

1. INTRODUÇÃO

Com o surgimento dos computadores em rede, consequência das inovações tecnológicas nos processos produtivos das empresas, uma nova modalidade de trabalho se revela: o teletrabalho. Este, em definição da Organização Internacional do Trabalho (OIT), se apresenta como “forma de trabalho realizada em lugar distante da sede empresa ou do centro de produção e que implica uma nova tecnologia que permite a separação e facilita a comunicação”.

No entanto, vários autores evidenciaram, desde a ascensão da discussão do teletrabalho no meio acadêmico e científico, o grande receio dos empregadores em aplicar esta modalidade dentro de suas empresas. É o caso de Freitas (2008) e Barros e Silva (2010), que apresentam a falta de infraestrutura e supervisão, a dificuldade de controle e a distração com atividades domiciliares como algumas das desvantagens detectadas pelo distanciamento causado pelo denominado *home office*.

É observada uma preocupação constante quanto ao isolamento social do empregado, desde os primeiros estudos realizados por Soares (1995) até alguns dos mais recentes, como o de Villarinho e Paschoal (2016), que o evidencia como possível causa de queda de desempenho potencializada por transtornos psicológicos desenvolvidos na ausência de interação social.

Por volta de fevereiro de 2020, o Brasil foi atingido por um vírus originário da China, com sua propagação inicial poucas semanas antes do término do ano anterior: a COVID-19. A doença se alastrou globalmente e, quase instantaneamente, foi decretada a quarentena em nosso país - com medidas de restrição de higiene e precaução e isolamento social total regulamentadas por órgãos normatizadores da saúde, em especial a Organização Mundial da Saúde (OMS) que, em declaração, a reconheceu como pandemia global.

Com início em 19 de março, os governos federais introduzem o processo de decretos que proíbem a abertura de todos os estabelecimentos comerciais varejistas e/ou prestadores de serviços com atendimento ao público que não sejam considerados serviços essenciais para a sobrevivência. Desta forma, é promovida a inevitável preocupação, de empresas e trabalhadores, quanto às relações de trabalho no contexto pandêmico.

“A pandemia da COVID-19 causou mudanças significativas no modo com que organizações, comunidades e pessoas interagem entre si.” (TORTORELLA, 2020). Segundo o autor, na tentativa de mitigar a ação e o contágio do vírus, os altos investimentos inesperados em saúde atravessam orçamentos públicos de outros setores, afetando negativamente o âmbito econômico de um país, tanto no crescimento ou no desenvolvimento sustentável das empresas, quanto nas lacunas de financiamento em educação, segurança e transporte.

O distanciamento social obrigatório ocasionou o denominado *lay-off*, em que o contrato de trabalho é suspenso parcial e temporariamente. Pouco depois, sem a cessão da quarentena, as empresas zeraram suas opções exceto estabelecer o teletrabalho como ferramenta oficial, a fim de evitar déficits ou prejuízos econômicos nos resultados, manter a atividade fim em funcionamento e promover a segurança de seus funcionários (SANTOS, MIRANDA e JUNIOR, 2020).

Escolas, universidades e empresas que nunca haviam experienciado a modalidade remota de trabalho tiveram de se adaptar completamente ao *home office* em poucas semanas. Uma pesquisa do Instituto DataSenado (2020) aponta que cerca de 87% dos brasileiros não possuíam experiência alguma com o trabalho remoto, enquanto 58% sentiam ou ainda sentem que a empresa não tem preparo ou infraestrutura para manter o teletrabalho.

Da mesma forma, a Fundação Dom Cabral e a GrantThornton (2020) trazem dados sobre as percepções dos trabalhadores na nova relação de trabalho. Por volta de 35% dos respondentes da pesquisa afirmam que seus gestores não parecem ser eficazes no auxílio técnico e psicológico durante o trabalho remoto e, como consequência, os colaboradores se preocupam mais com seus processos de avaliação de desempenho quando trabalham à distância.

Ainda em relação à pesquisa, há grande concordância quanto a produtividade colaborativa durante a pandemia ter sido mantida ou positiva. Além disso, pouco mais da metade dos gestores aparentam ter interesse em manter a modalidade à distância nas empresas mesmo após o fim da pandemia, haja visto os resultados alcançados durante os últimos meses.

As conclusões são congruentes com outras pesquisas realizadas neste período de isolamento social: estima-se que o teletrabalho irá além de apenas se manter após o termo da quarentena - crescerá cerca de 30%. Em instituições educativas, como escolas e universidades, o percentual se institui em 100% de crescimento (MICELI, 2020).

Sabe-se que este recurso laboral remoto é uma estratégia competitiva utilizada pelas empresas de maior porte em que se espera alcançar o aumento da produtividade dos funcionários. Acima disso, entretanto, é uma ferramenta de redução de gastos espaciais e todos os custos indiretos que envolvem uma jornada de trabalho dentro do escritório (JÚNIOR, 2020), ao passo que a probabilidade do trabalhador faltar é quase nula (BARBOSA, 2006).

