

## DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE

## CHALLENGES FOR WORKERS IN THE COVID-19 OUTBREAK: WHEN HOME TURNS OFFICE

Raquel Gonçalves Caldeira Brant LOSEKANN<sup>1</sup>  
Helena Cardoso MOURÃO<sup>2</sup>

Recebido em: 14/05/2020  
Aceito em: 05/06/2020

### RESUMO

O ano de 2020 se iniciou com uma crise que vai entrar para a História: a pandemia do novo coronavírus (COVID-19). Impondo o isolamento social como a principal estratégia de prevenção, a pandemia impacta a vida humana em todos os seus aspectos, dentre eles a forma do trabalho, tendo grande destaque a difusão do teletrabalho ou home office. Diante da implantação urgente desse regime de trabalho, trabalhadores e gestores se veem desafiados a encontrar a medida adequada da distribuição e execução de metas e prazos que concorrem com o tempo do convívio familiar, tarefas domésticas e atividades escolares. A reflexão sobre o aprimoramento do regime de teletrabalho de forma a conciliar em harmonia a produtividade e a saúde mental dos trabalhadores será útil mesmo após o fim do isolamento, uma vez que as práticas remotas vão continuar caracterizando relações de trabalho.

**Palavras-chave:** COVID-19. Teletrabalho. Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

The year 2020 began with a crisis that will be a Historic landmark: the new coronavirus outbreak (COVID-19). Imposing social isolation as the main prevention strategy, the pandemic impacts human life in all its aspects, including the work relations, with a big increase of home office solutions. In front of the urgent implantation of this work regime, managers and workers are challenged to find an ideal balance for targets and deadlines that compet with family time, housework and school activities. Improvement of home office regime, in order harmonize productivity and workers mental health, will be usefull even after the social isolation, since the remote practices will characterize work relations further on.

1 Psicóloga pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ e Doutora em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, Programa EICOS - UFRJ.

2 Psicóloga pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ e pós-graduada em Neuropsicologia pelo Centro Universitário IBMR.

**Keywords:** COVID-19. Home Office. People management.

Há tempos estudamos os aspectos subjetivos do trabalho e a sua centralidade em nossas vidas, sobretudo a maneira como impacta o processo identitário de cada indivíduo. A identidade é constituída por diversas referências, como a sociedade em que nascemos e vivemos, o grupo social ao qual pertencemos, o gênero e as escolhas realizadas durante a vida, sendo o trabalho que exercemos um dos exemplos dessas escolhas. Enquanto construção social, o processo de identificação está inserido na complexa rede da sociedade, onde cada indivíduo possui diferentes vinculações através das quais compõe a sua identidade.

Durante a história da humanidade, o trabalho recebeu diferentes significados, deslocando-se da função de castigo, que podemos observar estar presumida nos significantes *lida* e *labuta*, para uma função divina, como uma atividade capaz de dignificar o homem e conduzi-lo ao bem e à liberdade. Passou a ser visto como virtude e, conforme pontuado por Bertrand Russel em “O Elogio ao Ócio”, se opõe ao lazer, que, nessa lógica, é visto como causador de miséria ao invés de fonte de felicidade. Isso economiza esforço do senhor, eliminando a necessidade de coerção para garantir a produção. “A ideia do dever, historicamente falando, foi um meio usado pelos detentores do poder para convencer os demais a dedicarem suas vidas ao benefício de seus senhores, mais do que aos seus próprios interesses” (RUSSEL, 2002, p. 27).

Além disso, o trabalho foi monetizado, definido como fonte de produção de bens e de riqueza, sofrendo a presença marcante da especialização e da aquisição de competências precisas, que hoje são acompanhadas da constante necessidade de adaptação às novas tecnologias, o que vem determinando a redução e mesmo o fim de alguns trabalhos executados pelos humanos.

Cabe destacar aqui, contudo, que o trabalho não é a única atividade humana e a vida humana não deve ser reduzida a isto. A importância do trabalho na vida das pessoas é resultado tanto da interiorização do discurso social que valoriza o mundo do trabalho e aqueles que estão inseridos nesse mundo por serem considerados produtivos, como também da retribuição oferecida pelo trabalho, seja ela subjetiva ou material. Partimos da perspectiva da psicossociologia de que há uma inter-relação entre o indivíduo e a sociedade, de que a realidade é socialmente construída.

