

# 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da Internet e rápida evolução das tecnologias, as formas de trabalhar foram se alterando ao longo dos anos. Se, há alguns anos, os trabalhadores se deslocavam para as fábricas para a realização de trabalhos repetitivos e massivos, hoje, com a revolução tecnológica, essas funções foram, em grande parte, automatizadas.

Ademais, a Internet também desempenhou um papel fundamental na transformação do mundo do trabalho. A conectividade global permitiu que muitas profissões migrassem para o ambiente digital, possibilitando o trabalho remoto e colaborações em escala global.

Ainda, novas funções foram surgindo, aumentando os trabalhos realizados com maior esforço mental em detrimento do esforço físico. O uso dos computadores, planilhas e relatórios foram se ampliando, tornando o trabalho intelectual tão presente no mundo do trabalho quanto o trabalho braçal foi um dia.

Com isso, o trabalho prestado à distância passou não só a ser possível, como se tornou uma realidade nos complexos empresariais em todo o globo. Nos anos 1990, passou-se a ventilar a possibilidade de teletrabalho no Brasil e, algumas décadas depois, com a pandemia de Covid-19, milhares de trabalhadores migraram para o trabalho à distância.

Essa mudança abrupta foi impulsionada pela necessidade de conter a propagação do vírus e garantir a segurança dos trabalhadores. Empresas de diversos setores tiveram que se adaptar rapidamente, implementando infraestrutura tecnológica e políticas de trabalho flexíveis para possibilitar o funcionamento remoto.

As medidas de contenção da doença que levou à emergência mundial de saúde, como isolamento social e desenvolvimento da vacina, levaram ao fim da pandemia, em 2023. Contudo, as alterações na forma de trabalhar, como o teletrabalho, se mantiveram, levando ao questionamento se esta seria a nova tendência para o trabalho no Brasil.

A metodologia utilizada no trabalho será o método de abordagem indutivo e a pesquisa dogmático-jurídica de natureza bibliográfica, por meio da consulta de obras, artigos, trabalhos acadêmicos e legislação pertinentes à abordagem.

O presente estudo se destina, portanto, à análise das perspectivas para o futuro do teletrabalho no cenário pós-pandemia, analisando se a forma de trabalhar se dará de forma predominantemente remota ou presencial e os impactos dessas mudanças para o trabalhador. Para tanto, serão tecidas breves considerações sobre o teletrabalho no Brasil e a mudança na forma de trabalhar. Na sequência, será abordada a migração acelerada ao teletrabalho em função

da demanda ocasionada pela pandemia. No quarto tópico, analisar-se-á o teletrabalho pós-pandemia. Por fim serão tecidas as conclusões.

## **2 O TELETRABALHO E A MUDANÇA NA FORMA DE TRABALHAR**

Domenico De Masi conceitua teletrabalho como o trabalho realizado longe dos escritórios empresariais e dos colegas, “com comunicação independente com a sede central de trabalho e com outras sedes, através de um uso intensivo das tecnologias da comunicação e da informação, mas que não, necessariamente, sempre de natureza informática” (2000, p. 204).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), que regulamentou o tema na Convenção nº. 177 de 1996, teletrabalho pode ser entendido como “a forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação”.

A legislação trabalhista define teletrabalho como a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que não constituam trabalho externo (art. 75-B da CLT).

Além da característica predominante de atividade prestada fora do ambiente de trabalho, o ordenamento juslaboral traz outros requisitos que deverão ser observados para que se caracterize o teletrabalho, quais sejam: (i) a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho ; (ii) no contrato, deverão ser especificadas as atividades que serão realizadas pelo empregado; (iii) no contrato, deverá ser especificado a responsabilidade por aquisição e manutenção dos equipamentos de trabalho, bem como os reembolsos de despesas.