Em 2020, contudo, o teletrabalho foi visto como alternativa para a redução do contágio e proteção dos colaboradores. O prévio receio de se adotar o trabalho à distância agora é quebrado, se tornando realidade - e provoca reflexos nas demonstrações contábeis das organizações. Este estímulo ocasionado pela COVID-19 vem manifestando impactos há meses e permanecerá alterando nossas perspectivas futuras, até então estagnadas dentro de nossas zonas de conforto: denominado popularmente como novo normal.

Este estudo estabelece uma questão foco, com base em lacunas ainda não pesquisadas e inseridas em um novo contexto corporativo, visando explorar seus reflexos atuais nos aspectos contábeis dentro das companhias. “No Brasil, os estudos recentes sobre o teletrabalho na iniciativa privada evidenciam uma tendência das empresas incorporarem essa nova forma de trabalho.” (FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020, p. 30).

Gaspar, Bellini, Donaire et al. (2014) trazem estudos acerca do rendimento e da produtividade do teletrabalho espontâneo no Brasil, apontando que o êxito do trabalho à distância é maior se há adoção gradativa da modalidade remota, análise prévia do ambiente em que será aplicado, do estilo de vida e da capacitação do colaborador, da existência e possibilidade de estímulos de criatividade e proatividade e, a fim de entrelaçar os vínculos sociais, a existência de confraternizações de promoções.

A presente pesquisa, contudo, considera e contextualiza a pandemia ocasionada pelo vírus da COVID-19 e não se sustenta integralmente sobre as teorias de teletrabalho espontâneo, uma vez que interações remotas se tornaram ferramenta única de prevenção e diminuição do risco de contágio.

Apesar dos estudos sobre o tema geral do teletrabalho se mostrarem objeto de pesquisa há mais de vinte anos, alguns desafios ainda não solucionados que são causados pelo distanciamento do trabalho vêm sendo detectados e persistem. Além do processo de implementação e adaptação, as principais dificuldades são a de manter o bom funcionamento do sistema de gestão de desempenho da companhia. As avaliações e o controle de metas ou

resultados, bem como a remodelação do perfil do trabalhador - que agora atua à distância - exigem cautela e novos métodos funcionais, em especial pelo fato de nem todos os trabalhadores possuem perfil compatível com o teletrabalho (NOGUEIRA e PANTINI, 2012).

Reformular um sistema de avaliação de desempenho já instituído sobre uma organização incorre em custos burocráticos e desgastes mentais devido ao esforço e tempo demandado por parte da alta administração. Desta forma, antes do impulso de constituir o teletrabalho em uma empresa, deve-se levar em conta não só as vantagens, como a redução de custos esperada e desejada, mas essencialmente os desembolsos na implementação deste método.

Conceitualmente, é de essencial importância adicionar que, nos meses exatamente anteriores à consolidação deste estudo, ocupa-se espaço nos veículos de mídia para o debate sobre as diferenças jurídicas e suas implicações nas relações laborais entre o teletrabalho e o *home office*. Enquanto o primeiro é realizado com a necessidade do consentimento do trabalhador para atuar remotamente e, em sua maior parte, em domicílio (na casa do empregador, desde que com recursos tecnológicos, de informação e comunicação, além de regime jurídico próprio e condições distantes daquelas vistas na jornada de trabalho presencial), o *home office* se explica como o serviço remoto eventual, que não altera nenhum trâmite do regime do contrato de trabalho.

Esta pesquisa enfatiza a importância do tema delimitado com foco na gestão da empresa durante o teletrabalho obrigatório em 2020, buscando compreender seus impactos diretos em suas demonstrações contábeis ocasionados pela adoção não planejada do trabalho remoto.

A mesma publicação do Instituto DataSenado, citada anteriormente, também evidencia outros exemplos de custos indiretos incorridos na implementação repentina do teletrabalho em âmbito nacional: 68% dos respondentes não tiveram auxílio das empresas para adquirir os equipamentos necessários para o teletrabalho.

Um quarto dos trabalhadores evidenciaram redução salarial, seja em auxílios ou no próprio recebimento líquido. Além disso, quase 80% dos pesquisados agora trabalham acima das oito horas instituídas na definição de jornada de trabalho pela Consolidação das Leis Trabalhistas, bem como afirmam receber e-mails, mensagens ou ligações relativas ao seu emprego fora do horário regular de trabalho.

Contemplada a importância científica sobre o entendimento do contexto atual da pandemia de COVID-19 e seu impacto direto na vida pessoal e profissional das pessoas, físicas ou jurídicas, a presente pesquisa procura destacar o impacto da adoção do *home office* repentino e inadequado nos resultados operacionais de empresas brasileiras listadas na B3 mediante a pandemia global historiada, majoritariamente, no ano de 2020.

OBJETIVO GERAL

Compreender o efeito ocasionado pelo teletrabalho repentino sobre os resultados operacionais e/ou administrativos nas empresas brasileiras durante a pandemia da COVID-19, em 2020.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conhecer o teletrabalho e compreender quais são seus efeitos e dificuldades.
Observar o impacto do método laboral remoto, sua relevância gradativa e analisar seu efeito nas demonstrações financeiras das empresas brasileiras.
Relacionar as implicações da implementação do teletrabalho com o despreparo das empresas em adotar o trabalho à distância, ocasionado pelo isolamento social obrigatório e repentino.

