



ARTIGOS E ENSAIOS

Impactos e desafios do teletrabalho: um estudo de caso

Impacts and challenges of teleworking: a case study
Impactos y desafíos del teletrabajo: un estudio de caso
Nakyta Nara Lucca¹
orcid.org/0009-0000-2684-9641
nakynl@gmail.com
Rosa Maria Marques¹
orcid.org/0000-0002-5624-0885
rosamkmarques@gmail.com
Recebido em: 14 out. 2024.

Aprovado em: 11 jul. 2025.

Publicado em: 15 dez. 2025.

Resumo: O teletrabalho, uma modalidade de trabalho flexível inerente ao mundo contemporâneo, encontra sua viabilidade com a revolução da microeletrônica. Compreender e definir o teletrabalho é o ponto de partida para que todos os atores do cenário laboral possam implementar e manter as boas práticas, assegurando condições e relações adequadas tanto para trabalhadores quanto para os empregadores. A capacidade de desempenhar suas funções de qualquer local, não se limitando estritamente ao ambiente físico da empresa, tornou-se uma realidade enfatizada em 2020, com a eclosão da pandemia de Covid-19. Desde então, observou-se um avanço nas regulamentações internas de empresas, países e organizações internacionais; no entanto, nem todas abordaram abrangente e integralmente os diversos fatores e impactos que o teletrabalho pode acarretar, principalmente na vida do trabalhador. Os impactos do teletrabalho constituem matéria controversa e o processo ainda está em curso. Para contribuir para o entendimento dessa modalidade de trabalho, apresenta-se o resultado de um estudo de caso junto ao Grupo Brognoli.

Palavras-chave: teletrabalho; direitos dos trabalhadores; condições de trabalho; Brasil.

Abstract: Teleworking, a type of flexible work inherent to the contemporary world, finds its viability with the microelectronics revolution. Understanding and defining teleworking is the starting point for all actors in the work scenario to implement and maintain good practices, ensuring adequate conditions and relationships for both workers and employers. The ability to perform your functions from any location, not strictly limited to the company's physical environment, became an emphasized reality in 2020, with the outbreak of the Covid-19 pandemic. Since then, there has been an advance in the internal regulations of companies, countries and international organizations; however, not all of them comprehensively and fully addressed the various factors and impacts that teleworking can have, especially on the worker's life. The impacts of teleworking are controversial, and the process is still ongoing. To contribute to the understanding of this type of work, the results of a case study with the Brognoli Group are presented.

Keywords: Teleworking; Workers' rights; Work conditions; Brazil.

Resumen: El teletrabajo, una modalidad de trabajo flexible inherente al mundo contemporáneo, encuentra su viabilidad con la revolución de la microelectrónica. Comprender y definir el teletrabajo constituye el punto de partida para que todos los actores del escenario laboral puedan implementar y mantener buenas prácticas, garantizando condiciones y relaciones adecuadas tanto para los trabajadores como para los empleadores. La capacidad de desempeñar sus funciones desde cualquier lugar, sin limitarse estrictamente al espacio físico de la empresa, se convirtió en una realidad enfatizada en 2020, con el estallido de la pandemia de Covid-19. Desde entonces, se ha observado un avance en las regulaciones internas de empresas, países y organizaciones internacionales; sin embargo, no todas abordaron de manera amplia e integral los diversos factores e impactos que el teletrabajo puede acarrear, principalmente en la vida del trabajador. Los impactos del teletrabajo constituyen un tema controvertido y el proceso aún se


 Artigo está licenciado sob forma de uma licença
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), São Paulo (SP), Brasil.

encuentra en curso. Con el fin de contribuir a la comprensión de esta modalidad de trabajo, se presenta el resultado de un estudio de caso realizado con el Grupo Brognoli.

Palabras clave: teletrabajo; derechos de los trabajadores; condiciones de trabajo; Brasil.

Introdução

O teletrabalho, entendido como a modalidade de trabalho realizada fora do ambiente físico da empresa ou organização empregadora com o apoio de tecnologias, é uma prática laboral que ganha cada vez mais relevância em um mundo em constante transformação. No contexto brasileiro, a adoção do teletrabalho e suas implicações legais e sociais é objeto de crescente interesse, acompanhando as mudanças nas dinâmicas de relações de trabalho e as demandas por flexibilidade e eficiência.

A evolução contínua das tecnologias de informação e comunicação (TICs) desempenhou um papel fundamental na viabilização e expansão do teletrabalho. Primeiramente, a propagação de computadores pessoais e *notebooks* trouxe a capacidade de realizar tarefas de escritórios, como redação ou gerenciamento de informações, fora do ambiente tradicional do escritório. A conectividade à internet de rápida velocidade permitiu a comunicação eficiente e o acesso a recursos de trabalho remoto, tornando possível a colaboração e a transferência de dados em tempo real. Tecnologia de telefonia móvel e dispositivos inteligentes, como *smartphones* e *tablets*, também permitiram aos trabalhadores acessarem sistemas e informações a qualquer momento, independentemente de sua localização, rompendo as barreiras físicas do local de trabalho.

No Brasil, havia 9,2% de teletrabalhadores ativos em novembro de 2020, conforme estudo de Goes, Martins e Nascimento (2020). Em outro estudo realizado por esses pesquisadores, no primeiro trimestre de 2022, havia 20,5 milhões de

trabalhadores em ocupações com potencial de trabalho remoto no Brasil, representando 22,6% do total de ocupados (Goes; Martins; Nascimento, 2023). Segundo esses mesmos autores (Goes; Martins; Nascimento, 2022), a diferença entre o potencial de trabalho remoto no país (22,6%) e o trabalho remoto efetivo (13,3% verificado no início da pandemia) ocorre por motivos de não acesso constante à internet e/ou energia elétrica nos domicílios, e indisponibilidade de meios de trabalho de comunicação e informação para o trabalhador (bem como o nível de qualificação do trabalhado adequado para esses serviços). O exercício do trabalho remoto requer condições essenciais para os trabalhadores. O não acesso à energia elétrica em domicílio atinge 0,02% das pessoas em ocupações passíveis de serem realizadas de maneira remota. Entretanto, 0,65% enfrentam interrupções frequentes no fornecimento da energia elétrica, o que pode dificultar a execução das atividades. Outro fator citado é a presença de um computador com acesso à internet na casa dos teletrabalhadores, pois, segundo os dados por eles analisados, 21,82% das pessoas em ocupações com potencial remoto não possuem um computador em casa.

De acordo com esse estudo, o quadro resumo sobre os dados de potencial de teletrabalho no Brasil mostra o predomínio de mulheres² (58,3%), pessoas brancas (60%), com nível superior (62,6%) e na faixa etária entre 20 e 49 anos (71,8%). A maioria dos trabalhadores em teletrabalho potencial encontra-se na região Sudeste, com quase de 11 milhões de vagas mapeadas, equivalente a mais de 25,4% dos ocupados na região. Em relação ao nível de escolaridade, há dominância de teletrabalhadores potenciais com nível superior completo em todas as macrorregiões. O percentual é muito similar no conjunto do Brasil, variando do menor percentual para o nível superior completo da região Nordeste, 53,5%, para o maior na região Centro-Oeste, 62,4%.

A pandemia de Covid-19, iniciada ao fim de

² A propensão das mulheres para o teletrabalho é superior à dos homens, uma vez que elas ainda assumem a responsabilidade pelo trabalho de cuidado não remunerado, seja em relação aos filhos ou familiares próximos. Dessa forma, algumas mulheres recorrem ao teletrabalho como uma estratégia para conciliar as responsabilidades de cuidado com a obtenção de uma renda remunerada (OIT, 2021, p. 10).

2019, e a imposição do *lockdown* a partir de março de 2020 em diversos países ao redor do mundo demonstraram como adaptações emergenciais no ambiente de trabalho são possíveis. Para aquele momento crítico de proteção à saúde, de forma a tentar minimizar também os impactos econômicos que uma pandemia poderia causar, as tecnologias disponíveis foram essenciais para reduzir os riscos de uma nova crise global de longo prazo. A exigência de alocar milhões de trabalhadores em suas residências, com condições de manterem suas atividades fora da empresa, se mostrou um desafio tanto para os trabalhadores quanto para os empregadores e o governo federal. Este necessitou estudar e adaptar a legislação local para a nova dinâmica nas relações de trabalho que estava se estabelecendo.

A regulamentação do teletrabalho é de suma importância para proporcionar diretrizes claras para os trabalhadores e para os empregadores, garantindo direitos, segurança e estrutura adequada para operar nessa modalidade. Regras adequadas podem mitigar riscos e conflitos, promover relações de trabalho equitativas e proteger os interesses de ambas as partes envolvidas. A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1996) elaborou documento específico para auxiliar os países na implantação do teletrabalho em cada local, porém, menos de 20 países são signatários e a utilizam integralmente. O Brasil não figura entre seus signatários e a matéria é polêmica no país e no mundo.

