

## **TELETRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO BRASIL: tendências e reflexões**

**GUSTAVO FRANCO XAVIER**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**ALINE BENTO AMBRÓSIO AVELAR**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento a Bolsa de Produtividade em Pesquisa do CNPq-Nível 2 para o pesquisador Edson Keyso de Miranda Kubo

## **TELETRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO BRASIL: tendências e reflexões**

### **Resumo**

O teletrabalho é uma modalidade em que o trabalhador executa suas tarefas fora do ambiente físico da empresa, utilizando Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs). Essa forma de trabalho permite que as atividades sejam realizadas parcial ou totalmente à distância, utilizando recursos de telecomunicação. A pandemia da COVID-19 trouxe um novo contexto na esfera das relações sociais e trabalhistas, no qual o uso intensivo das TICs, especialmente, a partir de 2020, transformou diversos ambientes laborais e gerou um forte impulso à prática do trabalho remoto nas organizações. Cientes da necessidade de providências, as organizações brasileiras têm adotado a experiência do teletrabalho, na modalidade de *home office*. Objetiva-se neste ensaio discorrer sobre os efeitos do home office para o clima organizacional brasileiro, tendo como foco o ambiente de trabalho das organizações brasileiras em geral. Observou-se que apesar das vantagens em termos de economia de custos, ganho colateral de tempo com a família e flexibilidade, o home office também tem alterado o ambiente de trabalho de modo a reduzir a conexão e o nível de relacionamento social entre os membros organizacionais, além de reduzir a informalidade, a comunicação não verbal e o tempo de compartilhamento de conhecimento tácito no ambiente de trabalho brasileiro.

Palavras-chave: clima organizacional, teletrabalho, *home office*, cultura do trabalho.

## Introdução

O ambiente de trabalho das organizações, sejam elas de natureza privada, ou pública, sofreu significativos impactos em razão da pandemia de COVID-19 que se alastrou pelo mundo desde o final de 2019 até os dias atuais. A emergência de saúde pública no Brasil cessou oficialmente em maio de 2022 com decreto emitido pelo Ministério da Saúde, embora continue com uma média de óbitos diário acima de 100 (maio de 2022 teve 3.179, conforme levantamento feito pela Agência CNN, com dados das Secretarias de Saúde), e dezenas de milhares de novos casos de contaminação todos os dias até o final do referido mês.

Mais de dois anos de crise sanitária impuseram consequências importantes no espectro socioeconômico, incluindo as relações de trabalho, suas formas de execução e o ambiente laboral. Tanto a gestão como a percepção dos trabalhadores sobre as práticas nas organizações também foram afetadas. Sob esse excepcional período de crise sanitária, observou-se que o clima organizacional sofreu influência em diversas dimensões devido à necessidade de rápida adaptação ao contexto pandêmico, que exigiu a implantação do trabalho remoto ou *home office*.

A recente, no Brasil, a reforma trabalhista Lei 13.467 de 2017 introduziu na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) um novo capítulo sobre o teletrabalho, definindo-o como “a prestação de serviços preponderantemente feita fora das dependências do empregador” (art. 75-B, CLT).

O teletrabalho é tendência nos últimos anos. Não é novidade que algumas empresas, em especial, na área de tecnologia, como a Google, há muito já adotaram esse modelo para seus colaboradores em, pelo menos, alguns dias da semana. Com a pandemia do Covid-19, o trabalho remoto – ainda que eventual – tornou-se essencial para diminuir o contágio na pandemia. Em decorrência, deu-se uma grande modificação no ambiente laboral com a adoção “forçada” do teletrabalho por muitas organizações em vários setores, inclusive na Administração Pública.

O teletrabalho, até então visto como solução temporária, vem dando indícios de que pode se tornar permanente em muitos ambientes laborais onde jamais havia sido cogitado, ou originar uma forma “híbrida” de trabalhar em muitos setores da economia. Fato que, por si só, torna a temática do *home office*, com seus efeitos sobre as organizações, muito atual e bastante importante para ser objeto de estudos mais aprofundados sobre seus efeitos, especialmente sobre o clima organizacional.

Uma análise da literatura recente tem mostrado o aumento do número de publicações científicas acerca da influência da COVID-19 nas organizações em geral (Almada & Chweih, 2021; Consuelo, Kjerfve, Kite, & Smith, 2022). Pode-se verificar, até a presente data, que ainda há escassez de publicações acerca da influência da COVID-19 e o advento do teletrabalho sobre o clima organizacional. Assim, este ensaio teve por objetivo responder à seguinte pergunta: De que clima organizacional vem sendo modificado em função da implementação do teletrabalho (*home office*) nas organizações brasileiras?