Instaurada a atual situação pandêmica global, seus efeitos nas rotinas administrativas e empresariais se provaram de essencial debate. Por se tratar de um objeto de pesquisa recente, no entanto, ainda não há estatísticas que comprovam com exatidão a desejada redução de custos em função do teletrabalho em 2020, em meio a outras consequências socioeconômicas enfrentadas no período.

Neste contexto, cabe a necessidade de contribuições científicas acerca do tema a fim de fundamentar pesquisas futuras mais aprofundadas e auxiliar na tomada de decisão de empresas até então receosas com seu desempenho ao adotar um método remoto de trabalho.

Sabe-se, no meio acadêmico, que empresas brasileiras - em especial as listadas na B3, quando se trata de mercado financeiro - não são o principal objeto de estudo dos pesquisadores. A ausência de inúmeros trabalhos científicos e contribuições acadêmicas frente a outros temas e/ou população selecionadas para pesquisas reforça a necessidade de retribuir resultados à sociedade alvo deste projeto.

Assim sendo, uma possível evidência de impacto positivo nos custos das empresas trazida a partir desta monografia poderá quebrar o paradigma e o senso comum de que os malefícios trazidos pelo teletrabalho superam os esperados cortes de gastos de uma empresa, encorajando novos hábitos pós-pandemia: uma renovação nas estruturas corporativas, que visa o bem-estar dos trabalhadores e do ambiente de trabalho, concomitantemente com melhores resultados nas transparências das demonstrações financeiras e melhores indicadores contábeis.

Este projeto de pesquisa busca compreender os empecilhos e os benefícios da adoção do método remoto de trabalho durante o ano de 2020, bem como possivelmente evidenciar a viabilidade de permanência deste modelo após o fim da pandemia da COVID-19, considerando perspectivas a nível empresarial: como o teletrabalho repentino durante a pandemia da COVID-19 impacta o resultado das empresas brasileiras?

Para alcançar tal resposta, um estudo de caso dentro de uma empresa de grande porte localizada na região da cidade de Ribeirão Preto - São Paulo/Brasil será realizado como parâmetro inicial e foco de análises comparativas visando a compreensão dos efeitos financeiros ocasionados pelo surto da pandemia.

2. PANDEMIA E ADAPTAÇÃO AO TRABALHO REMOTO REPENTINO

“O teletrabalho não se trata, apenas, de uma nova forma de trabalho, mas de um fenômeno que transforma o modo de vida das pessoas e as relações sociais.” (RODRIGUES, 2011, p. 78). Desta forma, compreende-se a abrangência do tema, que engloba inúmeros outros aspectos prioritários acima do objetivo principal de uma organização ao adotar um método remoto de trabalho: o corte de gastos.

Então, pesquisas surgem para evidenciar a efetividade do teletrabalho nas poucas empresas com perfil favorável ao trabalho remoto e que se beneficiaram com as vantagens da nova modalidade, alcançando a exímia redução de custos.

De acordo com a definição da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), de 2016, considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

No teletrabalho, a empresa distribui funções para seus funcionários, que pulverizados em distintos locais de trabalho, executam os serviços em comunicação direta e em tempo real com a organização. Mediante programas, instalados em celulares, telefones e secretárias virtuais, a empresa monitora as horas de trabalho, bem como acompanha e controla seus trabalhadores sem qualquer contato físico (RODRIGUES, 2011).

Acerca das preocupações de integridade psicológica dos colaboradores, podemos afirmar:

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. Não estamos defendendo a redução de atividades ou da jornada de trabalho, mas sim o respeito a essa jornada com o estabelecimento de metas factíveis de forma a evitar os efeitos negativos da flexibilização da rotina de trabalho. Assim, o estabelecimento de atividades e seus prazos devem ser realizados com base na temporalidade e na presença dos recursos necessários para sua efetivação (LOSEKANN e MOURÃO, 2020, p. 74).

Santos, Miranda e Junior (2020) concluem que, se implementado efetiva e corretamente, a ferramenta da modalidade de trabalho à distância sobrevinda e enfatizada pela pandemia da COVID-19 prova seu valor, revolucionando as estruturas organizacionais e garantindo benefícios produtivos para ambos a empresa e o colaborador.

É evidente, entretanto, o receio dos gestores quanto ao possível descontrole em relação ao cumprimento de prazos, horários e serviços dentro da jornada de trabalho presencial, bem como a indisciplina do colaborador, este quase que sem supervisão contínua. O uso de tecnologias da informação como auxílio para as atividades fim nas empresas sede acarretam no manuseio exacerbado de telefonias celulares por parte dos colaboradores, que sacrificam parte de suas jornadas de trabalho em redes sociais, conversas, pausas para café ou lanche e outras distrações.

“As noções de segurança foram revolucionadas e a maneira como nos relacionamos foi extremamente impactada”, segundo Losekann e Mourão (2020, p. 72):

A nossa relação com o trabalho não poderia passar impune e são muitos os aspectos desta crise que influenciam as relações de trabalho e o seu próprio significado. Se antes a adaptação do sujeito ao trabalho já era uma exigência cada vez mais presente, expressa sobretudo no conceito altamente em voga no mundo corporativo de “resiliência”, agora se faz ainda mais indispensável adaptar-se a novas condições, por mais inéditas que pareçam.