Este artigo tem como objetivo contribuir para o debate, trazendo à luz resultados de um estudo de caso. Trata-se de pesquisa realizada junto ao Grupo Brognoli, que, mais de três anos após o início de sua implementação durante a pandemia, mantém cerca de 70% de sua equipe de trabalhadores (chamado pela empresa de colaboradores) no regime de teletrabalho, com adaptações para alguns em modelo híbrido e outros em tempo integral, atuando remotamente de diferentes regiões do Brasil. Essa pesquisa foi concebida e implementada pela autora principal deste artigo. Isso foi realizado no âmbito do de-

envolvimento de sua dissertação de mestrado, aproveitando o fato de a empresa ter aceitado realizar uma experiência de trabalho remoto a partir de sua proposta.

I Benefícios e desafios do teletrabalho

Desde a pandemia de Covid-19, a disseminação do teletrabalho é objeto de discussões recorrentes, trazendo reflexões sobre seu potencial impacto acelerador na digitalização do trabalho e na crescente flexibilização dos regimes laborais. Tanto trabalhadores quanto empregadores, muitos dos quais inexperientes com essa modalidade laboral, viram-se obrigados a se adaptar e a explorar as variações do modelo, compreendendo suas vantagens e desvantagens, conforme algumas questões.

O teletrabalho não se adequa a todas as profissões e há trabalhadores que enfrentam desafios ao adotar esse modelo. Algumas profissões demandam presença física no local de trabalho, enquanto outros colaboradores podem enfrentar dificuldades em se adaptar devido a interrupções no ambiente alternativo de trabalho, que pode incluir a residência do trabalhador, *coworkings*, hotéis, cafés, entre outros. Além disso, alguns trabalhadores podem experimentar falta de concentração e motivação devido à ausência de colegas próximos. A implementação bem-sucedida do teletrabalho também depende da disposição das empresas em adotar esse modelo. Nem todas as organizações conseguem se ajustar devido a diversos motivos, incluindo a complexidade em estabelecer uma comunicação eficaz, manter a cultura empresarial e gerenciar equipes de forma remota. Desafios adicionais envolvem a avaliação de produtividade e o monitoramento das entregas de trabalhos, exigindo estratégias específicas de gestão para garantir o bom funcionamento do teletrabalho.

A literatura aborda os benefícios percebidos pelos envolvidos, destacando a flexibilidade de horário e local, autonomia, melhorias no desempenho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional como elementos positivos (Downes; Koekemoer, 2011). Entretanto, paralelamente, ressalta-se que

há consideráveis desafios associados ao teletrabalho, incluindo riscos psicossociais (principalmente relacionados com a expansão das TICs), jornadas de trabalho estendidas, fronteiras difusas entre vida pessoal e profissional, isolamento, riscos ergonômicos e complexidades na avaliação das normas de segurança e saúde ocupacional. Ainda de acordo com Downes e Koekemoer (2011) e a OIT (2022), o número de horas dedicadas ao trabalho, sua organização e a presença de períodos de descanso desempenham papéis cruciais não apenas na qualidade das atividades laborais, mas também na vida fora do contexto profissional. A jornada de trabalho, a estruturação do horário de trabalho e as pausas programadas exercem uma influência substancial no estado físico, saúde mental e bem-estar dos trabalhadores, bem como em sua segurança no ambiente laboral. O tempo investido no trabalho possui implicações para as empresas, afetando seu desempenho, produtividade e competitividade.

Segundo a OIT (2022), em tempos de crises econômicas, estratégias que lidam com a questão temporal, como a implementação de jornadas de trabalho reduzidas e a adoção de práticas flexíveis, incluindo o teletrabalho, surgem como ferramentas relevantes para mitigar os desafios enfrentados. Essas medidas não apenas contribuem para a sobrevivência das organizações, mas também desempenham um papel na adaptação e sustentabilidade do ambiente econômico em geral.

Um estudo conduzido por Downes e Koekemoer (2011) examinou os desafios e os benefícios associados à implementação de jornadas de trabalho flexíveis, visando encontrar um equilíbrio entre vida profissional e pessoal. As cinco categorias principais identificadas para buscar esse equilíbrio incluem a flexibilidade nos horários de trabalho, a flexibilidade do local de trabalho, o compartilhamento de empregos, os empregos de meio período e períodos sabáticos ou pausas na carreira. Embora o estudo tenha direcionado seu foco para os horários de trabalho flexíveis em Johannesburgo, África do Sul, é importante ressaltar que eles destacaram a existência de

notáveis pontos de convergência com o teletrabalho, e a escolha por um não exclui a possibilidade de adotar o outro.

Ainda nesse estudo, os pesquisadores afirmam que os desafios individuais destacados pelos trabalhadores incluem a pressão psicológica para manter a produtividade, a dificuldade em desconectar mentalmente do trabalho, os recursos limitados no ambiente remoto (como a conectividade e condições inadequadas de móveis e equipamentos), desafios na conciliação de carreira com responsabilidades familiares, dificuldade de gerir o tempo. Quanto aos desafios associados de forma geral, o estudo concluiu que a gestão da produtividade e desempenho dos trabalhadores é o principal, além de mencionar as percepções e suposições sobre a necessidade de estar fisicamente presente para ser considerado produtivo, a falta de confiança no comprometimento dos empregados, as expectativas de comunicação e o cara a cara com colegas, mesmo que de forma remota, e questões de comunicação entre os trabalhadores, incluindo gestores, quanto à indisponibilidade de contato imediato com os teletrabalhadores (Downes; Koekemoer, 2011, p. 7).

Os benefícios destacados nesse estudo, sob a perspectiva individual, abrangem a capacidade de gerenciar responsabilidades da vida pessoal, o controle sobre as horas de trabalho, a melhor organização do tempo para desfrutar de atividades particulares, incluindo estudos, exercícios físicos, momentos de relaxamento, convívio familiar e outras atividades sociais e domésticas. Além disso, são ressaltados ganhos como a redução do tempo gasto com tráfego e a mitigação de níveis de estresse e ansiedade. Do ponto de vista organizacional, os benefícios identificados incluem a capacidade de atrair e reter talentos, aumento da produtividade através do uso mais eficiente do tempo, melhoria da concentração e foco durante as horas de trabalho, comprometimento e motivação dos colaboradores, uma vez que estão inseridos em uma organização que valoriza o seu bem-estar.

Observa-se que algumas características se

repetem tanto em relação aos benefícios quanto aos desafios do teletrabalho. Essa repetição ocorre devido à falta de um consenso global e à certeza de que todos os colaboradores, independentemente do cargo, concordem com o teletrabalho, uma vez que possuem ritmos, hábitos, percepções e formas de trabalho distintos. Um exemplo nítido é a gestão do tempo: enquanto alguns trabalhadores afirmam conseguir administrar melhor seu tempo no modelo de teletrabalho, outros enfrentam dificuldades quando estão isolados, carecendo de incentivos que normalmente encontrariam no ambiente de trabalho com a presença de colegas.

A gestão da produtividade e desempenho, que é relacionada à gestão do tempo, frequentemente destacada pela organização e gestores, não está restrita apenas à entrega de projetos, serviços ou produtos, e muitas vezes não pode ser totalmente quantificada. Essa gestão envolve aspectos que vão além, incluindo assistência a colegas ou clientes por meio diferentes de comunicação, como chamadas, *e-mails* e mensagens de texto. Treinamentos e orientações sobre a gestão do tempo tornam-se elementos essenciais a serem considerados na implementação do teletrabalho nas organizações. Essa competência organizacional, de grande responsabilidade individual e crucial para os novos modelos de trabalho, ainda carece de execução eficiente, e muitos trabalhadores enfrentam dificuldades para se organizar sem a supervisão direta. A promoção e o desenvolvimento dessas habilidades são fundamentais para a eficácia e o sucesso do teletrabalho.

A transição para a digitalização e virtualização do trabalho tem impulsionado a busca por soluções flexíveis em relação à organização, aos horários e regimes de teletrabalho (Stacey *et al.*, 2016). A crescente adoção do teletrabalho, fundado na tecnologia de informação e comu-

nicação, e a prática de jornadas com horários flexíveis trazem importantes desafios no campo da saúde e segurança ocupacional. Isso concede grande importância aos aspectos psicossociais e organizacionais adotados pelas empresas. Além disso, conforme destaca a European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, 2018), a proliferação das interfaces homem-máquina acarreta novos riscos, incluindo os ergonômicos e os associados à sobrecarga cognitiva.

O teletrabalho, por si só, não é garantia de que o trabalhador esteja envolvido em cuidados com sua saúde, fazendo atividades físicas por exemplo, fator que depende da iniciativa individual. Conforme apontado no relatório da EU-OSHA (2018), tanto o teletrabalho quanto o trabalho em escritórios podem ser equiparados ao "novo tabagismo" devido à natureza sedentária das ocupações que geralmente são realizadas, em grande parte do tempo, na posição sentada. O aumento do tempo de exposição às telas de computadores ou dispositivos móveis (chamadas de ecrã), cujos dispositivos móveis portáteis são ergonomicamente inadequados para uso prolongado, pode impactar nos hábitos posturais, causando lesões nos membros superiores, pescoço e costas³. Ademais, tais condições podem ter efeitos psicológicos, como a dependência da internet.

