizacionalmente estruturada.

Das concepções descritas, a transformação nas relações de trabalho foi impulsionada pela mudança de hábitos requerida pelo contexto, um “empurrão” para transformação digital, pois apesar do teletrabalho existir antes da pandemia, muitas empresas adotaram pela primeira vez, e se surpreenderam com a produtividade alcançada, e mesmo havendo relatos de um grupo que tiveram dificuldades de administrar o tempo e a gestão das atividades com o contexto familiar.

A produtividade foi constatada positivamente, mudando a percepção das empresas, a ponto de adotarem a modalidade como definitiva, mesmo posteriormente ao cenário crítico do isolamento social, pela percepção de que além de lucrativo para empresa – devido à redução de infraestrutura e materiais de consumos essenciais – como também por avaliarem como benéfico para os colaboradores, permitindo-os trabalhar de onde decidirem, terem mais tempo para realizar outras atividades que proporcionam o bem-estar, autonomia, satisfação, produtividade, gestão do tempo, sem que afetem os resultados na empresa e sobretudo, a qualidade de vida.

Por outro lado, o isolamento social causou barreiras na realização do trabalho remoto, como a infraestrutura, os equipamentos, além de apresentar alto risco de impacto para saúde mental. Desta forma, é importante desenvolver programas focados na saúde física e mental, realizar intervenções psicossociais que possam contribuir com a saúde dos funcionários e assegurar que os recursos necessários para o labor: infraestrutura, bem-estar, saúde, segurança e seguridade social, sejam garantidos independente da modalidade de trabalho que atuam.

O estudo também revelou que o teletrabalho no contexto da pandemia foi experienciado de forma distinta por trabalhadores de diferentes segmentos de atuação. Apresentaram maior engajamento e domínio os funcionários das atividades administrativas, que já utilizavam as tecnologias quando trabalhavam presencialmente, já aqueles trabalhadores, sobretudo dos setores produtivos ou de serviços, passaram por maiores dificuldades de adaptação pela característica do trabalho necessitando laborar na modalidade presencial e, em alguns casos, sendo conduzidos ao teletrabalho a partir de uma adaptação de suas funções, em decorrência do contexto de pandemia.

Diante do exposto, deseja-se por meio deste trabalho, e tendo em vista a importância da pandemia como acontecimento da contemporaneidade, contribuir com os estudos acerca do teletrabalho, e das alterações provocadas pela pandemia da Covid-19 no mercado de trabalho, e quiçá, estejamos mais preparados para atuar em cenários desafiadores, que exigem evoluções de nossa compreensão acerca do trabalho humano, com qualidade para as empresas e sobretudo, beneficiando aos funcionários.

Encorajamos outras pesquisas, para esse e outros públicos dos demais segmentos do mercado laboral, considerando que popularmente até o momento, os estudos que analisam o contexto da pandemia da Covid-19, foram mais direcionados aos trabalhadores da saúde e professores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, Gardênia S., & Legentil, Juliana. (2020). Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da COVID-19. In Melissa M. Moraes (Ed.), Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho (pp. 45-58). Artmed. <https://www.sbpot.org.br/publicacao/volume-2-os-impactos-da-pandemia-para-o-trabalhador-e-suas-relacoes-com-o-trabalho/>.
- Aderaldo, Igor L., Aderaldo, Carlos Victor L., & Lima, Afonso C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>.
- Aiello, Thaís. (2014). Longe e perto: novas tendencias e costumes rompem rigidez e ampliam espaço para o teletrabalho. *Gale Academic Onefile*, 48(3).
- Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). (2022). Mulheres são maioria na área de RH e ocupam cada vez mais espaço no mercado. <https://www.abrhrs.org.br/noticia/mulheres-sao-maioria-na-area-de-rh-e-ocupam-cada-vez-mais-espaco-no-mercado>.
- Baker, Ellen, Avery, Gayle C., & Crawford, John D. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/satisfaction-and-perceived-productivity-when-professionals-work-f>.
- Baomin, Wang, Ning, Li, & Hongqiang, Jiao. (2010). VPNs authentication scheme based Trusted Computing Platform. In 2010 International Conference on Computer Application and System Modeling (ICCASM), 362-365. <https://doi.org/10.1109/ICCASM.2010.5623188>.
- Bardin, Laurence. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.
- Bloom, Nicholas. (2014). To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard business review*, 92(1/2), 28-29. <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>.

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e normas correlatas. (2017). Senado Federal.

Costa, Isabel de S. A. da. (2005). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(1), 01–12. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>

Gartner. (2021). O futuro do trabalho se reinventa: Benefícios para pessoas e empregadores. <https://www.gartner.com.br/pt-br/insights/futuro-do-trabalho>.