Para Santos, Miranda e Junior (2020), a maior desvantagem do teletrabalho repentino, despreparado e não planejado durante a pandemia é a maior jornada de trabalho, em específico pelo fato de que a empresa pode não constituir horas extras ou adicional noturno no salário do teletrabalhador. Além disso, de forma legislativa, a empresa deveria alterar o contrato laboral

do empregado para o trabalho remoto, devido às suas exigências e normas próprias, mas isso não ocorre na maior parte dos casos.

Quanto aos trabalhadores, surgiram diversos desafios, tais como a necessidade de adaptação à novas tecnologias, o estabelecimento de novas formas de interação e as falhas ou ausência de comunicação entre equipes. Para a maioria deles, a vida pessoal e a profissional se cruzaram pela primeira vez, já que no mesmo ambiente famílias compartilham atividades escolares, domésticas, de trabalho e de lazer. (LOSEKANN e MOURÃO, 2020).

3. IMPACTOS DO TELETRABALHO

Em pesquisa, o HSBC (2017) contribui para uma visão positivista do teletrabalho, revelando que o trabalho remoto é muito mais efetivo e provável na indução de maiores produtividades e desempenhos colaborativos do que os próprios incentivos financeiros, atualmente utilizados como principal forma de inibir os custos dos agentes gerados por meio do conflito de interesses, evidenciados na Teoria da Agência.

O quadro abaixo, modelado por Filardi, Castro e Zanini (2020) sintetiza e compila uma série de pesquisas anteriores e seus respectivos resultados em relação às vantagens e desvantagens estudadas e concluídas da aplicação do teletrabalho dentro de organizações, de inúmeras autorias distintas.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens para empregado e empregador do teletrabalho

Autores	Vantagens	Desvantagens
Soares (1995), Tremblay (2002)	Flexibilidade de horários; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; ficar próximo à família e redução no tempo de deslocamento.	Conflito entre trabalho e vida familiar; baixo desenvolvimento e motivação; falta de treinamento específico; isolamento social; tecnologia falha; aumento de trabalho.
Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)	Autonomia para organizar tarefas; economia de custos e espaço; flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; gerenciamento por objetivos; liberdade; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; menor absenteísmo e maior oportunidade para deficientes.	Custos de equipamentos; dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; erros de seleção de tarefa; isolamento profissional; mudanças na estrutura organizacional; percepção de perda de status e problemas psicológicos.
Freitas (2008)	Concentração; refeições em casa; flexibilidade de horários; maior interação com a família; menos interrupções; privacidade; redução de custos para a empresa e para o empregado; redução no tempo de deslocamento; segurança e silêncio.	Aumento custo de água e luz; dificuldade de controle; distração com atividades domiciliares; falta de infraestrutura; isolamento profissional e social e receio de má avaliação.
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; melhoria da produtividade; menos exposição violência/stress em deslocamentos; redução de custos para a empresa e para o empregado.	Conflito entre trabalho e vida familiar; falta de infraestrutura e supervisão; isolamento profissional e cobrança.
Nohara, Acevedo,	Autonomia para organizar tarefas; maior	Conflito entre trabalho e vida familiar;

Ribeiro et al. (2010)	interação com a família; melhor qualidade de vida; menos stress em deslocamentos e redução no tempo de deslocamento.	dificuldade de controle; falta de reconhecimento de colegas de trabalho e de supervisão; isolamento; aumento de trabalho.
Boscatte (2010)	Melhor qualidade de vida; melhoria na produtividade; menor absenteísmo e redução de custo do empregado.	
Gaspar, Bellini, Donaire et al. (2014) Nogueira e Patini (2012)	Autonomia para organizar tarefas; flexibilidade de horários; maior interação familiar; melhor planejamento das atividades; melhor qualidade e produtividade no trabalho; menos stress em deslocamentos e redução de custos do empregado.	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho; falta de infraestrutura e isolamento profissional.
Costa (2013)	Autonomia para organizar tarefas e flexibilidade de horários; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; flexibilidade de horários; melhor qualidade de vida e redução no tempo de deslocamento.	Conflito entre trabalho e vida familiar; dificuldade de desenvolvimento; falta de supervisão; isolamento social; maior cobrança, montar estrutura em casa.
Mello, Santos, Shoiti et al. (2014)	Melhor qualidade de vida; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; oportunidade para pessoas com deficiência e redução de custos para a empresa.	
Hislop, Axtell, Collins et al. (2015)	Autonomia para organizar tarefas; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e flexibilidade de horários.	Isolamento social.
Eom (2016)	Equilíbrio trabalho e vida pessoal; melhor qualidade e produtividade no trabalho; redução de poluição e de tempo de deslocamento.	Isolamento profissional e social e não adequação ao teletrabalho.
Villarinho e Paschoal (2016)	Melhor qualidade de vida; maior produtividade; menos interrupções, menor stress e tempo em deslocamentos.	Isolamento social e tecnologia falha.
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Amadurecimento profissional dos jovens.	Precarização e descontrole da carga de trabalho.

Fonte: FILARDI, CASTRO e ZANINI (2020).