Outro aspecto destacado pela EU-OSHA (2018, p. 59) enfatiza que o aumento do uso de tecnologias para comunicação e trabalho remoto pode resultar na perda de competências sociais e no aumento do *cyberbullying*⁴. O relatório prevê uma crescente dependência das redes sociais e da internet para fins profissionais, ressaltando que a comunicação virtual não reproduz de maneira equivalente a interação presencial. Essa falta de contato social pode contribuir para o subdesenvolvimento de competências sociais essenciais, como a capacidade de trabalho em equipe e a

³ O termo em inglês apresentado no artigo da EU-OSHA é *Musculoskeletal disorders* (MSD). MSD são "injuries or pain in the body's joints, ligaments, muscles, nerves or tendons that support the limbs, the neck and the back"; em tradução livre, é uma doença muscular-esquelética (DME), ou seja, lesões ou dores nas articulações, ligamentos, músculos, nervos ou tendões que sustentam os membros, o pescoço e as costas (EU-OSHA, 2018, p. 76).

⁴ *Cyberbullying* são comportamentos repetidos com objetivo de humilhar, assustar, enfeitar, envergonhar ou intimidar outra pessoa, utilizando as plataformas digitais, como as redes sociais, plataformas de jogos e outros meios de comunicação digital (Unicef, 2023).

tolerância, refletindo-se em uma comunicação mais negativa, marcada por linguagem hostil e um sentimento de despersonalização, fatores que propiciam o surgimento do *cyberbullying*.

Conforme destacado pela OIT (2022, p. 135-136), o teletrabalho apresenta aspectos ambivalentes. Para muitos colaboradores, a oportunidade de trabalhar em casa proporciona ganho de autonomia no gerenciamento do tempo, mas, simultaneamente, os desafios relacionados a horários prolongados podem desequilibrar e dissolver a fronteira entre vida pessoal e profissional, principalmente quando não há práticas adequadas. O teletrabalho, quando intercalado com períodos de trabalho em unidades físicas da empresa, pode ter efeitos positivos na produtividade e no equilíbrio entre pessoal e profissional.

A OIT adverte que, no longo prazo, o teletrabalho em regime integral e permanente pode acarretar desvantagens para a empresa, como a perda de localização social e a redução da habilidade inovadora. A recomendação da OIT é explorar as possibilidades do teletrabalho, ao mesmo tempo que se adotam precauções para mitigar os efeitos negativos das longas jornadas de trabalho. Para isso, sugere-se a implementação de regulamentações estatais e coletivas, em consulta com organizações de empregadores e trabalhadores. É importante reconhecer que as leis referentes ao tempo de trabalho, incluindo as estipulações sobre o máximo de horas diárias e os períodos obrigatórios de descanso, representam conquistas essenciais para a promoção da saúde e bem-estar no longo prazo da sociedade, não devendo ser comprometidas.

II Estudo de caso: a implementação do teletrabalho no Grupo Brognoli

No mês de julho de 2020, após quatro meses de *lockdown* devido à pandemia de Covid-19, o Grupo Brognoli, composto por sete empresas no ramo imobiliário, enfrentava os desafios impostos tanto quanto as demais empresas, escolas, setores públicos e população em geral. Com mais de

170 colaboradores⁵ e parceiros operando remotamente, a incerteza quanto ao futuro do trabalho e o temor em relação à saúde coletiva eram palpáveis. Nesse cenário, 4 das 9 unidades estavam funcionando parcialmente, enquanto as outras 5 permaneciam totalmente fechadas. A gestão da empresa, atenta à evolução da situação, começou a avaliar a eficácia do modelo de teletrabalho para os meses seguintes, considerando a possibilidade de realocar todos os funcionários nas unidades físicas novamente. No entanto, essa alternativa ainda não se mostrava ideal, dada a persistência da alta transmissibilidade do vírus e a prioridade da empresa em preservar a saúde de seus colaboradores e clientes.

Fundado em 1965, o Grupo Brognoli consolidou-se como uma empresa diversificada no setor imobiliário, abrangendo desde administração e compra/venda de imóveis até a corretagem de seguros, plataforma de educação, plataforma de anúncios de imóveis, implantação de *softwares* de gestão de relacionamento com clientes e criação de robôs e *chatbots* para o ramo imobiliário, e serviços de qualificação de clientes para locação, atingindo em alguns casos o Brasil e, em outros, a Grande Florianópolis. Inicialmente dedicada a serviços jurídicos, a empresa expandiu progressivamente seu portfólio, tornando-se uma empresa de médio porte localizada na Grande Florianópolis, Santa Catarina. Esse contexto heterogêneo e a longa trajetória da empresa influenciaram diretamente as decisões estratégicas tomadas durante a pandemia (Brognoli, 2020d).

Durante o período de adaptação ao teletrabalho, um dos desafios iniciais mais notáveis e, por vezes, subestimados foi o manejo da impressora. Muitos colaboradores confrontaram-se com a questão de como dar continuidade às suas atividades sem a presença física do papel, enfrentando obstáculos como a impossibilidade de analisar documentos comparativamente com exemplos em mãos e a dificuldade em entregar documentos físicos a clientes e fornecedores, uma vez que o envio físico e o encontro presencial

⁵ É utilizado o termo *colaboradores* por ser o termo utilizado nas empresas. Colaboradores são os funcionários que trabalham nas empresas e organizações, considerando tanto os trabalhadores assalariados quanto os prestadores de serviços.

tornaram-se inviáveis. Diante disso, alguns optaram por deslocar-se até uma das unidades da empresa para imprimir documentos uma vez por semana, enquanto outros exploraram soluções digitais, incorporando ferramentas como a utilização de duas telas de monitor, o compartilhamento de telas por meio de agendas *on-line* entre as equipes, o envio de contratos por plataformas de assinatura eletrônica (antes destinadas apenas aos clientes), a digitalização de documentos por meios de aplicativos em dispositivos móveis, e o uso compartilhado de *softwares* para gestão de equipes, com ênfase no *kanban* ou a partilha de calendários de atividades⁶.

É válido destacar que, embora a Brognoli já fizesse uso de plataformas de assinatura eletrônica desde 2016 para contratos com clientes, a pandemia de Covid-19 revelou a extensão do potencial dessa tecnologia, expandindo seu emprego para contratos e distratos com fornecedores e funcionários. Da mesma forma, mesmo adotando metodologias ágeis para a gestão de equipes, com quadros físicos distribuídos nas unidades, tornou-se necessário migrar para uma abordagem visualmente *on-line*.

Com o intuito de compreender as percepções e opiniões dos colaboradores em relação do teletrabalho, inédito na empresa, em abril de 2020, realizou-se uma pesquisa *on-line* abordando diversos aspectos sobre o tema. Essa pesquisa determinou os pontos da Política de Teletrabalho do Grupo Brognoli, que foram discutidos e analisados entre julho e novembro de 2020 e aprovados para implementação em dezembro de 2020.

Os temas investigados incluíram desde a distância entre a residência dos participantes e a empresa (conforme a unidade de trabalho antes da pandemia de Covid-19) até o tipo de moradia, a quantidade de pessoas que compartilham a residência com o funcionário e, dentre essas, quantas também estavam envolvidas em teletrabalho. Além disso, foram abordados temas como a frequência ideal do modelo de trabalho

presencial após o término da pandemia, fatores que poderiam prejudicar o teletrabalho, a disponibilidade de móveis ou espaço adequado para o trabalho remoto existente, entre outros pontos relevantes. O questionário obteve uma taxa de participação significativa, com respostas de 123 colaboradores e prestadores de serviços, representando aproximadamente 72% da equipe total de 170 pessoas. As informações coletadas foram cruciais para a concepção do projeto de teletrabalho denominado "Projeto *Home Office*" na Brognoli, o qual foi conduzido pela gestão com o suporte e envolvimento ativos dos colaboradores, além do respaldo do conselho administrativo da empresa. Vale ressaltar que, inicialmente, o propósito do questionário era realizar um acompanhamento temporário da situação dos colaboradores, sem a intenção imediata de implementar o modelo de teletrabalho de forma permanente.

Em julho de 2020, mais de 70% dos colaboradores operavam em regime de teletrabalho, e os demais, em modelo híbrido. Com a manutenção bem-sucedida das operações da empresa nesse contexto durante os quatro meses da pandemia de Covid-19, surgiu a ponderação sobre a viabilidade de estender o teletrabalho. Durante as semanas seguintes, houve aprendizado contínuo acerca dos direitos e deveres tanto da empresa quanto dos trabalhadores no teletrabalho. Isso incluiu a compreensão das necessidades dos colaboradores em suas residências ou em outros locais preferenciais para assegurar seu conforto adequado durante o trabalho, além de esclarecimentos sobre as responsabilidades da empresa em fornecer equipamentos ou reembolsar custos. A gestão eficaz de equipes a distância, as implicações financeiras, o impacto potencial na produtividade, a adaptação também para os clientes e suas necessidades na prestação de serviços, a identificação de atividades adequadas para o teletrabalho e as demandas de espaço rotativo para acomodar funcionários dentro da empresa foram alguns dos aspectos abordados.