A pandemia do novo coronavírus abalou as estruturas da sociedade contemporânea. A geração atual não viveu algo parecido<sup>3</sup>. As noções de segurança foram revolucionadas e a maneira como nos relacionamos foi extremamente impactada. 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.

O teletrabalho, *home office*, já era uma prática em algumas empresas e, com o novo coronavírus, passou a ser uma urgência para todas, atingindo muitos trabalhadores em todo o mundo. O que era exceção virou regra.

Primeiramente, precisamos pontuar que o *home office* oferece a relevante oportunidade de manutenção das ocupações para uma parcela da população mundial. Além, é claro, da proteção contra o novo coronavírus, reduzindo o contato social e, conseqüentemente, o contágio e atenuando a curva de infectados com o objetivo de evitar o colapso do sistema de saúde.

---

<sup>3</sup> É bom destacar que a gripe espanhola de 1918, a referência mais recente de comparação, foi muito mais devastadora, com estimativas que alcançam 50 milhões de mortos.

Por outro lado, a intensificação do teletrabalho durante a pandemia COVID-19 vem acompanhada de grandes dificuldades e desafios, tanto para as empresas quanto para os trabalhadores e familiares.

As empresas tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. A segurança da informação teve que ser revista para incorporar a rotina de trabalho remoto. Recursos foram investidos para possibilitar acesso a equipamentos e ferramentas de comunicação remota.

Para os trabalhadores, surgiram desafios como a necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias, o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes. Suas vidas familiares tiveram de ser conciliadas com o trabalho. Para muitos, a vida pública e a privada nunca estiveram tão entrelaçadas. Famílias passaram a dividir em um mesmo ambiente as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer.

O controle do tempo e do esforço de trabalho é um desafio usual na relação de empresas e trabalhadores. A combinação de controle de frequência e estabelecimento de metas visam alinhar os interesses nessa relação e a motivação do trabalhador deve ser um objeto fundamental da gestão de pessoas. Em regime de teletrabalho, esse desafio é intensificado.

Essa resposta usual - controle de frequência, estabelecimento de metas e ações de motivação - passa a ser colocada em xeque. Ainda que existam tecnologias que possam controlar o tempo de uso de estações remotas de trabalho, sua efetividade é questionável. Assim, os outros elementos dessa resposta ganham relevância e tendem a gerar desequilíbrios desfavoráveis ao trabalhador.

No formato baseado no cumprimento de metas, o trabalhador se vê compelido a tranquilizar o gestor, levando literalmente para dentro de sua casa o controle dele sobre o seu tempo. Apesar da concorrência que as tarefas domésticas ou o convívio familiar possam trazer ao tempo de esforço laboral, o indivíduo se mantém *online* e responsivo, registrando o cumprimento de metas e prazos e evitando qualquer impressão de ócio sobre as suas horas.

Assim, ao afastar o olhar do empregador da observação do cumprimento da jornada mínima de seus subordinados (controle de frequência), o teletrabalho pode amplificar o poder patronal, que não mais é restrito ao registro do tempo de presença do corpo em determinado ambiente, mas transforma em ambiente laboral qualquer espaço que esse corpo possa ocupar.

Podemos dizer que, antes, o trabalho era tradicionalmente possuidor de uma localização geográfica. Agora temos uma espécie de trabalho em nuvem, na qual o sujeito deve registrar continuamente provas de seu esforço.

Nesse aspecto, é importante ressaltar que o teletrabalho pode ser um fator de estratificação de nossa sociedade. Como nos ensina Bauman (1998), quanto mais excluído um indivíduo, mais territorializado ele se encontra, de forma que a mobilidade, nesse caso virtual, se constitui como um privilégio aos fornecedores de mão de obra qualificada. Oferecemos como exemplo a ilustração de um desenvolvedor de *softwares* versus a de um auxiliar de serviços gerais. Enquanto um desenvolvedor pode entregar a produção de *softwares* a partir de qualquer lugar do mundo, e alguns países com dotação favorável de mão de obra qualificada se especializaram nessas soluções, como a Índia, um auxiliar de serviços gerais responsável pela limpeza de um escritório localizado na Avenida Presidente Vargas, no Centro do Rio de Janeiro, jamais poderá realizar sua tarefa à distância. Vê-se que a possibilidade de trabalhar à distância, mesmo que traga ainda mais sobrecarga ao trabalhador em “nuvem”, ainda assim, constitui-se como um privilégio.