Desta forma, portanto, o quadro apresentado sustenta todas as implicações teóricas da implementação do teletrabalho ressaltadas anteriormente na presente pesquisa, bem como fundamenta a importância do foco no colaborador, e não apenas na gestão empresarial. Evidenciando desvantagens, percebe-se que os custos indiretos da adoção e adaptação do método de trabalho à distância podem ocasionar complicações a curto e longo prazo - e custos ainda maiores, que superam os gastos poupados de uma organização com o regime de teletrabalho ativo.

Ao mesmo tempo, por outro lado, as vantagens coletadas de pesquisas dos últimos vinte e cinco anos comprovam a necessidade e a grande oportunidade de uma empresa em usufruir dos benefícios do teletrabalho. Ao amparar as teorias coletadas e expostas nesta seção referentes

ao método remoto de trabalho sobre ambos os aspectos físicos (psicológicos) e socioeconômicos do empregado, especialmente no contexto pandêmico, revela-se uma clarividente preocupação na relação entre produtividade, qualidade de vida, proximidade familiar e isolamento social, tal como nos sacrifícios propostos pela implementação do teletrabalho: as reduções salariais e o aumento dos custos para o empregado.

Kelly et al. (2014), numa análise da relação de conflito entre vida pessoal e profissional, realizada através de um programa de treinamento aplicado em diferentes departamentos de uma empresa de grande porte, encontraram reduções significativas no conflito trabalho-família dos colaboradores, além de demonstrar um maior controle de prazos de serviços e maior disponibilidade - física e temporal - com suas famílias, impactando positiva e diretamente sua disposição para cumprir a jornada de trabalho.

Entendia-se, por estes sacrifícios, que o trabalho à distância permite o uso descontrolado de dispositivos inteligentes e, por sua vez, afeta o desempenho, diminuindo sua produtividade. Por outro lado, pausas e conversas não ocorrem mais com o trabalhador à distância, ao passo que este deve sinalizar sua própria disciplina a fim de apresentar desempenho esperado, cumprir metas e entregar as solicitações dentro do prazo exigido, concluindo seus afazeres abaixo das oito horas de sua jornada de trabalho - que agora é mensurada via softwares.

Em um experimento realizado com uma companhia de grande porte no setor de turismo, da China, Nicholas Bloom et al. (2015) concluíram que o impacto do teletrabalho foi extremamente positivo, incrementando o percentual de produtividade total da empresa por cerca de 25% e cortando custos de, em dólares, \$2.000/colaborador por ano, sendo aproximadamente dois terços advindos da redução no espaço físico do ambiente sede e o restante indiretamente detectados através da melhoria na performance individual e do menor índice de rotatividade de colaboradores - consequentemente, minimizando gastos com novos treinamentos.

Por outro lado, a Consolidação das Leis Trabalhistas não promove um titular para arcar com despesas nos casos de relações laborais remotas. Desta forma, abre-se margem para interpretação: dentro dos parâmetros e conceitos do Direito do Trabalho, não faz sentido o empregado pagar pelos dispêndios de infraestrutura e conexão, já que, em condições presenciais, estes seriam usufruídos do local de trabalho, e não de sua casa.

Como mitigação, surgem diversas normas protetivas dos teletrabalhadores que impedem o empregador de aplicar punições frente à ausência de infraestrutura, ferramentas ou equipamentos necessários para a aplicação e realização do trabalho remoto, sendo, neste caso, responsabilidade do sócio prover instrumentos laborais ao colaborador, como foi o caso da Medida Provisória 927.

Cabe considerar, contudo, que algumas delas caducaram, como esta, que teve sua vigência encerrada quatro meses depois de sua tramitação: em julho de 2020. Devido à pressão populacional, burocracias públicas e exigências da OMS, tais medidas desenvolvidas buscavam amenizar os conflitos destacados na Teoria da Agência, ao passo que colaboraram na minimização do risco de contágio da COVID-19. Neste sentido, evitando abusos sobre as medidas temporárias, estabelece-se que os gastos necessários, por parte do empregador, para que o trabalhador exerça, de sua casa, as mesmas atividades exigidas na empresa, não poderiam configurar natureza salarial.

De qualquer modo, entretanto, a adoção do teletrabalho inadequado insere mais um item na lista de riscos para a empresa: os possíveis custos incorridos com equipamentos tecnológicos, de comunicação e de rede.

4. O NOVO NORMAL

A fim de criar vantagem em meio ao mercado competitivo, organizações encontram-se obrigadas a adequar seus métodos de produção desde que o acúmulo desenfreado de novas tecnologias e seu impacto direto no índice de uso de mecanismos digitais se fez presente (FREITAS, 2018). Neste contexto, introduz-se a Indústria 4.0 - ou, popularmente denominada, nova revolução industrial (tecnológica) -, que segundo Cavalcanti e Nogueira (2017), pode ser detectada especialmente pelo uso - e consequente aperfeiçoamento - de processos produtivos movidos por inteligência artificial.