## Refletindo sobre Clima Organizacional e teletrabalho

O referencial teórico está dividido em dois tópicos. O primeiro tópico trata sobre o construto clima organizacional, apresentando seus conceitos e suas características, e identificando o motivo pelo qual se faz necessário o estudo da influência do trabalho remoto nas diferentes dimensões do clima.

O segundo tópico explora as definições e características do trabalho remoto, teletrabalho ou *home office*, sendo este um construto mais recente, e que vem sendo cada vez mais adotado no mundo, face ao cenário pandêmico causado pela COVID-19, sendo objeto de

interesse de estudo de diversas publicações científicas nacionais e estrangeiras nos últimos anos em razão das grandes transformações que provoca nos ambientes laborais.

Na sequência, ainda no segundo tópico, apresentaremos alguns dados a respeito do trabalho remoto no Brasil.

## **Clima Organizacional**

O clima organizacional é o principal indicador que permite medir a qualidade do ambiente de trabalho. É o conjunto da percepção dos indivíduos acerca das práticas organizacionais e o nível de ocorrência dessas práticas no ambiente organizacional. (Puentes-Palacios; Freitas, 2006). Em sucinta definição, ao conjunto de percepções vividas pelos colaboradores e suas consequências no ambiente de trabalho, positivas ou negativas, denomina-se de clima organizacional.

O clima organizacional compõe-se das percepções partilhadas por indivíduos sobre como eles experimentam o ambiente de trabalho, a partir das práticas, políticas, procedimentos e rotinas organizacionais da instituição com a qual se relacionam (Bowen & Ostroff, 2004).

Bedani (2006) afirma que a expressão “clima organizacional” é uma metáfora emprestada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da complexa realidade do ambiente organizacional. Entende-se que assim como as pessoas apresentam diferentes condutas e reações diante das condições atmosféricas, seus comportamentos também diferem ao vivenciar os diversos aspectos da vida organizacional. Assim, o clima pode se referir às percepções do indivíduo em relação às características da organização.

Tamayo (1999) afirma que o clima organizacional é um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre todo o ambiente de trabalho, que influencia o comportamento e o desempenho dos trabalhadores da organização. A percepção do clima organizacional pelos indivíduos pode indicar também um grau de rendimento, comprometimento, satisfação e orgulho do funcionário com a empresa.

Nesse sentido, verifica-se que se trata de um conceito amplo e cujos limites teóricos não são absolutamente consensuais. No estudo realizado por Puentes-Palacios e Freitas (2006), demonstrou-se que os fatores que permanecem dentro dos limites conceituais de clima organizacional, segundo a definição adotada pelos autores, são os referentes à natureza do trabalho (autonomia, inovação), ou os que envolvem relações sociais (seja em igual ou em diferentes níveis hierárquicos).

Na pesquisa *Employee Job Satisfaction and Engagement* (2016) da SHRM (*Society of Human Resources Management*), observam-se exemplos de aspectos que refletem no clima organizacional, segundo os executivos entrevistados, em ordem de prioridade, tais como o tratamento respeitoso da parte de todos os líderes e colaboradores; salário e benefícios; segurança e ambiente de trabalho satisfatório no âmbito físico, organizacional e tecnológico; relação de confiança entre os colaboradores e gestores; oportunidades para uso das habilidades no trabalho e liberdade para dar ideias e sugestões; reconhecimento do superior direto em forma de feedback, incentivos e recompensas; autonomia para tomar decisões; cultura organizacional inspiradora e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Nesse contexto, interessa estudar as influências do trabalho remoto, ou home office, sobre o clima organizacional nas organizações brasileiras. Com a adoção forçada do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19, esse modelo de trabalho tem se mostrado uma tendência e pode gerar mudanças significativas no clima organizacional, afetando as percepções e as relações entre os colaboradores e a organização. Portanto, é relevante investigar como o trabalho remoto influencia o clima organizacional nas organizações do Brasil.

## Trabalho Remoto, Teletrabalho ou *Home Office*

Teletrabalho ou trabalho remoto ou *home office* são expressões utilizadas para se referir a uma modalidade de prestação de serviço. Nela, o trabalhador realiza suas obrigações fora dos limites físicos de uma empresa, à distância.