Creswell, John W., & Creswell, J. David. (2021). Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto (5^a ed.). Penso.

Norma nº 007. (2020, 29 março). Prevenção e Controlo de Infeção por SARS-CoV-2 (COVID-19): Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Direção Geral de Saúde. <https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/normas-e-circulares-normativas/norma-n-0072020-de-29032020-pdf.aspx>.

Felipe, Isabella Fernanda R., Medeiros, Vinícius Ramalho, Camargo, Mário Lázaro, & Júnior, Edward Goulart. (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 13(2), 211–225. <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>.

Fitzgerald, Carey J., & Danner, Kimberly M. (2012). Evolution in the Office: How Evolutionary Psychology Can Increase Employee Health, Happiness, and Productivity. *Evolutionary Psychology*, 10(5). <https://doi.org/10.1177/147470491201000502>.

Guedes, Aline, Roveda, Andressa, Simeão, Carolina Franco de Oliveira, Brüning, Camila, Ragnini, Elaine Cristina Schmitt, Zanin, Fernanda da Conceição, & Rêgo, Janaína de Azevedo Leão. (2020). Saúde Mental e trabalho em tempos de Covid-19: atuações da Psicologia. *CadernoS de PsicologiaS*, 1. <https://cadernosdepsicologias.crppr.org.br/saude-mental-e-trabalho-em-tempos-de-covid-19-atuacoes-da-psicologia>.

Grisci, Carmem L. I., & Cardoso, Jonas. (2014). Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(4), 851-865. <https://doi.org/10.1590/1679-395114752>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2020). Sistema de Contas Nacionais. IBGE. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9052-sistema-de-contas-nacionais-brasil.html?=&t=downloads>.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). (2013). Mercado de trabalho: conjuntura e análise. Ipea/ Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt54_completo1.pdf.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). (2020). Teletrabalho na pandemia: efetivo versus potencial (Nota técnica). Ipea/ Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200707_nt_48_teletrabalho.pdf.

Karabag, Solmaz Filiz. (2020). An Unprecedented global crisis! The global, regional, national, political, economic and commercial impact of the coronavirus pandemic. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 10(1), 1-6.

Koirala, Jyoti & Acharya, Suman. (2020, 24 abril). Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584092>.

Lacombe, Francisco José Masset. (2021). Recursos humanos: princípios e tendências (3. ed.). Saraiva Educação.

Lei nº 13.979. (2020, 6 de fevereiro). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm.

Lei nº 14.442. (2022, 2 de setembro). Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado 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 1º de maio de 1943. [Conversão da Medida Provisória nº 1.108, de 2022]. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14442.htm.

Lei nº 12.551. (2011, 15 de dezembro). Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm.

Lei nº 13.467. (2017, 13 de julho). 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. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm.

Marconi, Marina A. & Lakatos, Eva Maria. (2021). Técnicas de Pesquisa (9ª ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, Lara Barros, Aguiar, Carolina Villa N., & Bastos, Antônio Virgílio B. (2020). Covid-19: Seus Impactos nas Relações Trabalho-Família. In: Fabiana Queiroga (Org.), Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19 (pp. 49-58). Artmed.

Meister, Jeanne. (2020, 31 de março). The impact of the coronavirus on HR and the new normal of Work. Forbes.

Moraes, Melissa Machado. (2020). Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho. Artmed. <https://www.sspot.org.br/publicacao/volume-2-os-impactos-da-pandemia-para-o-trabalhador-e-suas-relacoes-com-o-trabalho/>.

Ofício Circular nº 2. (2021, 24 de fevereiro). Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. Conselho Nacional de Saúde.

Okano, Marcelo Tsugui, Santos, Henry de Castro. L. dos, Honorato, William Johnny, Viana, Alex Maia, & Ursini, Edson Luiz. (2020). Impacts of the Covid-19 pandemic on large companies: evaluation of changes in technology infrastructure for telework under the optics of theories of dynamic capacity and adaptive structure. Research, Society and Development, 9(9), e756997852. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7852>.

Opatha, H. H. D. N. P. (2020). The coronavirus and the employees: A study from the point of human resource management. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 10 (1), 37-49. <http://doi.org/10.4038/sljhrm.v10i1.5649>.

Queiroga, Fabiana. (2020). Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. Artmed.

Resolução nº 466. (2012, 12 de dezembro). Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Conselho Nacional de Saúde.

Resolução nº 510. (2016, 7 de abril). Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Conselho Nacional de Saúde.

Yin, Robert K. (2015). Estudo de Caso: planejamento e métodos (5^a ed.). Bookman.