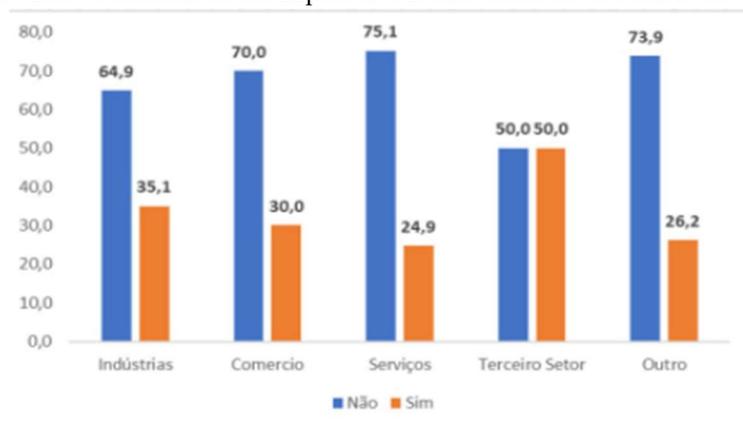
Segundo Olsen e Tomlin (2020), a Indústria 4.0, além de ser capaz de reduzir custos em qualquer ocasião, devido às recentes revoluções e inovações tecnológicas globais, também promove o alcance de maior flexibilidade, qualidade e rapidez, indicadores extremamente desejados por gestores e diretores de uma empresa.

A maior vantagem detectada pelos autores, contudo, é o principal foco das novas discussões geradas no ano inicial da pandemia: a influência na performance colaborativa. Algumas administrações conservadoras ou pequenas empresas, que antes julgavam o *home office* como uma alternativa distante ou inviável, agora desfrutam de uma possível melhora na produtividade da unidade como um todo.

Isso ocorreria porque, uma vez explorado todo o potencial da Indústria 4.0, as tensões inerentes entre estes pontos-chaves operacionais (quando se espera que uma melhoria na qualidade implica uma diminuição na rapidez, por exemplo) tendem a minimizar e se distanciar entre si.

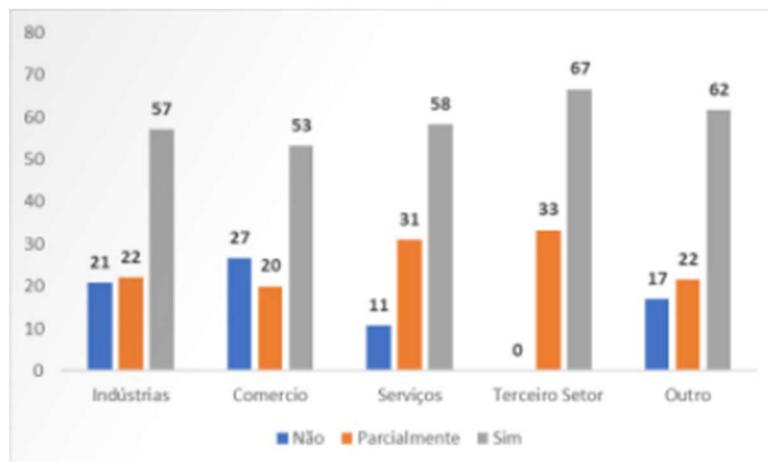
Em uma pesquisa realizada no ano de 2020 pela Fundação Dom Cabral em parceria com a Talenses Group, abrangendo 375 empresas brasileiras durante o período pandêmico, visando analisar os efeitos da COVID-19 sobre os negócios de diferentes setores - sendo 30 empresas comerciais, 77 industriais, 197 prestadoras de serviço, 6 pertencentes ao terceiro setor e 65 classificadas como outros setores -, foram coletados os seguintes dados dos respondentes:

Imagem 1 - Houve dificuldade em implantar o Home Office neste cenário do COVID-19?



Fonte: Fundação Dom Cabral e Talenses Group (2020).

Imagem 2 - Você acredita que as novas práticas de home office adotadas pela empresa permanecerão após a crise de COVID-19?



Fonte: Fundação Dom Cabral e Talenses Group (2020).

Aqui, comprova-se a tendência da permanência do trabalho remoto adotado por parte das empresas, que se alinha com a surpreendente quantidade de empresas que alegaram ter passado por uma adoção, adaptação e implementação tranquila do teletrabalho - o que promove um curioso possível viés ou visão distorcida dos respondentes -, além da grande maioria concordar com expectativas e sinalizações de que o modelo laboral à distância permaneça após o fim da pandemia.

Como contextualizam Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 29):

Atualmente, a TI é a principal ferramenta de apoio às empresas em suas atividades administrativas e operacionais, sendo um dos elementos fundamentais na melhoria da qualidade de produtos, serviços e resultados das organizações. Ela proporciona maior agilidade em processos burocráticos e bem definidos, o que impulsionou o teletrabalho no Brasil.

Assim, inicia-se a cadeia de estudos na área do teletrabalho no Brasil. A recente revolução tecnológica permitiu a reinvenção das relações e dos contratos laborais, com sua consequente resistência da adoção de modalidades remotas em todos os âmbitos da vida estudantil, acadêmica ou profissional dos brasileiros.

Mello, Santos, Shoiti et al. (2014) demonstram que o método remoto de trabalho tem por finalidade reduzir custos administrativos, espaciais e empresariais, melhorar ambas a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores sob o teletrabalho com a eliminação do tempo de deslocamento e, especialmente, tendo em vista a visibilidade e representatividade, atuar no âmbito da responsabilidade social pela inclusão digital de pessoas deficientes.