O primeiro passo consistiu em identificar as

⁶ Informações oriundas de depoimentos de funcionários e colaboradores do Grupo Brognoli (2020c).

mudanças de regras trabalhistas que ocorreriam ao transitar do modelo de trabalho 100% presencial para um modelo híbrido e, possivelmente, para um modelo 100% remoto para alguns colaboradores (conforme responsabilidades e necessidades de cada cargo). Consultorias com escritórios jurídicos, incluindo fornecedores já conhecidos da empresa e outros especialistas no assunto, foram buscadas para obter validação e compreensão dos direitos e deveres que poderiam ser afetados. Perguntas cruciais foram levantadas, tais como a responsabilidade da empresa na provisão de equipamentos ou restituição de uso particular, as considerações ergonômicas no teletrabalho, o acesso da empresa em rede particular para garantir a segurança de informação e a gestão sobre a jornada de trabalho sem ultrapassar os limites estabelecidos pela legislação e o sindicato da categoria.

Posteriormente, houve análise das atividades que poderiam ser alocadas em cada modelo de trabalho – presencial, híbrido ou remoto. Essa fase gerou questionamentos e dúvidas sobre como fazer a gestão de equipes e produtividade em modelos diferentes de trabalho, particularmente percebidas como uma vulnerabilidade da empresa. Foram necessários treinamentos recorrentes e acompanhamento para implementar a gestão de equipes remotas e híbridas e a métrica de produtividade em situações nas quais os funcionários não estavam fisicamente presentes o tempo todo. Esse processo representou uma transição de uma abordagem baseada em sentimentos e intuição para uma gestão

orientada por dados. As questões levantadas pela gestão envolveram desde como planejar até como executar e acompanhar suas atividades e dos funcionários à distância, destacando-se também: treinamentos de aprendizado contínuo para colaboradores, acompanhamento de novos ingressos e desligamentos, gestão das tarefas rotineiras, compartilhamento de conhecimento, escolha dos meios de comunicação interna (considerando que ir de uma mesa a outra não seria mais viável para tratar dúvidas ou debates), gestão da jornada de trabalho, preservação da cultura empresarial e garantia do bem-estar mesmo em trabalho remoto.

Para compreender a dinâmica do colaborador em seu ambiente doméstico ou em outro de sua escolha, a empresa utilizou os dados da pesquisa feita em abril de 2020⁷ (Brognoli, 2020c). Dentre os aspectos discutidos, destaca-se a análise do número total de moradores no mesmo local, o que possibilitou a avaliação do potencial da interação social e a garantia de uma conexão estável à internet. A tabela 1 apresenta que a maior parte dos colaboradores, 30%, residiam em 3 pessoas no local, enquanto 26% compartilhavam a casa em 2 pessoas, e outros 26% coabitavam com um total de 4 pessoas. Interessante notar que mais de 2% dos colaboradores sinalizaram habitar em residência em 8 ou mais pessoas. Quase 9% dos colaboradores estavam em um ambiente compartilhado entre 5 e 6 pessoas, e 7%, em sua residência individual, sem compartilhamento com outras pessoas.

⁷ A pesquisa não discriminou o formato de contratação dos colaboradores e prestadores de serviços, sendo possível que alguns participantes da pesquisa que utilizavam equipamentos pessoais fossem responsáveis por fornecer seus próprios equipamentos para a execução do serviço contratado, conforme contrato com a empresa.

TABELA 1 – Quantidade de moradores na mesma residência de colaboradores do Grupo Brognoli, abril de 2020

Pergunta: Quantas pessoas moram na sua residência? (incluindo o colaborador)	Quantidade de Respostas	%
1	9	7,32%
2	32	26,02%
3	36	29,27%
4	32	26,02%
5	9	7,32%
6	2	1,63%
7	0	0,00%
8	1	0,81%
9	1	0,81%
10	1	0,81%
Total	123	100,00%

Fonte: Brognoli (2020c).

Já no quadro 1, o questionamento foi sobre a qualidade de suas conexões com a internet após os 30 dias de teletrabalho, revelando que mais de 68% consideravam sua conexão boa, apresentando poucas ou nenhuma oscilação, e 28% a consideravam mediana. A minoria, apenas 2%, relatou enfrentar problemas frequentes de conexão, indicando a necessidade de atenção especial e a possibilidade de alocação em uma unidade presencial da empresa para garantir a continuidade eficiente de suas atividades.

A compreensão acerca da qualidade da conexão à internet revelou-se crucial para a for-

mulação da Política de *Home Office* do Grupo Brognoli (Brognoli, 2020d). Nesse cenário, identificou-se a necessidade de fornecer uma ajuda de custo destinada à estruturação do ambiente de trabalho doméstico. Diante disso, a empresa aprovou uma quantia fixa mensal, como ajuda de custo, de R\$ 90,00 para cada colaborador que adotava o modelo de trabalho híbrido ou teletrabalho integral. Essa assistência financeira também objetivava cobrir os custos adicionais, incluindo o aumento no consumo de energia elétrica por parte do colaborador.

QUADRO 1 – Percepção sobre a qualidade da internet na residência dos colaboradores do Grupo Brognoli, abril de 2020

Pergunta: Sobre a qualidade percebida da sua internet:	Quantidade de Respostas	%
Tem alta qualidade, pouca ou nenhuma oscilação. Se fiquei sem acesso foi questão de minutos.	84	68,29%
Tem qualidade mediana, ocasionalmente está indisponível, cheguei a ficar algumas horas sem acesso.	35	28,46%
Tem baixa qualidade, cai com frequência, não consigo acessar o VPN, por exemplo.	3	2,44%
Sem resposta	1	0,81%
Total	123	100%

Fonte: Brognoli (2020c).

Mesmo compartilhando a residência, foi importante indagar se o colaborador dispunha de um espaço exclusivo para realizar suas atividades remotas. Dentre os participantes, 77,24% afirmaram possuir um espaço dedicado ao tra-

balho, enquanto 22,76% declararam não possuir, conforme apresentado no quadro 2. É relevante destacar que a pesquisa foi conduzida em abril de 2020, quando a maioria dos colaboradores estava executando suas funções em suas residências.

QUADRO 2 – Espaço exclusivo para o teletrabalho dos colaboradores

do Grupo Brognoli, abril de 2020

Pergunta: Sobre o local de trabalho "Possuo um espaço exclusivo para minha atividade?"	Quantidade de Respostas	%
Sim	95	77,24%
Não	28	22,76%
Total	123	100%

Fonte: Brognoli (2020c).

A fim de compreender quais equipamentos seriam essenciais para viabilizar a prestação do serviço no contexto do teletrabalho, considerando a imediata e urgente implementação do *lockdown*, a pesquisa abordou dois questionamentos, conforme ilustrado nos quadros 3 e 4. O primeiro questionamento visava identificar quais equipamentos os colaboradores possuíam em sua unidade de trabalho domiciliar em abril de 2020, independentemente de terem sido fornecidos pela empresa ou serem de propriedade pessoal do colaborador (quadro 3). Nesse

sentido, constatou-se que 52,04% dos participantes dispunham de todos os equipamentos necessários para a realização de suas atividades, enquanto 22,77% relataram a ausência de alguns equipamentos. Outros 19,51% informaram que receberam parte dos equipamentos fornecidos pela empresa, e outra parte utilizava os seus pessoais; ainda, 5,69% expuseram que, mesmo não tendo todos os equipamentos de trabalho, tanto entregues pela empresa quanto pessoais, não sentiam falta deles.

QUADRO 3 – Equipamentos disponíveis para o teletrabalho dos colaboradores

do Grupo Brognoli, abril de 2020

Pergunta: Sobre equipamentos:	Quantidade de Respostas	%
Recebi todos os equipamentos para realizar minhas atividades. Computador, mouse, teclado, headset, leitor, impressora (caso use esses itens)	39	31,71%
Uso apenas equipamentos pessoais e não sinto falta de equipamentos.	25	20,33%
Recebi parte dos equipamentos necessários e uso alguns pessoais.	24	19,51%
Recebi parte dos equipamentos necessários e não posso pessoais para uso. Sinto falta desses equipamentos.	16	13,01%
Uso apenas equipamentos pessoais e sinto falta de equipamentos para meu uso.	12	9,76%
Recebi parte dos equipamentos necessários e não posso pessoais para uso. Não Sinto falta desses equipamentos.	7	5,69%
Total	123	100,00%

Fonte: Brognoli (2020c).

O quadro 4 apresenta os equipamentos que os colaboradores sentiam necessidade de utilizar mas dos quais não dispunham (era possível selecionar múltiplas opções na resposta). Diferentemente das informações anteriores, 28,85% dos participantes indicaram não ter falta de quaisquer equipamentos. Chama a atenção o fato de que 17,31% dos colaboradores, correspondendo a 27

pessoas, sentiram a necessidade de uma impressora para desempenhar suas atividades, sendo este um item previamente destacado. Ademais, pequenos periféricos de informática, como *mouse*, teclado, *headset*, *mousepad* e suporte para *notebook*, também foram mencionados como essenciais.

QUADRO 4 – Equipamentos indisponíveis para o teletrabalho dos colaboradores

do Grupo Brognoli, abril de 2020

Pergunta: Selecione os equipamentos que sente falta para sua rotina:	Quantidade de Respostas (múltipla opção)	%
Nenhum	45	28,85%
Impressora	27	17,31%
Mouse	15	9,62%
Headset	13	8,33%
Segunda Tela / Monitor	12	7,69%
Sem resposta	11	7,05%
Teclado	8	5,13%
Cadeira Adequada	6	3,85%
Computador / Notebook	5	3,21%
Leitor de código de barra	4	2,56%
Suporte para Notebook	3	1,92%
Mesa	2	1,28%
Aparelho móvel da empresa	2	1,28%
Cabo de rede para conexão com internet	2	1,28%
Outras respostas	1	0,64%
Total	156	100,00%

Fonte: Brognoli (2020c).