Dessa forma, observados os requisitos e características previstas na lei, o teletrabalho pode vir a ser implementado tanto nas empresas privadas quanto na administração pública, a fim de viabilizar a otimização do trabalho, a redução de custos, a flexibilidade no horário e local de trabalho, aumento da produtividade, dentre outros benefícios decorrentes da realização do trabalho à distância.

É importante destacar que nem todo trabalho remoto é *home office*, contudo, todo *home office* é um trabalho remoto, que também pode ser considerado teletrabalho. Isso ocorre porque trabalho remoto é toda e qualquer prestação de serviços realizada à distância e, necessariamente, fora das dependências da empresa. Pode ser em um *coworking*, em casa ou até mesmo em outro país.

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) aborda a distinção entre *home office* e teletrabalho, destacando que estudiosos do tema classificam o *home office* como uma forma de teletrabalho, ou seja, o trabalho é realizado a partir de casa. Isso ocorre porque também existe o teletrabalho que é executado em telecentros. Além disso, há o conceito de teletrabalho móvel ou nômade, no qual o trabalhador, em algumas ocasiões, desempenha suas atividades em locais como cafeterias, utilizando um computador para realizar suas tarefas (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2020, p. 8).

O teletrabalho é um termo mais abrangente, que inclui o trabalho realizado em casa ou “em outros locais que não sejam a empresa – em espaços de *coworking*, cafeterias etc. Já o *home office* é um termo específico ao trabalho realizado em casa, abrangendo também trabalhadores autônomos e *freelancers*” (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2020, p. 8).

Por fim, o trabalho remoto pode ser definido como aquele que permite trabalhar fora de um ambiente tradicional de escritório, como ocorre no teletrabalho.

Não obstante a prática do trabalho à distância não seja uma novidade nos ambientes corporativos brasileiros, pode-se dizer que o teletrabalho ainda se trata de um instituto relativamente novo, recém apresentado ao ordenamento jurídico brasileiro.

Isso porque, de acordo com Joselma Oliveira Goulart (2009), um dos marcos da introdução do teletrabalho no Brasil, ocorreu em 1997, quando foi realizado o “Seminário *Home Office/Telecommuting* – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio”, resultando na primeira publicação em português sobre este assunto no Brasil. Assim, verifica-se que apenas há 26 anos, o teletrabalho vem sendo objeto de estudos nas academias do Brasil.

Posteriormente, no ano de 2008, foi elaborado o Projeto de Lei nº 4.505-A, de relatoria do Deputado Federal Luiz Paulo Velloso Lucas, regulamentando o trabalho a distância, conceituando e disciplinando as relações de trabalho (LUCAS, 2008).

Em 2011, tem-se a aprovação da Lei 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou o art. 6º da CLT, com o objetivo de equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos.

Veja-se que a alteração promovida pela mencionada lei não foi expressiva a ponto de imprimir alterações significativas no ordenamento jurídico, permanecendo falha a regulamentação acerca do teletrabalho, suas características e requisitos.

Apenas em 2017, com a edição da Lei 13.467/2017, que deu origem à Reforma Trabalhista, é que teletrabalho ganhou um capítulo próprio na legislação laboral, com a inserção

dos artigos 75-A a 75-E, da CLT, os quais conceituam, caracterizam e expõem os requisitos para a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho.

Gabriela di Felício Ferreira da Silva, ao analisar reportagem publicada pela Folha de S. Paulo em 26 de dezembro de 2010, expõe que, estimava-se em 10 milhões o número de pessoas que se utilizavam do teletrabalho em tempo integral ou parcial no Brasil (2014, p. 34). Esta mesma pesquisa apontava um crescimento de 20% no número de pessoas que passaram a utilizar o teletrabalho entre os anos de 2010 e 2014 (2014, p. 34)

Álvaro Mello, diretor-presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), em pesquisa publicada em abril de 2014, afirmava que o Brasil contava, naquela data, com pelo menos 12 milhões de teletrabalhadores.