O teletrabalho pode ser explicado como um modo de organização de trabalho por meio do qual as atividades podem ser desenvolvidas parcial ou completamente fora do local físico da empresa, utilizando-se das ferramentas e serviços de telecomunicação (Konradt, Schmook, Malecke, 2000). Teletrabalho nada mais é que o uso da tecnologia de computadores e telecomunicações com o fim de modificar uma estrutura de trabalho já estabelecida, e envolve diversos aspectos sociais, ambientais, organizacionais, legais e econômicos. Enxerga-se o *home office* como forma alternativa de organização do trabalho que se caracteriza por facultar a utilização parcial ou total da informação e das telecomunicações pelos trabalhadores a partir de sua residência ou de outros lugares remotos. (Filardi, Castro, Zanini, 2020).

O *home office* também pode ser definido como todo trabalho realizado à distância, fora do habitual local físico de trabalho, com uso das TICs (tecnologias de informação e comunicação), que abrangem computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia de dados que possibilite trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos, imagens ou som relacionados à atividade laboral (Sobratt, 2016).

Atualmente, a Tecnologia de Informação é a ferramenta mais essencial de apoio às empresas em suas atividades administrativas e operacionais, sendo um dos elementos fundamentais para a melhoria da qualidade de produtos e serviços, e também dos resultados em geral nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. As TICs proporcionam maior rapidez aos processos burocráticos e procedimentos diversos nas organizações, o que impulsionou o teletrabalho no Brasil.

A implantação do trabalho remoto é uma tendência que se acentuou muito nos últimos anos. Algumas empresas, em especial, na área de tecnologia, como a Google, e diversas *startups*, já adotavam esse modelo em, pelo menos, alguns dias da semana. Nesse contexto, algumas variações do teletrabalho vinham surgindo e, agora, recebem maior atenção: o chamado *Work from Home* – WFH (trabalho em casa) e o chamado *Work from Anywhere* – WFA (trabalho em qualquer lugar).

O fato notório é que com a pandemia do COVID-19, mudaram-se os cenários, e o trabalho remoto – ainda que eventual – intensificou-se, tornando-se essencial para prevenção e diminuição do contágio na crise sanitária global que adveio a partir do final de 2019. Uma análise da literatura recente tem mostrado o aumento do número de publicações científicas acerca da influência da COVID-19 nas organizações em geral. No entanto, a epidemia COVID-19 ainda é muito recente e, observa-se que há ainda escassez de publicações acerca da influência que as mudanças advindas com esse cenário tiveram sobre as organizações, inclusive na área pública (Almada, Daniela Faria, Chweih, & Samira Zeinedin, 2021).

Amorim et al. (2022) analisaram as relações sistêmicas envolvendo o mercado e relações de trabalho em suas estratégias de gestão de recursos humanos (GRH) na pandemia da Covid-19, em diversas regiões do Brasil. Os autores ressaltam que o contexto pandêmico trouxe mudanças estruturais, como o teletrabalho, ajuste à legislação e organização do trabalho, e também mudanças comportamentais, e efeitos na saúde do trabalhador.

A literatura destaca a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como ferramentas essenciais para apoiar as atividades administrativas e operacionais das empresas, melhorando a qualidade dos produtos e serviços. As TICs proporcionam maior agilidade nos processos organizacionais, impulsionando o teletrabalho no Brasil. É fundamental compreender os conceitos e a abrangência do trabalho remoto para evitar interpretações equivocadas das terminologias utilizadas.

## **Trabalho Remoto no cenário mundial**

A partir do estudo de Dunleavy et al., (2006), uma série de debates sobre a função da governança na era digital apontou a flexibilização do trabalho (gênero) nas organizações públicas, sendo o trabalho remoto (espécie) uma das inovações organizacionais mais destacadas. O tema vem sendo abordado na última década por autores como De Vries, Tummers e Bekkers (2017), que questionam se os benefícios para o setor público do teletrabalho são realidade ou retórica.

Nesse contexto de grande expansão da utilização de ferramentas digitais, é importante compreender inicialmente a adaptação dos usuários e os antecedentes da implementação do trabalho remoto. Por exemplo, Eom, Choi e Sung (2016) pesquisaram sobre as características e o comportamento dos usuários das TICs do governo da Coreia do Sul e analisaram os efeitos dos precedentes sobre a disposição de usá-las. Os resultados acabaram por demonstrar que os empregados mais jovens e em posições hierárquicas menores têm maior propensão para usar essas tecnologias, e que o isolamento social e a falta de comunicação, liderança e gerenciamento surtem efeitos negativos (para o uso das mesmas).