Com base nos resultados analisados para a Política de *Home Office* do Grupo Brognoli (2020d), foi decidido que todo novo colaborador receberia o “Kit de Boas-Vindas”: *notebook*, suporte para *notebook*, *mouse*, teclado, pilhas e *mousepad*. Para determinadas funções, o *headset*, o dispositivo móvel e a segunda tela (monitor) também seriam disponibilizados a fim de auxiliar na melhor execução das atividades diárias, conforme o pedido feito pelo gestor da área. Para os colaboradores já empregados, os equipamentos em falta foram entregues conforme solicitados pelo colaborador

e seu gestor. Em relação a mesas e cadeiras, a empresa optou por alocar os móveis disponíveis das unidades fechadas a todos que fizessem a solicitação enquanto estivessem disponíveis. Qualquer custo relacionado à logística de entrega e coleta dos móveis e outros equipamentos seria de responsabilidade da empresa.

Quanto ao equipamento leitor código de barras, mencionado por quatro colaboradores, a decisão foi buscar plataformas digitais e robôs que realizassem a leitura do código de barras de forma *on-line*, eliminando a necessidade de um

equipamento físico.

Inicialmente, para os colaboradores contratados que residiam fora da região da Grande Florianópolis, abrangidos pela Política *Home Office*, a entrega do "Kit de Boas-Vindas" mostrou-se logisticamente inviável para o momento de reorganização da empresa. Diante disso, optou-se por fornecer uma ajuda de custo mensal de locação de equipamento de informática no valor fixo de R\$ 150,00, permitindo que o colaborador locasse e utilizasse seus próprios equipamentos de informática e periféricos (tais como *notebook* ou computador, *mouse*, teclado, fone de ouvido). Posteriormente, parte das novas contratações, mesmo aquelas localizadas na região da Grande Florianópolis, aderiu a esse modelo, dada a indisponibilidade de equipamentos de qualidade em estoque.

As perguntas seguintes da pesquisa envolvem a percepção dos colaboradores em relação ao teletrabalho. No quadro 5, que aborda os principais ganhos identificados durante os primeiros

30 dias de prática, com a opção de respostas múltiplas, os colaboradores destacaram que a eliminação da necessidade de deslocamento até o trabalho foi a vantagem mais significativa: para 108 participantes. Em seguida, aprimoramento na gestão do tempo foi apontado por 68 colaboradores, seguido pela redução de interrupções e maior foco no teletrabalho em comparação com o modelo presencial, mencionados por 66 e 64 colaboradores respectivamente.

No que diz respeito ao quadro 6, que aborda fatores que podem dificultar a execução das atividades no modelo de teletrabalho ou prejudicar a sua eficácia, destaca-se que 42 colaboradores mencionaram a extensão das rotinas como um desafio. Em seguida, a necessidade de compartilhamento de equipamentos, como impressora, foi citada por 40 colaboradores, seguida pela preferência por reuniões presenciais com clientes e colegas de equipe, para 34 e 32 colaboradores respectivamente.

QUADRO 5 – Os maiores ganhos percebidos pelo teletrabalho para os colaboradores do Grupo Brognoli, abril de 2020

Pergunta: Quais maiores ganhos percebe no trabalho em <i>home office</i> ?	Quantidade de Respostas (múltipla opção)	%
Não precisar de deslocar	108	19,64%
Melhor gestão do tempo	68	12,36%
Menos interrupções	66	12,00%
Mais foco	64	11,64%
Maior conforto do local de trabalho	56	10,18%
Menos distrações	54	9,82%
Me sinto mais produtivo em <i>home office</i>	46	8,36%
Possuo os equipamentos necessários	45	8,18%
Minha atividade está menos estressante	31	5,64%
Menos reuniões	8	1,45%
Outras respostas	3	0,55%
Sem resposta	1	0,18%
TOTAL	550	100,00%

Fonte: Brognoli (2020c).

QUADRO 6 – Impedimentos para o teletrabalho para os colaboradores do Grupo Brognoli, abril de 2020

Pergunta: O que pode prejudicar seu trabalho em <i>home office</i> ? Ou o que impede?	Quantidade de Respostas (múltipla opção)	%
Minha rotina tem sido mais longa, tenho trabalhado mais horas	42	14,29%
Utilizo equipamentos/materiais compartilhados (ex impressoras, chaves)	40	13,61%
Preciso fazer reuniões/atendimento presenciais com clientes	34	11,56%
Preciso fazer reuniões/atendimento presenciais com colaboradores	32	10,88%
Meu time é mais produtivo trabalhando junto	29	9,86%
Recebo muitas interrupções vindas da minha casa	16	5,44%
A atividade está mais estressante	15	5,10%
Não possuo os equipamentos necessários para realizar minhas atividades	14	4,76%
Não me sinto produtivo em <i>home office</i>	13	4,42%
Sem resposta	12	4,08%
Dificuldade de gestão de tempo	11	3,74%
Excesso de reuniões <i>online</i>	10	3,40%
Outras respostas	9	3,06%
Preciso fazer reuniões/atendimento presenciais com fornecedores	7	2,38%
Terho dificuldade de manter o foco	7	2,38%
Recebo muitas interrupções vindas da Brog	2	0,68%
Dificuldade de logística com ações que envolvam brindes para os colaboradores por exemplo	1	0,34%
Total	294	100,00%

Fonte: Brognoli (2020c).

No quadro 7, as respostas às perguntas que tinham como objetivo avaliar a opinião dos colaboradores sobre quantos dias da semana ou períodos do dia consideram possível trabalhar em regime de teletrabalho na empresa, após a pandemia de Covid-19. Nesse contexto, 39,84% dos colaboradores expressaram apoio à adoção

do teletrabalho em todos os dias da semana e períodos, enquanto 4,88% se mostraram desfavoráveis a qualquer implementação. Já o modelo de trabalho híbrido, no qual a presença em uma unidade da empresa se intercala com períodos e dias de trabalho remoto, foi considerado mais viável por 55,28% dos colaboradores.

QUADRO 7 – Periodicidade possível para o teletrabalho para os colaboradores do Grupo Brognoli após a pandemia de Covid-19

Pergunta: Quando voltarmos a rotina normal, quanto tempo durante a semana você acredita ser possível para trabalhar em <i>home office</i> na sua função?	Quantidade de Respostas	%
Menos de 1 período (4 horas na semana)	6	4,88%
Mais que Um período e menos que Um dia (de 4,1 a 8 horas na semana)	9	7,32%
Mais que Um e menos que Dois dias (8,1 a 16 horas na semana)	9	7,32%
Mais que Dois e menos que Três dias (16,1 a 24h na semana)	27	21,95%
Mais que Três e menos que Quatro dias (24,1 a 32h na semana)	23	18,70%
Todos os dias da semana (até 44 horas semanais)	49	39,84%
Total	123	100,00%

Fonte: Brognoli (2020c).

Por outro lado, 14,63% dos colaboradores se mostraram contrários ao modelo de teletrabalho, alegando que suas funções não são passíveis de execução remota ou que o contato físico com colegas é essencial para uma comunicação eficaz entre as equipes. Um ponto relevante destacado pelos colaboradores, tanto os favoráveis quanto os contrários ao modelo de teletrabalho, é referente ao cuidado com os filhos. Durante a pandemia, o trabalho se apresentou mais estressante devido à maior demanda por atenção dos filhos junto aos pais. Neste caso, o teletrabalho poderia ser mais aceitável e viável se os filhos estivessem em escolas no modelo presencial. Outros 7,32% não responderam ou não souberam informar sobre a implementação do teletrabalho após a pandemia.

A análise do quadro 8 revela as perspectivas dos colaboradores em relação à possível im-

plementação do teletrabalho na empresa em um cenário pós-pandemia de Covid-19. Neste contexto, 40,65% dos colaboradores demonstraram total favorabilidade, enquanto 37,40% manifestaram apoio com algumas ressalvas. Dentre as considerações, destacam-se preocupações como a dependência dos clientes para o atendimento presencial, o receio quanto ao possível impacto negativo na comunicação da empresa, a falta de interação e apoio da equipe devido ao isolamento, a dependência da qualidade nos equipamentos de informática e conexão com a internet, e a carência de uma estrutura física adequada em casa, incluindo espaço exclusivo e móveis apropriados. Neste grupo, a sugestão foi a implantação de um modelo híbrido, com dias alternados entre o presencial em uma das unidades da empresa e outros dias em modelo de teletrabalho.

QUADRO 8 – Avaliação sobre a implantação do teletrabalho para os colaboradores do Grupo Brognoli após a pandemia de Covid-19

Pergunta: Qual sua opinião sobre manter-se em home office após a Covid-19?	Quantidade de Respostas	%
A favor	50	40,65%
A favor, com ressalvas	46	37,40%
Contra	18	14,63%
Não soube informar	2	1,63%
Sem resposta	7	5,69%
Total	123	100%

Fonte: Brognoli (2020c).