Em 2016, a pesquisa Home Office Brasil da SAP Consultoria RH, com o apoio institucional da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT, revelou que 37% das empresas no Brasil possuem prática de *home office* junto a seus colaboradores.

Já no ano de 2018, em atualização a pesquisa realizada em 2016, a pesquisa Home Office Brasil constatou que a modalidade de teletrabalho passa a ser uma realidade no Brasil, visto que 45% das empresas participantes informaram praticar o home office e 15% estão avaliando a sua implementação.

A pesquisa aponta que, com relação ao estudo realizado em 2016, houve um crescimento de 22% das empresas que adotam o teletrabalho, estando as do ramo de TI/Telecom e Serviços com maior representatividade na inclusão do trabalho à distância.

Com isso, o trabalho remoto, especialmente o teletrabalho, alterou significativamente a maneira como as pessoas trabalham, eliminando a necessidade de deslocamento para grandes centros urbanos e sedes empresariais. Isso possibilitou que as pessoas realizassem suas tarefas de qualquer lugar onde haja uma conexão à Internet.

Esse novo paradigma de trabalho não apenas trouxe maior comodidade e flexibilidade para os trabalhadores, mas também teve um impacto positivo em questões ambientais, reduzindo a emissão de poluentes devido a menos deslocamentos diários. Além disso, permitiu que empresas ampliassem sua base de talentos ao contratar profissionais de regiões distantes, aumentando a diversidade e a capacidade de inovação das equipes. A economia também se beneficiou com a diminuição da necessidade de infraestrutura para transporte, economizando recursos públicos e melhorando a qualidade de vida em áreas urbanas congestionadas.

### **3 A PANDEMIA E A MIGRAÇÃO ACELERADA AO TELETRABALHO**

Em 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou pandemia de Covid-19, transmitida pelo novo corona vírus descoberto na cidade de Wuhan na China, devido a rápida disseminação da doença por vários países do mundo.

Essa declaração da OMS marcou um ponto crucial na compreensão global da gravidade da pandemia, desencadeando uma série de ações coordenadas por governos e organizações de saúde em todo o mundo. A pandemia afetou profundamente a vida das pessoas, causou desafios significativos para sistemas de saúde e economias, e destacou a importância da cooperação internacional na resposta a crises de saúde global.

Desde então, a luta contra a pandemia tem envolvido esforços extensivos de pesquisa científica, desenvolvimento de vacinas, medidas de saúde pública, e uma reavaliação de políticas de viagem e controle de fronteiras. O impacto da pandemia de Covid-19 continua sendo sentido em muitos aspectos da vida cotidiana em todo o mundo.

Diante disso, várias medidas foram tomadas nos países ao redor do mundo para tentar conter a proliferação do vírus, como a declaração de quarentena com o fim de promover o isolamento social. Em razão disso, houve a suspensão do comércio de serviços considerados não essenciais.

A declaração da pandemia virtualizou a vida humana. As relações sociais, o trabalho e o lazer passaram a acontecer de forma remota, com o auxílio da tecnologia, em função do confinamento social. Além disso, houve a paralisação temporária de diversas atividades, com a manutenção daquelas consideradas essenciais.

Nesse cenário, inúmeros foram os trabalhadores que perderam seus postos de trabalho e os que tiveram que se adaptar ao contexto, passando a executar o trabalho de *home office*, por exemplo, levando o trabalho para dentro de seu lar. Pode-se dizer, então, que o mundo do trabalho sofreu e vem sofrendo grandes reflexos com a decretação da pandemia, sobretudo no que diz respeito ao trabalho remoto.

Speranza Macarena Sierra Benitez (2022, p. 237) relata que, como resultado da pandemia de Covid-19, um número significativo de países da América Latina regulamentou e implementou o trabalho remoto ou teletrabalho. Ela observa que, durante o pior momento da crise (segundo trimestre de 2020), aproximadamente 23 milhões de pessoas na América Latina trabalharam em suas casas, o que corresponde a cerca de 20 a 30% da força de trabalho.