Em relação aos benefícios para o trabalhador, Tremblay (2002), pesquisadora canadense realizou um estudo em Quebec com empresas públicas e privadas e teve como objetivo identificar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto para os trabalhadores da província, concluindo que há significativas diferenças de gênero nessa percepção, apesar de ambos os sexos concordarem que a flexibilidade do horário de trabalho e o fato de não depender tempo com deslocamento e trânsito são as principais vantagens dessa forma de trabalho.

Trabalhar em casa também pode melhorar a forma como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho. Historicamente, as pesquisas mostraram uma forte correlação entre teletrabalho e satisfação no trabalho (Golden, 2020). As pessoas tendem a valorizar a maior flexibilidade na definição de suas horas de trabalho, o tempo adicional com os membros da família, as distrações reduzidas.

Além disso, Hislop et al. (2015) pesquisaram como o uso de TICs com celulares para trabalhadores autônomos afeta sua experiência de trabalho, focando sua localização, como é gerenciado, e as experiências de isolamento social e profissional. As conclusões evidenciaram que o uso de celulares proporcionou maior flexibilidade espaço-temporal e ajudou as pessoas a lidarem melhor com o isolamento social, porém, trouxe o problema do presenteísmo, ou seja, a sensação de estar o tempo todo disponível para o trabalho, o que pode ser considerado um fator negativo para a saúde tanto dos colaboradores como do ambiente organizacional.

A liderança virtual requer comunicação frequente com os membros da equipe. E as ferramentas digitais atualmente disponíveis são cruciais para estabelecer uma presença virtual. Um aumento na clareza e objetividade da comunicação do líder pode acentuar os efeitos

positivos do trabalho remoto e compensar os negativos. Pois os líderes de equipes remotas interferem no grau de isolamento profissional que os teletrabalhadores sentem, ou não, em casa. Assim, a definição de metas claras e o oferecimento do feedback são sempre essenciais para uma boa liderança (Neeley, 2021).

Por conta da pandemia mundial de COVID-19, é possível encontrar outros estudos no cenário internacional relacionados ao teletrabalho. Os pesquisadores Ferreira, Pereira, Bianchi e Silva (2021) confirmam que algumas das vantagens do trabalho remoto só podem ser alcançadas se algumas desvantagens/desafios forem mitigadas. Por exemplo, um trabalhador que se sente isolado ou com falta de equilíbrio entre a vida profissional e familiar não conseguirá aumentar a sua produtividade e sentir-se mais realizado com o seu trabalho. Além disso, será difícil melhorar o desempenho do trabalho em equipe, se não forem superados problemas de comunicação.

Por outro lado, forças motrizes positivas podem incentivar a implementação de trabalho remoto. No entanto, isso provavelmente será ineficaz sem uma consideração séria dos desafios associados. Por exemplo, competência técnica e mentalidade de flexibilidade são úteis, mas não ajudarão se surgirem desafios tecnológicos ou problemas de infraestrutura.

Quando os trabalhadores demonstram mais satisfação no trabalho, aliado à melhoria do desempenho da equipe, é natural notar mais produtividade e moral, desde que os desafios de comunicação sejam superados.

## **Teletrabalho no Brasil**

No Brasil, a Lei 12.551/2011 alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) fixando garantia de igualdade de direitos entre trabalho presencial e a distância. A reforma trabalhista advinda da Lei 13.467, de 2017 introduziu um novo capítulo na CLT que regulamenta o teletrabalho no seu art. 75 (CLT, Brasil, 2020).

‘Art. 75-B. 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.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.’

‘Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

Note-se que a legislação brasileira não utiliza o termo “trabalho remoto”, mas a doutrina e diversos artigos internacionais utilizam normalmente o também denominado “*remote work*”, bem como o “*home office*”.

Conforme visto, o art. 75, CLT definiu o teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” e, ainda, disciplinou as alterações na jornada laboral e assegurou a prevalência da negociação coletiva sobre a lei.

Uma das marcas da Reforma Trabalhista é reafirmar a prevalência do que é negociado sobre o que é legislado, e isso também está na legislação sobre o teletrabalho. Dessa forma, a nova legislação não cumpriu a finalidade de proteção jurídica do teletrabalhador, que é a parte vulnerável, uma vez que questões essenciais da relação de trabalho foram simplesmente relegadas ao contrato ou acordo entre as partes (Mancebo, 2020).