Uma avaliação importante proposta pelo Grupo Brognoli, que, no entanto, mostrou-se inviável pela logística com colaboradores presentes em diversas cidades do Brasil, refere-se à elaboração do Laudo Ergonômico. A sugestão era realizar, anualmente, inspeções por meio de um técnico

de segurança do trabalho, utilizando agendas *on-line* com os colaboradores e, quando necessário, efetuando visitas físicas em seus locais de trabalho para verificar as condições ergonômicas aplicadas. Diante das dificuldades práticas, foram encontradas outras soluções: implementar aulas

de ginástica laboral⁸ *on-line* e ao vivo de forma periódica, promover treinamentos com técnicos de segurança do trabalho, enviar comunicados e orientações sobre as melhores condições ergonômicas laborais pelos canais de comunicação internos da empresa. É importante esclarecer que a empresa não chegou a realizar, *a posteriori*, pesquisa sobre a condição da saúde de seus trabalhadores em trabalho remoto; o mesmo, com relação a este estudo de caso.

O Grupo Brognoli também realizou uma análise do espaço disponível em suas unidades, resultando no fechamento de cinco unidades físicas que originalmente comportavam 101 pessoas e mais salas de reuniões rotativas. Como medida de compensação, foi firmada a locação de um espaço de *coworking* exclusivo para colaboradores e parceiros do grupo, especialmente para aqueles que atuavam de maneira remota, disponibilizando espaço para acomodar 50 pessoas simultaneamente. A escolha da localização do *coworking* considerou os bairros de residência dos colaboradores, priorizando acesso rápido e redução do tempo de deslocamento durante encontros presenciais na unidade compartilhada. As quatro unidades remanescentes e mais o *coworking* foram reestruturados, possibilitando a rotação de colaboradores que adotavam o modelo híbrido e compartilhavam os espaços. As posições de trabalho fixas foram reservadas para colaboradores cujas atividades essenciais demandavam uma configuração inalterada. Foram criadas agendas de reserva *on-line* das salas de reuniões e dos espaços de trabalho rotativo, de forma a organizar os encontros e não sobrecarregar a unidade física.

O Grupo Brognoli reconhece que o teletrabalho introduz mudanças na aplicação e preservação de sua cultura organizacional, embora não comprometa a essência dessa cultura (Brognoli, 2020e). Os motivos que nortearam a implementação da política de teletrabalho incluem:

maior flexibilidade e qualidade de vida dos colaboradores: permitindo que a jornada de trabalho não esteja limitada ao espaço físico, eliminando deslocamentos entre unidades e trânsito no percurso casa-trabalho, proporcionando o conforto de criar um ambiente de trabalho personalizado;

sustentabilidade financeira: a redução de custo com aluguel e despesas decorrentes de manutenção dos espaços físicos destacou-se como um diferencial, juntamente com a diminuição dos gastos relacionados a combustível e materiais de impressão;

maiores rendimento e produtividade: as interrupções entre colegas são mais eficazmente gerenciadas com o distanciamento físico, possibilitando a manutenção do foco por períodos mais prolongados, o que é próprio do trabalho desenvolvido individualmente; isso é feito pelo próprio funcionário, sem a necessidade de controle por parte da empresa;

atração e retenção de talentos: a flexibilidade oferecida ampliou as possibilidades de contratação de qualquer parte do mundo, enfocando suas competências em vez de seu local de residência.

Em janeiro de 2021, com a efetiva implementação do Projeto *Home Office*, a estrutura organizacional da empresa contava com 133 colaboradores em modelo de teletrabalho e 38 adotando um modelo híbrido ou presencial⁹ (Brognoli, 2020b). Do ponto de vista financeira, a análise abrange diversos aspectos, incluindo a redução de despesas relacionadas ao fechamento de unidades físicas, a diminuição dos pedidos de compra de vale-transporte devido à mudança para o teletrabalho oficial, o incremento nas despesas pela locação do espaço de *coworking*, a implementação da ajuda de custo para o *Home Office*, a adaptação dos espaços de trabalho nas unidades físicas remanescentes e a aquisição de periféricos de informática necessários. Em conjunto, esses ajustes resultaram em uma redução global de despesas próxima a 26% para o Orçamento Anual

⁸ As aulas de ginástica laboral *on-line* e ao vivo aconteceram durante o ano de 2021 e em alguns eventos de 2022. Posteriormente foram descontinuadas pela baixa adesão dos colaboradores, dado que a participação era voluntária. No entanto, para promover a importância da saúde física, a empresa manteve parcerias com academias.

⁹ Não foram contabilizadas as vagas de trabalho disponíveis: para modelo presencial, híbrido e teletrabalho.

de 2021¹⁰ (Brognoli, 2020). Essa transformação na estrutura de custos reflete não apenas a migração para um modelo de trabalho mais flexível, mas também as adaptações necessárias para otimizar a eficiência operacional e garantir as condições ideais para os colaboradores.

Diante do exposto, a análise dos diversos aspectos relacionados à implementação do teletrabalho no contexto do Grupo Brognoli revela uma série de desafios e soluções estratégicas adotadas pela empresa. Os dados coletados por meio de pesquisa e questionário forneceram ideias valiosas sobre as condições dos colaboradores, suas necessidades e percepções em relação ao teletrabalho. Observou-se a importância de estruturar política internas, como o "Kit de Boas-Vindas" e a ajuda de custo, para garantir que os colaboradores contassem com os recursos necessários em seus ambientes domiciliares.

Além disso, a decisão de locar um espaço de *coworking*, estrategicamente localizado, evidência a preocupação da empresa em oferecer alternativas eficientes para os colaboradores que estavam em modelo híbrido. A avaliação ergonômica, embora inviável em sua execução original, foi substituída por iniciativas como a ginástica laboral *on-line* e treinamentos de segurança do trabalho, demonstrando o compromisso com a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

A reestruturação das unidades físicas e a abertura do *coworking* indicam uma adaptação eficaz às mudanças no modelo de trabalho, com a busca por eficiência, otimização de espaços e flexibilidade. A empresa demonstrou sua capacidade de antecipar necessidades, promover a comunicação interna e manter um ambiente de trabalho produtivo, mesmo em meio a desafios significativos. O conjunto de ações adotadas pelo Grupo Brognoli reflete uma resposta à contingência da pandemia, e uma estratégia proativa para a evolução das dinâmicas laborais em um

mundo em constante transformação.

O Grupo Brognoli não se destacou isoladamente na adoção do teletrabalho em 2020; outras empresas também reestruturaram seus modelos de trabalho, tanto durante a pandemia de Covid-19 quanto em fases posteriores. Grandes corporações, como Facebook, Twitter, Salesforce, XP e Slack, aderiram ao teletrabalho, embora algumas tenham ajustado seus planos entre 2021 e 2023. O Nubank foi uma das empresas que implementaram o teletrabalho em 2020, autorizando seus 2,4 mil colaboradores nesse formato até o final do ano (Lima; Jankavski, 2020); contudo, em junho de 2022, o banco digital optou por transitar para um modelo híbrido, reconhecendo a importância de encontros periódicos para alinhar a comunicação e a vivência entre as equipes, manter a flexibilidade para promover o bem-estar e a produtividade, preservar a cultura organizacional e atrair e reter talentos. Nesse novo formato, os colaboradores operam em ciclos de dois meses, com sete semanas de teletrabalho seguidas por uma semana de trabalho presencial no escritório. Os colaboradores têm acesso a benefícios como descontos em passagens aéreas, ônibus e hotéis para aqueles que não moram na mesma cidade onde o banco está localizado (Nu, 2022).

Os funcionários do Banco Itaú aprovaram, com expressivos 95,38% dos votos, três acordos coletivos de trabalho em junho de 2023, aplicáveis exclusivamente aos empregados do banco que atuam na base territorial do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região. Um desses acordos trata especificamente da Regulamentação do Teletrabalho e do sistema alternativo eletrônico de controle de jornada, entre outros pontos (SP Bancários, 2023). Esta regulamentação, já aprovada em 2021 por sindicatos bancários de diversas regiões¹¹ do Brasil, estabelece que o regime de teletrabalho será determinado por área ou departamento, exigindo o comparecimento

¹⁰ A redução de despesas apresentadas não abrange os valores orçados para salários e outras despesas da empresa que não estejam diretamente vinculados ao Projeto *Home Office*.

¹¹ Dentre as regiões citadas no "Acordo coletivo que regulamenta o teletrabalho, o sistema alternativo eletrônico de controle de jornada de trabalho e o termo de quitação das anotações no registro de ponto eletrônico e das horas extras", estão diversos sindicatos dos bancários e financeiros localizados em Alagoas, Paraíba, Ceará, Piauí, São Paulo, Rio Grande do Sul, Roraima, Bahia, Sergipe, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná e Santa Catarina (SP Bancários, 2021).

às dependências da empresa no mínimo quatro vezes ao mês. Além disso, ela dispõe sobre a não cobertura de despesas decorrentes da locomoção para o comparecimento do emprego à empresa, a disponibilização de equipamentos (como computador, cadeira, teclado e *mouse*) para o teletrabalho em regime de comodato, com a responsabilidade do empregado pelo guarda e devolução, e a instituição de uma ajuda de custo semestral no valor de R\$ 480,00 para auxiliar nas despesas com energia elétrica, internet, água e outros necessários para o exercício da atividade em teletrabalho (SP Bancários, 2021).