Essa significativa mudança na forma de trabalho na América Latina evidencia a adaptação rápida necessária em resposta à pandemia, destacando o papel crucial que o teletrabalho desempenhou na manutenção das atividades econômicas durante um período

desafiador. O estudo de Speranza Macarena Sierra Benitez fornece uma perspectiva importante sobre como a região enfrentou e se ajustou a essa nova realidade laboral.

Diante disso, Speranza Macarena Sierra Benitez (2022, p. 237) ressalta que o “teletrabalho é uma forma de trabalho remoto que experimentou um forte impulso com a pandemia, uma vez que o recurso a ele constitui uma decisão sanitária decretada no âmbito dos estados excepcionais.”

O trabalho à distância, o *home office* e o teletrabalho foram medidas adotadas para a contenção da pandemia, em 2020. Os trabalhadores “pararam subitamente de trabalhar no escritório, como faziam havia alguns séculos, e começaram a trabalhar de casa, na varanda, no jardim, nos parques e nas praias” (DE MASI, 2022, p. 803).

É importante destacar que a pandemia da Covid-19 forçou muitas organizações a adotarem o teletrabalho como medida de prevenção, evidenciando sua relevância não apenas como uma opção conveniente, mas também como uma estratégia de contingência em tempos de crise. Além disso, essa mudança abrupta nos padrões de trabalho levantou questões importantes sobre regulamentações trabalhistas, igualdade de acesso ao trabalho remoto e os desafios de manter a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores em um ambiente virtual.

No Brasil, a corretora XP contratou 2.750 pessoas entre 2020 e 2021, sendo 2.085 fora de São Paulo, onde fica a sede da empresa. 44% do total de trabalhadores da companhia aceitou migrar para o teletrabalho com a possibilidade de viver e trabalhar em qualquer lugar (GPTW, 2021).

De acordo com a pesquisa Great Place to Work, de 2021 (2021), 75,9% das empresas mantiveram os escritórios físicos normalmente, 19,7% se mudaram para um espaço menor ou reduziram o número de unidades, de andares e/ou de postos de trabalho, enquanto 4,3% fecharam o escritório físico.

A pesquisa indicou, ainda, que a emergência de saúde mundial contribuiu para a mutação nas formas de contratar, levando as empresas a recrutarem em localidades e culturas diferentes, realizar contratações em novas condições, que viabilizassem o trabalho prestado à distância, além de modificar a forma de gerenciamento de pessoas (GPTW, 2021).

Com isso, diversos foram os impactos observados para os trabalhadores e para a comunidade em geral, já que o teletrabalho viabilizou a redução de deslocamentos, levou o trabalho para dentro das casas, mudando as formas de trabalhar, socializar e conviver em sociedade.

Ademais, Speranza Macarena Sierra Benitez (2022, p. 238) ressalta que existe uma forma de trabalho remoto que difere do teletrabalho, pois os trabalhadores podem executar suas

atividades de onde quiserem, “mas no regime de modalidade temporária internacional” e que se identificam como o termo nômades digitais (SIERRA BENITEZ, 2022, p. 238).

Ricardo Calcini e Leandro Bocchi Morais (2022, *online*) aduzem que as atividades e o trabalho do nômade digital “são realizados, por regra, de forma *online*, sendo de conhecimento notório que o aludido modelo de trabalho proporciona uma maior flexibilização se comparado à rigidez do labor presencial dentro das companhias.”

A Fragomen, uma empresa especializada em migração, constatou que o nomadismo digital ganhou força com a pandemia e atualmente já conta com mais de 35 milhões de adeptos pelo mundo. Ainda segundo o relatório da mencionada empresa, estima-se que em 2023 existam cerca de 1 bilhão de nômades digitais pelo globo (PUENTE, 2022)

No Brasil, o governo federal publicou a Resolução CNIG MJSP nº 45, de 9 de setembro de 2021, que "dispõe sobre a concessão de visto temporário e de autorização de residência para imigrantes, sem vínculo empregatício no Brasil, cuja atividade profissional possa ser realizada de forma remota, denominado 'nômade digital'" (BRASIL, 2021).