Abrangendo custos, podemos entendê-los como qualquer ocorrência de recursos despendidos, seja capital humano, no caso de desgastes físicos e psicológicos, seja capital próprio, no caso de moeda. Assim, assume-se a notoriedade acerca de pesquisas que reforçam também o bívio empresarial enfrentado por teletrabalhadores: desenvolvimento profissional, àqueles envolvidos e introduzidos na tecnologia ao passo que precariza e descontrola a jornada de trabalho (ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017).

5. METODOLOGIA

Tratando-se de um tema novo e pouco explorado, o foco do presente trabalho se concentra nos detalhes do método remoto das relações laborais: o *home office*. Assim, serão apresentados seus possíveis efeitos sobre os resultados operacionais e/ou administrativos nas empresas durante o exercício contábil em que se estendeu a quarentena - 2020.

Com âmbito exclusivamente teórico, a metodologia do projeto é construída sobre um levantamento de referenciais de base, buscando conhecer o teletrabalho através de pesquisas e consultas legislativas, além da busca por notícias e pesquisas atuais, visando compreender o efeito do trabalho remoto repentino e inesperado nas empresas.

Na pesquisa, por sua vez, a metodologia se torna tanto exploratória quanto explicativa, assim sendo dividida em três fases: pesquisa, coleta de dados e entrevistas/questionários.

A limitação desta pesquisa se evidencia na inviabilidade de confirmação do motivo das oscilações dos custos e resultados da empresa - mais precisamente, na dificuldade de classificá-las como um impacto direto advindo da pandemia. Abordando o método qualitativo, busca-se minimizar tal restrição por meio de não apenas averiguar os números, mas confirmar também através da visão dos colaboradores sobre o efeito do trabalho remoto em relação aos seus custos e resultados.

Como sugestão de próximas pesquisas na mesma linhagem, recomenda-se explorar uma abordagem quantitativa, abrangendo um maior número e variedade de empresas (setores inteiros) ou comparações entre setores dos resultados obtidos por meio das demonstrações contábeis coletados de anos anteriores à pandemia da COVID-19 em relação aos números de 2020.

Estudos empíricos de longo prazo são também recomendados como meios de observar os reflexos econômicos da pandemia futuramente, após sua cessão.

FASE I

Na primeira parte, espera-se que sejam realizadas novas pesquisas na mesma linha do levantamento feito para a construção do projeto. Estes novos dados, juntamente com o incremento dos anteriores, serão usados para fortalecer o embasamento teórico e para reflexão de pontos importantes para serem abordados nos questionários da última etapa.

As duas próximas partes serão realizadas com base em um estudo de caso realizado sobre uma empresa de grande porte listada na B3 situada na região da cidade de Ribeirão Preto, em São Paulo. A pesquisa foi assim delimitada pela tendência de empresas desse nível terem um maior número de funcionários, com um possível maior e mais visível efeito do trabalho remoto.

FASE II

Para a segunda parte, será coletada uma amostra de contas contábeis com o objetivo de analisar as informações disponibilizadas referentes às demonstrações financeiras do ano de 2020 e compará-las com as do ano de 2019 (ano anterior ao período de pandemia).

Nesta análise, considera-se que a quarentena começou no Brasil por volta do mês de março e, como consequência, o teletrabalho se iniciou também por volta desse período. Aqui,

apenas os números serão destacados para averiguar se durante a crise do coronavírus o total de gastos com pessoal, materiais ou os resultados operacionais e administrativos das empresas apresentam uma oscilação relevante.

FASE III

Por fim, com base em todas as pesquisas realizadas e coletadas, será estruturado um questionário base com ao menos dez perguntas-chave, o qual será usado em entrevistas a se concretizar com gestores da empresa em foco. Sem a possibilidade de realizar encontros, seja por falta de disponibilidade ou interesse, o questionário será disponibilizado via e-mail para a coleta de respostas, de forma anônima, dentro de um prazo estipulado.

Propostas de perguntas para o questionário:

- Qual(is) efeito(s) o trabalho remoto apresenta/apresentou sobre os custos operacionais e/ou administrativos de sua empresa?
- Quais custos operacionais e/ou administrativos deixaram de existir (se for o caso) na empresa durante o período de trabalho remoto de seus funcionários? (abrangência da questão: gastos com transporte e locomoção de colaboradores, energia elétrica demandada pela jornada de trabalho, contas gerais do ambiente sede, gastos administrativos e aluguel).
- O trabalho remoto gerou novos custos, anteriormente inexistentes, na empresa? Se sim, qual(is)?
- Os colaboradores se queixam de dificuldades de adaptação em relação a ausência de infraestrutura ou ambiente ideal de trabalho (conflito trabalho-família)?
- Quais as vantagens e desvantagens manifestadas pelos colaboradores referente a ausência de interação social?
- Quais foram os maiores desafios enfrentados pela empresa durante a implementação do teletrabalho repentino?
- Quais foram os pontos positivos e negativos para a empresa detectados através do *home office*?

Todas as respostas obtidas nesta etapa passarão por uma análise posterior visando a melhor apresentação de resultados possível e, por fim, através dos dados obtidos nos questionários, há a compilação e o confronto destas com as oscilações encontradas nas demonstrações financeiras da empresa entre os anos de 2019 e 2020, realizadas na primeira fase.