A grande expansão da internet e a ininterrupta inovação trazida pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm fomentado bastante o teletrabalho. Em decorrência, algumas empresas cada vez mais o têm implementado visando reduzir custos com aluguel de espaço físico, tempo de deslocamento, energia elétrica, pagamento de transporte e alimentação dos funcionários, limpeza e manutenção, dentre outros (Basso, Barreto Jr, 2019).

Atualmente, pesquisas sobre o teletrabalho na iniciativa privada no Brasil mostram uma propensão das empresas a incorporarem essa nova forma de trabalho. Pesquisa da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), junto com a Fundação Instituto de Administração (FIA), demonstra que há um grande potencial de expansão do trabalho em *home office* no Brasil, após superada a crise sanitária da COVID-19, para cargos de nível superior, gestores e professores. Foram ouvidos 1.566 profissionais em *home office* (Agência Brasil, 2020). Segundo o estudo, os entrevistados reportaram altos níveis de satisfação com seu trabalho em casa e uma percepção de que seu desempenho foi impactado positivamente com a modalidade do teletrabalho: 70% disseram que gostariam de continuar trabalhando em *home office* depois da pandemia; 19%, que não gostariam; e 11% são indiferentes. A pesquisa nos informa ainda que 94% se consideram comprometidos com a organização em que trabalham, indicando que a adoção do *home office* não interferiu nessa avaliação. Nos diz, também, que 71% veem o trabalho remoto como uma possibilidade de aumentar a produtividade, precisão e qualidade; e, ainda, que 76% concordam com a afirmação de que o trabalho em casa é compatível com a convivência familiar (Kassem, Hartmann, Fischer, & Amorim, 2020). O isolamento, e o conseqüente trabalho em *home office*, desencadeados pela pandemia da covid-19, serviram para destravar a mudança do trabalho do escritório para a casa. Para ele, foram quebradas várias barreiras cognitivas que dificultavam essa migração. Além



disso, o isolamento gerou um aprendizado forçado e imediato de ferramentas digitais que antes eram usadas apenas como facilitadoras de conversas e encontros virtuais sociais, mas que agora se tornaram instrumentos comuns de trabalho.

Verificou-se, no mesmo estudo, que a satisfação no teletrabalho não variou entre chefes e subordinados e que mesmo a jornada extensiva não a diminui, desde que haja flexibilidade para o empregado determinar seu horário de trabalho. Sentir-se capacitado e a efetividade das rotinas organizacionais são os fatores mais relevantes para a percepção de desempenho no trabalho remoto. E concluíram que, para os trabalhadores do setor privado, o *home office* pode ser considerado uma boa prática de gestão de pessoas quando se torna uma forma de trabalhar imperativa, ou seja, não se trata de um mero benefício da organização aos seus empregados. Observa-se que, nesse caso, o trabalho remoto possibilita autonomia, equilíbrio vida-trabalho e desempenho individual, desde que seja dada flexibilidade de horário aos empregados e que a execução das demandas seja realizada por profissionais capacitados em organizações com processos efetivos (Kassem, Hartmann, Fischer, & Amorim, 2020).

Nas palavras de Fischer para a Agência Brasil (2020):

As empresas se perguntam por que bancar aluguéis caros, e as pessoas, pelo menos em São Paulo, por que passar mais de 60 minutos, em média, no trajeto até o escritório. Vale deixar claro que essas constatações se aplicam a trabalhadores mais qualificados e de boa renda mensal. Tanto no que se refere ao maior potencial para o trabalho em domicílio, como na maior motivação para aderir a essa proposta.

Mello, Santos, Shoiti, Gaspar e Kubo (2014) mostraram em outro estudo que o trabalho remoto tem como principais objetivos a redução de custos; o aumento da produtividade; a melhora da qualidade de vida dos teletrabalhadores, eliminando-se o tempo de deslocamento e; não menos importante, a promoção da responsabilidade social por meio da inclusão digital de pessoas com deficiência que, dessa forma, conseguem melhor acesso e condições de execução do trabalho.

Nohara et al. (2010) buscaram abordar as percepções de teletrabalhadores quanto à qualidade de sua vida profissional, e os resultados mostraram que os principais aspectos positivos do teletrabalho são autonomia, flexibilidade de horários, convivência familiar e diminuição do estresse.