Para a concessão do visto temporário no Brasil, o nômade digital precisa comprovar a capacidade de executar suas funções profissionais remotamente, comprovar a prestação de serviços a uma empresa no exterior e comprovar "meios de subsistência, provenientes de fonte pagadora estrangeira, em montante mensal igual ou superior a US\$ 1.500,00 (mil e quinhentos dólares) ou disponibilidade de fundos bancários no valor mínimo de US\$ 18.000,00 (dezoito mil dólares)" (BRASIL, 2021).

Speranza Macarena Sierra Benitez (2022, p. 239) aduz que, no âmbito da União Europeia, é possível solicitar visto para nômades digitais. Esse visto é diferente do visto de turista. Assim, os(as) trabalhadores(as) remotos que desejam permanecer por mais tempo "do que o permitido com um visto de turista (que não permite trabalhar) podem solicitar um visto de nômade digital que será concedido a eles principalmente se tiverem recursos suficientes."

O visto para nômades digitais também é concedido pela Croácia, Alemanha e Espanha. (SIERRA BENITEZ, 2022, p. 240)

A pandemia do COVID-19 e o trabalho por meio de plataformas digitais criaram a possibilidade de que certos profissionais aspirarem “a um estilo de vida e mobilidade diferentes usando ferramentas digitais para prestar serviços remotamente” (SIERRA BENITEZ, 2022, p. 238).

Em pesquisa realizada pela Confederação Nacional dos Dirigentes de Lojistas (CNDL) apurou-se que, em 2017, os brasileiros passavam, em média, 147,9 minutos no trânsito. Ou seja,

quase 2 horas e meia. Já em 2022, houve uma queda de 19%. Atualmente, os brasileiros passam 2 horas no trânsito.

Ao analisar esse contexto, Domenico De Masi afirma que:

Com exceção de alguns solteiros, a maioria dos teletrabalhadores não reclamou de isolamento, solidão, tédio ou estresse. Os laços que haviam criado com os colegas do escritório foram criados em casa com os familiares, os colegas de apartamento e os vizinhos, que foram se somando aos laços virtuais e reais que mantiveram com os colegas (2022, p. 832).

Todo esse cenário só reforçou o fato de que o trabalho é central na própria vida humana digna. Nesse sentido, o trabalho “tem importante função social e psicológica para o empregado, pois é por meio dele que o trabalhador se insere na sociedade e se afirma como cidadão” (TEODORO, 2016, p. 55). Até mesmo porque:

é a partir do trabalho em seu cotidiano que o homem se torna social, distinguindo-se até mesmo de outras formas não humanas e dos seres irracionais. O homem é o único ser com capacidade teleológica e, nesse sentido, o trabalho funciona como mediação odontológica para a realização das suas satisfações. (TEODORO, 2015, p. 208)

Com o fim da pandemia em 2023, muitas empresas optaram por manter o teletrabalho como uma alternativa viável, enquanto outras retomaram suas atividades de maneira presencial. Além disso, algumas companhias adotaram o modelo híbrido de trabalho, estabelecendo que determinados dias da semana seriam dedicados ao teletrabalho, enquanto outros exigiriam a presença física dos trabalhadores.

#### **4 O TELETRABALHO PÓS PANDEMIA**

A migração massiva e repentina para o teletrabalho, acelerada pela pandemia, mudou a forma de trabalhar, levando os trabalhadores a um confinamento obrigatório dentro de suas casas. Com isso, acreditou-se que o teletrabalho viabilizaria o maior convívio familiar, maior flexibilidade para os trabalhadores, além de uma redução dos tempos de deslocamento, que seria mais bem aproveitado enquanto tempo de lazer ou de trabalho.