Atualmente, observa-se uma crescente preferência pelo modelo de trabalho híbrido em detrimento do teletrabalho. Essa inclinação é justificada por diversas razões, destacando-se a preservação da cultura organizacional, o estímulo à produtividade da equipe e o aprimoramento da comunicação e do debate de ideias na empresa. Ademais, a opção pelo trabalho híbrido visa mitigar o sentimento de isolamento entre os colaboradores. Contudo, é importante ressaltar que a necessidade de presença física em determinados dias da semana, imposta pelo trabalho híbrido, pode implicar a redução da flexibilidade anteriormente proporcionada pelo teletrabalho. As empresas desse movimento, como o Nubank, têm gradualmente limitado a autonomia inicialmente associada ao teletrabalho, aplicando novos modelos de trabalho.

O ambiente pós-pandêmico observa a experimentação de diferentes modelos, cada um procurando encontrar um equilíbrio entre a presença física e as práticas flexíveis de trabalho. Essas experiências destacam a dinâmica e a adaptabilidade das organizações mediante as mudanças no cenário de trabalho, considerando as necessidades operacionais, o bem-estar dos colaboradores e a busca por eficiência na condução das atividades laborais.

Síntese dos resultados da pesquisa e recomendações para uma legislação adequada

O estudo de caso realizado e a literatura consultada permitem apresentar um resumo dos benefícios e desafios introduzidos pelo teletrabalho. Isso é evidenciado no quadro 9, mediante a matriz FOFA¹² (**f**orças, **o**portunidades, **f**raquezas, **a**meaças). É importante observar que há fatores recorrentes entre as classificações da matriz, como discutido anteriormente, uma vez que o modelo de teletrabalho pode não ser adequado universalmente para todos os trabalhadores ou todas as organizações. A implementação do teletrabalho traz consigo uma série de considerações que se manifestam de maneiras diversas, dependendo das dinâmicas específicas de cada contexto organizacional e das características individuais dos colaboradores.

¹² A matriz FOFA foi inspirada no quadro apresentado por Vyas e Butakhieo (2020), sobre o impacto do trabalho feito em casa durante a pandemia de Covid-19 em Hong Kong (China). No quadro deste artigo, foram incluídos mais fatores, conforme apresentado ao longo deste estudo.

QUADRO 9 – Matriz FOFA sobre o teletrabalho*

F O R Ç A S	Redução de tempo utilizado em trânsito no trajeto casa - trabalho e vice-versa; Possibilidade de local e horário de trabalho flexível; Sem distrações e interrupções no local de trabalho; Autonomia para a gestão do tempo; Ambiente menos estressante, mais familiar e aconchegante; Economia de dinheiro com transporte e alimentação; Redução do absenteísmo; Melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal; Comprometimento e lealdade com a organização por causa do teletrabalho; Aumento da produtividade e desempenho;
F R A Q U E Z A S	Distrações e interrupções no ambiente domiciliar ou outro escolhido para trabalhar; Ambiente de trabalho desconfortável (ex. muito pequeno ou com móveis inadequados); Falta de supervisão; Barreiras na comunicação ágil, compreensiva e empática; Sentimento de solidão e isolamento; Fronteiras desequilibradas entre vida profissional e pessoal; Deficiências ergonômicas com o uso de móveis inapropriados; Não favorece igualmente a promoção para todos os trabalhadores; Aumento do tempo da jornada de trabalho; Aumento de estresse e ansiedade; Falta de comprometimento com a cultura organizacional; Redução da produtividade e desempenho;
O P O R T U N I D A D E S	Explorar outros meios de trabalho flexíveis, como o híbrido. Atração e retenção de talentos em qualquer lugar do mundo; Descentralização de serviços e produtos para a região do endereço da empresa; Redução de despesas; Possibilidade de criação de novos equipamentos e plataformas digitais com uso da TIC para conter as ameaças percebidas com o teletrabalho.
A M E A Ç A S	Fragilidade na cibersegurança; Perda da privacidade dos colaboradores; Perda de dados com a descentralização de equipamentos eletrônicos; Falta de regulamentações estatais ou coletivas sobre o teletrabalho; Gastos extras associados ao teletrabalho (ex. adaptação do ambiente domiciliar); Perda de colaboradores para outras empresas; Aumento de afastamento por motivos de doenças laborais psicossociais; Oscilações na disponibilidade de energia elétrica e internet; Aumento na construção de empreendimentos com espaços reduzidos;

Fonte: elaboração própria.

*Com base no estudo do caso e na literatura estudada.

Essa matriz pode ser aprofundada e complementada, pois não há dúvida de que seus "impactos" estão intrinsecamente ligados, destacando a

necessidade de políticas organizacionais claras que abordem todos os fatores identificados e ofereçam soluções adequadas.

Os benefícios e os desafios associados ao teletrabalho são inúmeros; sua implementação e sua manutenção devem ser alinhadas com a capacidade organizacional da empresa e de seus trabalhadores. Embora o teletrabalho ofereça autonomia no gerenciamento do tempo e na escolha do local de trabalho, nem sempre esses benefícios se traduzem de maneira efetiva no ambiente remoto escolhido pelo trabalhador. Problemas como a falta de ergonomia, interrupções, distrações e a necessidade de criar um ambiente propício ao trabalho podem representar desafios, tornando-se vulnerabilidade no teletrabalho. Adicionalmente, o aumento nas jornadas de trabalho e a difusão das fronteiras espaciais, motivados pela busca por maior produtividade ou pela falta de gestão adequada do tempo e do desempenho, podem comprometer outro benefício essencial: o ganho de tempo para atividades pessoais, desequilibrando a vida pessoal e profissional.

A análise da implementação do teletrabalho deve ser contínua, adaptando-se às mudanças nas necessidades do cenário laboral, que estão em constante evolução. Esse processo dinâmico reflete a evolução do teletrabalho e destaca a importância de uma abordagem flexível e centrada no ser humano para garantir resultados positivos tanto para as organizações quanto para os trabalhadores.

A pandemia de Covid-19 transformou o teletrabalho em uma prática integral e cotidiana para muitos trabalhadores e empregadores, oferecendo novas perspectivas e oportunidades para sua implementação. A modalidade do teletrabalho, caracterizada pela execução de atividades de trabalho fora do espaço físico da empresa, utilizando meios de telecomunicações e informação, desempenhou um papel importante na minimização dos problemas decorrentes da crise econômica provocada pela pandemia em países e empresas durante o ano de 2020. Sua adoção generalizada, desencadeada por uma necessidade emergencial, proporcionou uma

resposta eficaz a uma crise iminente e inaugurou um horizonte de possibilidades e reinvenção nos métodos de trabalho. O atual cenário de teletrabalho está intrinsecamente vinculado ao impacto da revolução da microeletrônica, sendo viabilizado pelo desenvolvimento das TICs, que possibilitaram avanços tecnológicos essenciais para sua implantação.

Embora o Brasil registrasse um potencial de teletrabalho de 22,6%, apenas 9,2% dos trabalhadores estavam efetivamente adotando essa modalidade em novembro de 2020. O predomínio considerável de mulheres, representando 58,3% dos potenciais teletrabalhadores no Brasil, destaca a participação expressiva do sexo feminino no cenário do trabalho flexível. A OIT observa que tal cenário abrange mais as mulheres devido à persistente responsabilidade que assumem pelo trabalho de cuidado não remunerado, como o cuidado com filhos ou familiares. Nesse contexto, o teletrabalho emerge como uma opção que possibilita a busca de uma renda remunerada conciliando-a com as responsabilidades de cuidado. Além disso, os teletrabalhadores são formados de 60% de pessoas brancas, 62,6% com nível superior e 71,8% na faixa etária entre 20 e 49 anos.

O teletrabalho pode ser inclusivo e discriminatório ao mesmo tempo. É inclusivo quando oferece possibilidades de trabalho em diversas regiões do país, sem se preocupar com a limitação espacial entre o percurso casa e trabalho, também abrange oportunidades para pessoas com deficiência sem que essas necessitem se locomover até o ambiente de trabalho ou que tenham responsabilidades diferentes de uma ocupação remunerada¹³. E pode ser discriminatório para classes sociais menos providas de educação ou condições de trabalhar em suas residências ou outros ambientes escolhidos pelo trabalhador, pela criação do espaço físico de trabalho ou períodos de foco e atenção em ambientes com aglomeração de pessoas. Também exclui aqueles que têm dificuldade com o uso de

¹³ Conforme mencionado, como exemplo, as atividades de cuidado, com filhos ou familiares.

tecnologias de comunicação e de informação.

Ao contrário das regulamentações europeias, a legislação brasileira atual concentra-se na negociação individual. Para a maioria do teletrabalhadores, exceto talvez aqueles em profissões altamente demandadas e com poucos profissionais qualificados, a capacidade de negociar termos e condições adequados para o teletrabalho é limitada. Nesse contexto, a participação ativa dos sindicatos e organizações de trabalhadores torna-se fundamental. Essas entidades atuam na garantia dos direitos coletivos dos trabalhadores, buscando assegurar que o teletrabalho respeite os princípios de equidade, dignidade e justiça do mundo do trabalho.