CRONOGRAMA

O que se espera a ser seguido é constituído pelo planeamento abaixo:

	Agosto/21	Setembro/21	Outubro/21	Novembro/21	Dezembro/21
Estruturar questionário	X				
Atualizar referencial teórico	X	X	X		
Discussão dos temas em pauta veiculados na mídia		X	X		
Coleta de dados financeiros		X	X		
Primeira apuração e análise de dados (financ.)			X		
Atualizar questionário			X	X	
Realizar entrevistas e disponibilizar questionário				X	
Segunda apuração e análise de dados (quest.)				X	X
Atualizar metodologia				X	X
Apresentação de resultados e conclusão					X
Resumo					X
Revisão da redação e das normas ABNT					X

REFERÊNCIAS

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

BARBOSA, R. L. D. **O teletrabalho dentro de uma visão mais ampla da subordinação jurídica**. Revista Direito e Liberdade. Natal, v 3 n. 2, p. 607-628, set. 2006.

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

Carta Capital, 2020. **COVID-19 e os impactos nas relações de trabalho**. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/blogs/lado/covid-19-e-os-impactos-nas-relacoes-de-trabalho/>. Acesso em: 27 out. 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan. 2020.

FREITAS, A. P. P. **Análise Bibliométrica da Produção Científica sobre Indústria 4.0**. 2018. 28f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

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

GASPAR, M. A. 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.

Grant Thornton; Fundação Dom Cabral, 2020. **Novas formas de trabalhar os impactos do home office na crise**. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/novas-formas-de-trabalhar-os-impactos-do-home-office-na-crise/>. Acesso em: 01 nov. 2020.

G1, 2020. **Apesar de bancar custos e trabalhar além da jornada, trabalhador vê aumento da produtividade no home office**. Disponível em: https://g1.globo.com/google/amp/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/10/24/apesar-de-bancar-custos-e-trabalhar-alem-da-jornada-trabalhador-ve-aumento-da-produtividade-no-home-office.ghtml?__twitter_impression=true. Acesso em: 31 out. 2020.

G1, 2020. **Ibaneis decreta fechamento de lojas, bares e restaurantes e proíbe cultos e missas no DF devido ao coronavírus**. Disponível em: <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2020/03/19/ibaneis-decreta-fechamento-de-lojas-bares-restaurantes-e-proibe-cultos-e-missas-no-df-devido-ao-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 19 out. 2020.

HSBC, 2017. **Nine Out of Ten (89%) Employees Believe Flexible Working is Key to Boosting Productivity Levels.** Disponível em: <https://workplaceinsight.net/nine-ten-employees-believe-flexible-working-key-boosting-productivity/>. Acesso em: 08 jul 2021.

Instituto DataSenado, 2020. **Pandemia aumenta o número de brasileiros com experiência em teletrabalho.** Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/datasenado/publicacaodatasenado?id=pandemia-aumenta-o-numero-de-brasileiros-com-experiencia-em-teletrabalho>. Acesso em: 30 out. 2020.

JUNIOR, K. G. F. P. **O teletrabalho na reforma trabalhista: suas vantagens e desvantagens.** Âmbito Jurídico, 2020. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-do-trabalho/o-teletrabalho-na-reforma-trabalhista-suas-vantagens-e-desvantagens>. Acesso em: 21 out. 2020.

KELLY, M. E. et al. **The impact of cognitive training and mental stimulation on cognitive and everyday functioning of healthy older adults; a systematic review and meta-analysis.** Ageing Res Rev. v. 15, p. 28-43, 2014.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. **Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office.** Caderno de Administração, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020.

MELLO, A. A. A. et al. **Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

MICELI, A. **Tendências de marketing e tecnologia 2020: humanidade redefinida e os novos negócios.** 2020. Disponível em: <http://www.convergenciadigital.com.br>. Acesso em: 19 out. 2020.

BLOOM, N. et al. **Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment.** The Quarterly Journal of Economics, v. 130, n. 1, p. 165-218, 2015.

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.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Recomendação, 184.** Disponível em: <https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12010:0::NO>. Acesso em: 03 out. 2020.

Organização Mundial da Saúde (OMS). Disponível em: <https://www.who.int/eportuguese/countries/bra/pt/>. Acesso em: 29 out. 2020.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho.** 2011. 136 p. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2011. DOI:10.11606/D.2.2011.tde-14062012-112439. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf. Acesso em: 25 out. 2020.

SANTOS, F. H. S.; MIRANDA, M. S.; JUNIOR, B. M. **A importância do contrato de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19**. Revista Interciência, v. 1, n. 4, p. 2-7, 2020.

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

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT). Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/>. Acesso em: 25 out. 2020.

Talenses Group; Fundação Dom Cabral. **Processos de admissão, onboarding e treinamento no cenário COVID-19**. Disponível em: <http://online.fliphtml5.com/mngxe/zphf/#p=2>. Acesso em: 03 nov. 2020.

TORTORELLA, G. et al. **Pandemic's effect on the relationship between lean implementation and service performance**. Journal of Service Theory and Practice. v. 31, n. 2, p. 203-224, 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.