Entretanto, o que observou do meio para o fim da pandemia, quando a doença estava mais controlada e as atividades passaram a ser retomadas, foi uma tendência em sentido contrário, com o retorno das atividades para a forma presencial.

Isso porque, a pesquisa Great Place to Work, de 2021 (2021) apontou que, apesar dos benefícios do trabalho remoto, os trabalhadores passaram a se queixar de alguns problemas, tais

como a falta de interações presenciais e encontros casuais com os colegas de trabalho; o sentimento de solidão; a falta de estrutura física; o aumento da ansiedade e do estresse; e a alta carga de reuniões *online*.

O mapeamento “Saúde da Mente & Pandemia”, realizado pela Noz Pesquisa e Inteligência em parceria com o instituto Bem Estar, aponta que 59% dos brasileiros que estão em *home office* e 65% dos que estão em regime híbrido estão ficando mais irritados. Segundo Satya Nadella, CEO da Microsoft, “Home office não é exatamente trabalhar em casa. É dormir no escritório” (KASTNER; AMÉRICO, 2021)

Além disso, um estudo elaborado pela Fhinck e divulgado pelo Valor Econômico, mostrou que entre junho de 2020 e maio de 2022, o tempo que o trabalhador ficou em atividades digitais cresceu 85%. A jornada de trabalho aumentou em 6,7% ultrapassando 60 horas semanais e tanto a quantidade de reuniões como a comunicação eletrônica, por meio de WhatsApp, por exemplo, aumentaram em 20% (ACCARINI, 2022).

Uma pesquisa do Centro de Inovação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP) durante a pandemia mostrou que 56% entre 464 entrevistados encontraram muita dificuldade ou dificuldade moderada em equilibrar as atividades profissionais e pessoais no *home office* (FGV, 2020).

Por outro lado, outras dificuldades podem ser observadas, já que o crescimento profissional não se relaciona apenas com a competência técnica do trabalhador, envolvendo a capacidade de relacionamento com chefes e colegas. Entretanto, com o distanciamento físico, pode ficar mais difícil identificar os potenciais de cada profissional para lidar com trabalhos de determinadas responsabilidades.

Um estudo da Universidade de Stanford acompanhou funcionários de *call center* de uma empresa de viagens de Xangai por nove meses. Aqueles que estavam em *home office* foram mais produtivos, porque fizeram mais ligações e menos intervalos entre as chamadas. Ainda assim, tiveram menos aumentos (KASTNER; AMÉRICO, 2021).

Além disso, a falta de contato vivo pode levar os trabalhadores a se sentirem solitários, já que as conversas com os colegas sobre assuntos que não são do trabalho, na qual podem surgir novas ideias, não são tão frequentes no trabalho remoto. Além disso, as reuniões *online* podem tornar o ambiente de trabalho impessoal, sem que as pessoas experimentem as pequenas sutilezas ditas e não ditas quando a interação é feita de modo presencial.

As formas de controle e subordinação também se alteraram com a adoção do teletrabalho, já que, com os trabalhadores fora do alcance dos olhos dos superiores, algumas empresas passaram a exigir câmeras ligadas durante o horário de trabalho, com acesso constante

às telas dos empregados. Além disso, muitas das plataformas adotadas para o teletrabalho são capazes de rastrear ações de funcionários através dos múltiplos aplicativos incluindo e-mail, chat, reuniões, videochamadas e tempo total *online*.

Com isso, ao invés do controle acontecer sobre os processos ele acontece sobre os resultados, monitorando dados de atividade do colaborador (número de e-mails enviados, por exemplo), além dos dados autodeclarados pelos trabalhadores.

É importante pontuar, ainda, que embora o teletrabalho tenha sido amplamente adotado em função da emergência de saúde mundial, a modalidade de prestação de serviço abrange uma parcela específica da população.