Nas pesquisas recentes realizadas no SERPRO e na Receita Federal (Filardi, Castro, & Zanini, 2020), vale destacar que os resultados mostraram como vantagens do trabalho remoto a qualidade de vida, mais tempo com a família, maior produtividade, flexibilidade, autonomia, redução de custos, menos estresse; tempo de deslocamento; mais segurança e privacidade; conhecimento da demanda de trabalho. Quanto às desvantagens, evidenciaram-se: dificuldades de adaptação, falta de comunicação, isolamento profissional, problemas psicológicos, infraestrutura e suporte insuficientes, controle do teletrabalhador, comprometimento organizacional (De Vries, Tummers, Bekkers, 2019).

Uma consequência notável da pandemia e, ao mesmo tempo, um desafio para as organizações, é que o formato de vida e consumo das pessoas mudou, elas passaram a viver o que estão chamando de “novo normal”, um cenário bem diferente de antes que exigirá das instituições (públicas ou privadas) a reflexão de como se adaptar à esta nova realidade (Alves, Amorim, Bezerra, 2021).

Outro aspecto pertinente, trazido pelo estudo de Araújo e Lua (2021), mostrou que, durante a pandemia de COVID-19, uma proporção maior de mães do que pais disseram ter problemas com o trabalho remoto em razão da necessidade de cuidar dos filhos. A sobreposição de atribuições profissionais e familiares, sem o devido apoio, intensifica o estresse e riscos à saúde mental, podendo resultar em maior conflito entre trabalho e família, não em equilíbrio, enfatizando diferenças de gênero.

Oliveira e Pantoja (2020) revisaram a literatura científica brasileira sobre o teletrabalho, porém em período anterior à pandemia de Covid-19, 2003 a 2018. Os autores mencionam que a produção científica brasileira relacionada à temática estava em fase inicial de desenvolvimento, pelo reduzido número de artigos publicados. Dentre os resultados, foi possível compreender que os benefícios do teletrabalho são vários e podem ser percebidos em nível individual, organizacional e social. Além disso, os desafios para implementação bem-sucedida do teletrabalho estão classificados como infraestrutura tecnológica e à gestão de pessoas.

### **Efeitos do teletrabalho (*Home office*) no clima organizacional das organizações brasileiras**

Embora sejam vastas as pesquisas que combinam o efeito do teletrabalho sobre os elementos do clima organizacional, são poucos os que se referem às mudanças no ambiente de trabalho brasileiro (Consuelo, Kjerfve, Kite, & Smith, 2022). As pesquisas apresentadas nas seções anteriores tendem a generalizar os elementos vantajosos e desvantajosos do teletrabalho para o clima organizacional, sem considerar as especificidades do ambiente de trabalho brasileiro. É comum ouvir de modo genérico que o teletrabalho, neste caso representado pelo home office tende a otimizar tempo, reduzir custos, em termos de vantagens para as organizações. Já em termos de desvantagens, observam-se elementos comuns nas publicações apresentadas nas seções anteriores, em que se mostra o risco do isolamento, dificuldade de microgerenciamento e liderança no ambiente virtual, questões de saúde mental e falta de estrutura adequada para o teletrabalho.

Não obstante, no contexto de ambiente de trabalho brasileiro, como parte essencial do clima organizacional, observam-se os seguintes efeitos do teletrabalho (home office), conforme Consuelo, Kjerfve, Kite e Smith (2022):

- a) os empregados brasileiros tiveram uma aparente perda de informalidade em suas respectivas vidas no trabalho, pois o teletrabalho (home office) passou a racionalizar as rotinas diárias;
- b) houve uma perda de fluidez e informalidade na comunicação, pois qualquer tipo de consulta ou mesmo conversa passou a ser agendado ou programado em função do home office, via google agenda, entre outros;
- c) A cultura brasileira, considerada de alto contexto (*high context culture*), com linguagem indireta e sinais visuais e faciais em função de contexto passou a enfraquecer esses traços em função da diminuição da comunicação não verbal. Ex: a hora do café, as conversas informais nos corredores, as brincadeiras informais com comunicação indireta diminuíram em função do teletrabalho em larga escala.
- d) houve uma aparente redução do compartilhamento de conhecimento tácito entre os empregados no ambiente de trabalho, pois os empregados brasileiros diminuíram a interação social ;

- e) As desigualdades de espaço de trabalho ficaram mais evidentes, em termos de quem possui mais estrutura física e condições em geral (até mesmo familiares) para realizar o trabalho à distância;
- f) Houve de fato um ganho colateral em disponibilidade de tempo junto à família, como algo positivo em tudo isso, em detrimento da convivência presencial com os colegas de trabalho.