Acreditamos, assim, que a intensidade do trabalho na nossa subjetividade foi potencializada, através do teletrabalho em uma situação de isolamento social. O trabalho passou a ocupar e dividir espaço com outras atividades, misturando e invadindo espaços que antes possuíam

limitações mais claras. Essa intensificação pode ocasionar a diminuição dos espaços e momentos dedicados ao ócio, ao convívio familiar, ao descanso e reabilitação física e mental.

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.

As empresas e seus gestores devem estar preocupados com a saúde física e mental de todos os colaboradores. O estresse decorrente da pandemia não deve ser somado a inúmeras outras preocupações ocasionadas por uma gestão inadequada das atividades e dos relacionamentos.

Durante uma pandemia, temos a presença de diversos sentimentos e reações, como<sup>4</sup>:

- Medo do avanço do vírus, de adoecer ou de que alguém da família adoça, de perder pessoas queridas, de não saber quando teremos a existência de uma vacina ou cura, dentre outros;
- Irritabilidade devido à ausência de respostas para suas questões e medos;
- Angústia frente ao que está por vir e as incertezas do momento;
- Tristeza que pode ser ocasionada pelo isolamento, pelo enfrentamento do adoecimento e/ou perda de pessoas queridas.

Podemos observar algumas reações comportamentais: perda de apetite e sono, conflitos interpessoais ocasionados pela alteração de humor, agitação ou letargia, aumento da ansiedade que pode levar a crise de pânico, dentre outros. Alguns transtornos psíquicos também podem ser observados, como depressão, crises de ansiedade e crises de pânico. Um grande desafio da gestão de pessoas em regime de teletrabalho é a percepção, à distância, da saúde mental dos trabalhadores. O estabelecimento de boas práticas de comunicação e interação entre membros da equipe é fundamental para a gestão de pessoas nesse contexto.

A COVID-19 e as medidas decorrentes de isolamento acarretaram a necessidade de adaptação imediata das relações de trabalho. O *home office* foi a solução adotada para uma parcela da força de trabalho e representou desafios significativos, principalmente, para empresas que contavam com o controle presencial de frequência como pilar das relações trabalhistas. Esse debate foi apenas iniciado e ainda estamos aprendendo a lidar com todas as mudanças provocadas pela pandemia. Trabalhadores buscam a adaptação em tempo recorde a um teletrabalho que não teve espaço de ser corretamente estruturado e planejado.

Gestores ainda estão descobrindo a medida certa da distribuição de tarefas, evitando, por ensaio e erro, os extremos da sobrecarga e do afrouxamento de metas. A definição de metas factíveis deve ser uma condição para o sucesso desse regime, promovendo a produtividade e a inovação e preservando a saúde mental e o bem-estar de todos os trabalhadores.

Essas reflexões são muito relevantes para o período atual de isolamento, mas certamente serão úteis posteriormente, pois o teletrabalho deve ocupar papel mais relevante do que no período anterior à pandemia. A adaptação das rotinas de gestão de incorporação do teletrabalho deve evoluir com o aprendizado desse período inusitado.

---

<sup>4</sup> Essas recomendações foram baseadas no “Guia com cuidados para saúde mental durante pandemia” divulgado pela OMS (OMS, 2020).

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Tradução de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

OMS. **Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak**. World Health Organization. 18 de março de 2020. Disponível em: <https://www.who.int/publications-detail/mental-health-and-psychosocial-considerations-during-the-covid-19-outbreak>. Acesso em 07 mai. 2020.

RUSSEL, B. **O Elogio ao Ócio**. Tradução de Pedro Jorgensen Júnior. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.