Como sugestão para aprimoramentos na legislação brasileira, a adoção da Convenção n. 177 e da Recomendação n. 184 da OIT, além da análise das práticas já implementadas na União Europeia e em outros países que buscaram regulamentar adequadamente e completamente o teletrabalho. Isso possibilitaria que o Brasil alinhasse suas regras aos padrões internacionais, fomentando um ambiente de trabalho mais equitativo e ajustado às exigências atuais. A incorporação dessas diretrizes poderia contribuir significativamente para a promoção de condições laborais mais justas e adaptadas às transformações do cenário laboral global.

Os benefícios e desafios inerentes ao teletrabalho são variados, exigindo uma implementação e manutenção alinhadas à capacidade organizacional da empresa e de seus trabalhadores. Embora o teletrabalho ofereça autonomia no gerenciamento do tempo e na escolha do local de trabalho, esses benefícios nem sempre se traduzem de forma efetiva no ambiente remoto escolhido pelo trabalhador. Problemas como falta de ergonomia, interrupções constantes, distrações e a necessidade de criar um ambiente propício ao trabalho podem representar desafios, tornando-se vulneráveis no contexto do teletrabalho. O aumento nas jornadas de trabalho e a diluição das fronteiras espaciais, motivados pela busca por maior produtividade ou pela falta de gestão adequada do tempo, podem comprometer

ter o ganho de tempo para atividades pessoais, desequilibrando a vida pessoal e profissional.

A falta de definição nas fronteiras espaciais entre trabalho remunerado e vida pessoal, juntamente com a acessibilidade constante aos ambientes de trabalho digitais, contribui para uma situação de destaque na modalidade remota. Os estudos apresentados sugerem um resultado ambivalente, indicando que, no teletrabalho, os benefícios da autonomia para a gestão do tempo dedicado ao trabalho frequentemente coexistem com a diminuição da delimitação entre horas de trabalho e tempo pessoal. Essa ambiguidade destaca a necessidade de equilibrar os benefícios do teletrabalho com estratégias eficazes para gerenciar os limites entre trabalho e vida pessoal, garantindo assim uma experiência no teletrabalho mais saudável e equitativa para os trabalhadores, o que pode ser alcançado através da regulamentação clara e precisa.

Os prós e contras do teletrabalho estão interligados, destacando-se a necessidade de políticas organizacionais claras que abordem todos os fatores identificados e ofereçam soluções adequadas e viáveis para as partes. A flexibilidade nos modelos de trabalho é um debate diário, provocando alterações nas modalidades aplicadas e testando novas possibilidades, como os exemplos apresentados, migrando do trabalho remoto integral para o modelo híbrido. A análise da implementação do teletrabalho deve ser contínua, adaptando-se às mudanças nas necessidades do cenário laboral, que estão em constante evolução. Esse processo dinâmico não apenas reflete a evolução do teletrabalho, mas também destaca a importância de uma abordagem flexível e centrada no ser humano para garantir resultados positivos tanto para as empresas quanto para os trabalhadores.

O estudo apresentado oferece uma perspectiva abrangente sobre o teletrabalho, porém é importante ressaltar que o cenário laboral é dinâmico, sujeito a evoluções constantes que podem gerar novas oportunidades em modalidades de trabalho mais alinhadas com as necessidades dos trabalhadores das empresas e da cultura

de cada país. O teletrabalho, conforme destacado, não é uma solução universal, demandando características específicas tanto do trabalhador quanto do empregador para implementação e manutenção eficazes. Vale salientar que as regulamentações legais têm papel fundamental como ponto de partida para alinhar expectativas em relação aos direitos e deveres de todos os atores envolvidos no cenário laboral, sem desconsiderar as políticas internas específicas de cada empresa ou organização, e garantindo a justiça e a dignidade do trabalho. O debate contínuo sobre o teletrabalho e outras modalidades flexíveis, tanto no Brasil quanto em outros países, indica que o tema está em constante evolução, apresentando lacunas que merecem investigação e aprofundamento. Esse processo permanente de análise e discussão é essencial para adaptar as práticas laborais às mudanças na sociedade e na evolução do uso das tecnologias, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e eficiente para os trabalhadores.

Referências

BROGNOLI. *Iniciativas 2021 Projeto Home Office*. Florianópolis, 2020a. No prelo.

BROGNOLI. *Oficial 14.01.21 de 1. Pessoas [Projeto Home Office]*. Florianópolis, 2020b. No prelo.

BROGNOLI. *Planejando o futuro (respostas)*. Florianópolis, 2020c. No prelo.

BROGNOLI. *Política Home Office*. Florianópolis, 2020d. No prelo.

BROGNOLI. *Projeto Home Office – julho 2020*. Florianópolis, 2020e. No prelo.

DOWNES, Caroline; KOEKEMOER, Eileen. Work-life balance policies: Challenges and benefits associated with implementing flexitime. *SA Journal of Human Resource Management*, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 382, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.382>. Acesso em: 11 dez. 2023.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA) *Foresight on new and emerging occupational safety and health risks associated with digitalisation by 2025*. Luxemburgo, 2018. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/publications/foresight-new-and-emerging-occupational-safety-and-health-risks-associated>. Acesso em: 15 dez. 2023.

GOES, Geraldo S.; MARTINS, Felipe dos S.; NASCIMENTO, José A. S. *Carta de Conjuntura: Teletrabalho na pandemia: efetivo versus potencial*. n. 48. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 3º trim. 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/07/teletrabalho-na-pandemia-efetivo-versus-potencial/>. Acesso em: 14 set. 2023.

GOES, Geraldo S.; MARTINS, Felipe dos S.; NASCIMENTO, José A. S. *Carta de Conjuntura: O gap entre o trabalho remoto potencial e o efetivo no Brasil: Possíveis condicionantes*. n. 54. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1º trim. 2022. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/220318_cc_54_nota_26_gap_teletrabalho.pdf. Acesso em: 14 set. 2023.

GOES, Geraldo S.; MARTINS, Felipe dos S.; NASCIMENTO, José A. S. *Texto para Discussão: Os condicionantes do teletrabalho potencial no Brasil*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacao=-item?id=ocade24b-f8f2-4de4-b023-3d6bc4471ba2>. Acesso em: 7 set. 2023.

LIMA, Luis; JANKAVSKI, André. Nubank autoriza trabalho home office a funcionários até o fim de 2020. *CNN Brasil Business*, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/nubank-autoriza-trabalho-home-office-a-funcionarios-ate-o-fim-de-2020/>. Acesso em: 11 dez. 2023.

NU. *Way of Working: como é o novo modelo de trabalho híbrido do Nubank*. [s. l.], 2022. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nu-way-of-working/>. Acesso em: 11 dez. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). C177 - Home Work Convention, 1996 (No. 177). International Labour Office. Geneva, 1996. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322. Acesso em: 15 ago. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Working from home: From invisibility to decent work*. International Labour Office. Geneva, 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_765806.pdf. Acesso em: 16 ago. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. International Labour Office. Geneva, 2022. Disponível em: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_864222/lang--en/index.htm. Acesso em: 10 dez. 2023.

SP BANCÁRIOS. *Acordo coletivo que regulamenta o teletrabalho, o sistema alternativo eletrônico de controle de jornada de trabalho e o termo de quitação das anotações no registro de ponto eletrônico e das horas extras*. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/sites/default/files/cct/arquivo/ACT%20-%20TELETRABALHO%20TAU%CC%81%202020-22.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2023.

SP BANCÁRIOS. *Bancários do Itaú aprovam acordos coletivos de trabalho*. São Paulo, 15 jun. 2023. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/06/2023/bancarios-do-itaui-aprovam-acordos-coletivos-de-trabalho>. Acesso em: 10 nov. 2023.

STACEY, Nicola; BRADBROOK, Sam; REYNOLDS, John; WILLIAMS, Huw. Review of trends and drivers of change in information and communication technologies and work location. Bilbao: EU-OSHA, 2016. In: INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Segurança e saúde no centro do futuro do trabalho*. Geneva, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_690142.pdf. Acesso em: 11 dez. 2023.

UNICEF. O que é cyberbullying? Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/cyberbullying-o-que-eh-e-como-para-lo>. Acesso em: 15 dez. 2023.

VYAS, Lina; BUTAKHIEO, Nantapong. The impact of working from home during Covid-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, ls. l., p. 59-76, 23 dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>. Acesso em: 11 dez. 2023.

Nakyta Nara Lucca

Mestre em Economia Política pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP). Atua profissionalmente como gerente de projetos para digitalização e automação de processos.

Rosa Maria Marques

Professora titular de economia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), bolsista produtividade CNPq.

Endereço para correspondência:

NAKYTA NARA LUCCA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Rua Monte Alegre, 984, 05014-901, Perdizes
São Paulo, São Paulo, Brasil

ROSA MARIA MARQUES

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Rua Monte Alegre, 984, 05014-901, Perdizes
São Paulo, São Paulo, Brasil

Os textos deste artigo foram revisados por Araceli Pimentel Godinho e submetidos para validação dos autores antes da publicação.