Os autores mencionados identificaram que no contexto do ambiente de trabalho brasileiro, o teletrabalho (home office) ocasionou mudanças específicas. Os funcionários perderam informalidade em suas rotinas de trabalho, a comunicação tornou-se mais agendada e programada, a cultura brasileira de alto contexto foi enfraquecida devido à diminuição da comunicação não verbal, houve uma redução no compartilhamento de conhecimento tácito, as desigualdades de espaço de trabalho foram evidenciadas e houve um ganho de disponibilidade de tempo junto à família. Esses efeitos são parte essencial do clima organizacional no ambiente de trabalho brasileiro.

## Conclusões

A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo no ambiente de trabalho das organizações, tanto públicas quanto privadas. Embora a emergência de saúde pública no Brasil tenha sido encerrada oficialmente em maio de 2022, os efeitos da pandemia continuaram a ser sentidos, com uma média diária de óbitos acima de 100 e milhares de novos casos até o final deste mês. Essa crise sanitária de mais de dois anos afetou as relações de trabalho, as formas de execução e o ambiente laboral, resultando em uma rápida adoção do trabalho remoto ou home office para se adaptar ao contexto pandêmico.

A implantação do trabalho remoto teve influência no clima organizacional com mudanças tanto na gestão quanto na percepção dos trabalhadores sobre as práticas nas organizações. No Brasil, a reforma trabalhista de 2017 introduziu um novo capítulo sobre o teletrabalho na CLT, definindo-o como a prestação de serviços realizada predominantemente fora das dependências do empregador. Antes da pandemia, algumas empresas já adotavam o teletrabalho em certa medida, mas a crise levou muitas organizações, incluindo a Administração Pública, a adotar o trabalho remoto de forma "forçada". Isso levanta a questão de que o teletrabalho pode se tornar permanente ou gerar uma forma híbrida de trabalho em vários setores da economia, tornando o estudo de seus efeitos, especialmente sobre o clima organizacional, atual e importante.

Embora haja um aumento nas publicações científicas sobre a influência da COVID-19 nas organizações em geral, ainda há escassez de estudos sobre os efeitos da pandemia e do teletrabalho no clima organizacional de categorias profissionais específicas. Portanto, o objetivo deste ensaio foi responder à pergunta de como o teletrabalho influenciou o clima organizacional nas organizações brasileiras.

O clima organizacional é um indicador importante que mede a qualidade do ambiente de trabalho e é composto pelas percepções compartilhadas pelos indivíduos sobre as práticas, políticas, procedimentos e rotinas organizacionais. Essas percepções influenciam o comportamento e o desempenho dos trabalhadores e podem indicar seu nível de rendimento, comprometimento, satisfação e orgulho em relação à empresa. O clima organizacional é um conceito multidimensional e abrange diversas dimensões, como autonomia, estrutura de autoridade, liderança, comunicação e cooperação.

A implementação do trabalho remoto tem sido uma tendência crescente nos últimos anos, especialmente em empresas de tecnologia e startups. Com a pandemia de COVID-19, essa modalidade de trabalho se intensificou e se tornou essencial para prevenir o contágio. O cenário atual trouxe mudanças significativas nas organizações, com o aumento do trabalho remoto, adaptações legais e organizacionais, além de impactos na saúde dos trabalhadores. No entanto, ainda há escassez de estudos sobre as influências dessas mudanças nas organizações, incluindo o setor público.

O trabalho remoto tem sido amplamente discutido e estudado no contexto mundial. Estudos identificaram que os benefícios percebidos pelos trabalhadores incluem flexibilidade de horário e a eliminação do tempo gasto com deslocamento. Pesquisas mostram uma correlação positiva entre teletrabalho e satisfação no trabalho, embora também haja desafios, como a sensação de estar sempre disponível e o isolamento social. Quando os desafios são superados, o trabalho remoto pode levar a maior satisfação e desempenho no trabalho.

A legislação brasileira estabelece o teletrabalho como a prestação de serviços predominantemente fora das dependências do empregador, utilizando tecnologias de informação e comunicação. A reforma trabalhista de 2017 introduziu regulamentações

específicas para o teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). No entanto, críticas afirmam que essa legislação não protege adequadamente os direitos dos teletrabalhadores, uma vez que muitas questões essenciais da relação de trabalho são deixadas para serem acordadas entre as partes. A literatura científica brasileira sobre o teletrabalho ainda está em desenvolvimento, mas aponta para os benefícios e desafios individuais e organizacionais dessa modalidade de trabalho.

Portanto, pode-se afirmar que o teletrabalho afetou o clima organizacional de modo significativo com efeitos polarizados. Os efeitos positivos são representados pelo constante planejamento e execução de reuniões, acompanhamento de prazos e controle dos empregados por parte da chefia. No entanto, os aspectos incertos estão relacionados ao enfraquecimento da conexão e relacionamento social entre os empregados, que repercutiram em mudanças de práticas no ambiente de trabalho. Essas mudanças sinalizam a perda do convívio, do entrosamento, da diminuição da informalidade e do compartilhamento de conhecimento tácito. Em pesquisas futuras seria efetivo o acompanhamento dessas mudanças de clima organizacional sobre o desempenho dessas organizações brasileiras, com a consequente alteração da cultura do trabalho no Brasil.

## Referências Bibliográficas

- Agência Brasil (2020). Pesquisa mostra expansão do *Home Office*. Disponível: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-07/pesquisa-mostra-potencial-para-expansao-do-home-office>
- Alves, T. L. de L., Amorim, A. F. A., & Bezerra, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25, n. Spe, p. e200234, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234>
- Almada, D. F., & Chweih, S. Z. (2021). O Teletrabalho e sua Aplicabilidade nos Tempos Atuais. *Relações Internacionais no Mundo Atual*, 4(29), 241 - 263. <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/5143>
- Araújo, T. M., & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46(27), 2317-6369. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Basso, D., & Barreto Jr, I. (2018). O teletrabalho e a supressão de seus direitos na reforma trabalhista. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*, 4, 59-76. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2018.v4i1.4301>
- Bedani, M. (2007). Efetividade das equipes de trabalho: Clima Organizacional como variável preditora do desempenho. In: *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Anais. Rio de Janeiro. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B756.pdf>
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). *Understanding HRM - firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system*. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-211. <http://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Consuelo L.W., Kjerfve, T.N., Kite, A. & Smith, B. (2022). Connecting and relating in Brazil: implications of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 231-253. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048435>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2017). A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 269–287. <https://doi.org/10.1177/0020852317715513>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2011). Digital Era Governance – IT Corporations, the State and e-Government, *Science Computer Review*, 26, 254-257. <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001>
- Eom, S. J., Choi, N., & Sung, W. (2016). The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, 33(3), 562-57. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.005>

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I.S., & Da Silva, M.M. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7(1):70.<https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F.(2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46.<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>.

Hislop, D, Axtell, C, Collins, A, Daniels, K., Glover, J, &Niven, K.(2015). Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. *Information and Organization*, 25(4), 2015, 222-232. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2015.10.001>

Kassem, M. R, Hartmann, S. S, Fischer, A. L, & Amorim, W. A. C. de (2020). A migração ao teletrabalho na pandemia: uma análise sobre seu impacto no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e na percepção de desempenho individual. In: *Anais do SemeAd*. São Paulo: EAD/FEA/USP.<https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/1478.pdf>

Konradt, U, Schmook, R, & Malecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families: a critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63-99.

Mancebo, D. Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. (2020). *Revista USP*, 1(127), 105-116. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.i127p105-116>

Mello, A.A, Santos, S. A, Shoitit, M. K, Gaspar, M. A, & Kubo, E. K. M. Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de *Call Center*. *Rev. Adm. UFSM*, 7(3), 373-388.<https://doi.org/10.5902/198346598794>

Neeley, T. *A revolução do trabalho remoto*. Editora Benvirá, 2012.

Nohara, J. J, Acevedo, C. R, Ribeiro, A. F, & Silva, M. M. da.(2010) O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR - Innovation & Management Review*, 7 (2), 150-170. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/7917>

Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2021). Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3).<https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>

Poder Executivo Federal. **Consolidação das Leis Trabalhistas** – CLT. 2020. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)

Poder Executivo Federal. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=18/05/2022&jornal=515&pagina=5>

Puente-Palacios, K., & Freitas, I. A. de. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>.

**Resolução 850/21 do órgão Especial do Tribunal de Justiça de São Paulo**, 14/04/2021. <https://api.tjsp.jus.br/Handlers/Handler/FileFetch.ashx?codigo=122776>

Sobratt- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. *Home Office* aumenta o rendimento e reduz o estresse. <http://www.sobratt.org.br/index.php/homeoffice-aumenta-o-rendimento-e-reduz-o-estresse/>

Tamayo, A. (1999). Valores e Clima Organizacional. In: Tamayo, A., & Paz, M.G.T. (Orgs.). *Escola, Saúde e Trabalho: Estudos Psicológicos*. Brasília: Editora UnB, 1999.