No Brasil, segundo pesquisa feita pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), 20,8 milhões de pessoas podem utilizar o *home office*, o que corresponde a 22,7% dos postos de trabalho. Quem tem mais possibilidades de trabalhar em casa são os profissionais da ciência e intelectuais (65%), seguidos de diretores e gerentes (61%), apoio administrativo (41%) e técnicos e profissionais de nível médio (30%) (ALFAGEME, 2020).

No relatório realizado pela GPTW, em 2021, buscou-se entender quais seriam as tendências pós pandemia para o formato de trabalho, analisando a preferência dos funcionários em relação ao modelo de trabalho a ser adotado. O levantamento indicou que 64,7% dos entrevistados preferiam a forma de trabalho híbrida, ou seja, parcialmente prestada presencialmente, parcialmente prestada em teletrabalho (GPTW, 2021)

O estudo apontou, ainda, que 11,3% dos entrevistados desejariam trabalhar de forma 100% presencial, enquanto 16,4% tinham a preferência pelo trabalho integralmente em home office (GPTW, 2021).

Em levantamento mais recente sobre o futuro do trabalho, realizado pela IDC Brasil, em 2022, constatou-se que o trabalho prestado de forma totalmente remota caiu de 27% para 19%, se comparado os anos de 2021 e 2022, demonstrando um aumento para a prestação de trabalho híbrido, que em 2021 representava 44% e em 2022 saltou para 56% (LUZ, 2022).

Uma pesquisa da Bain & Company revelou que 30% dos brasileiros desejam continuar trabalhando no modelo de home office. Outros 33% preferem ainda um modelo híbrido, que mistura o trabalho remoto com dois ou três dias por semana no escritório (LUZ, 2022).

O chamado modelo “híbrido” de trabalho tem mais de um significado. Um é o mais convencional: se trabalha uma parte do tempo em casa e vai ao escritório algumas vezes por semana. O outro libera funcionários de certas áreas para o trabalho completamente remoto, e estipula que o restante deve ir ao escritório todos os dias (LUZ, 2022).

Acredita-se que a adoção do modelo híbrido esteja relacionada aos problemas apresentados pela adoção integral do teletrabalho, sendo um modelo alternativo, que busca conciliar as vantagens do trabalho remoto com os benefícios do trabalho presencial.

O modelo híbrido surge como uma solução intermediária que busca aproveitar os benefícios de ambos os mundos. Ele permite que as empresas ofereçam flexibilidade aos funcionários, ao mesmo tempo em que mantêm a colaboração e a cultura organizacional. No entanto, também apresenta desafios na gestão do tempo, na manutenção da comunicação eficaz e na equidade entre os empregados que trabalham de forma presencial e remota.

As perspectivas para o teletrabalho são promissoras, à medida que a tecnologia continua a evoluir e a sociedade se adapta a novas formas de trabalho. As empresas devem avaliar constantemente os benefícios e desafios do teletrabalho em seu contexto específico e ajustar suas políticas de acordo com as necessidades de seus trabalhadores.

Com isso, ao alternar entre os períodos de trabalho remoto e os momentos de prestação de serviços presenciais, os trabalhadores ganham maior autonomia e flexibilidade para realizar suas tarefas, o que, por sua vez, amplia a participação das equipes no ambiente de trabalho. Além disso, a interação regular com os colegas de trabalho pode desempenhar um papel significativo na criação e manutenção de uma cultura organizacional robusta.

Por outro lado, o modelo híbrido pode também proporcionar melhorias na comunicação interna, na gestão eficaz do tempo de trabalho e na promoção de uma interação social mais sólida, fomentando assim um maior senso de pertencimento ao grupo. Além desses benefícios, o modelo híbrido também pode estar associado a uma maior segurança da informação, reduzindo a exposição de dados empresariais sensíveis.

Essa abordagem flexível, que combina o trabalho remoto com o presencial, oferece uma série de vantagens tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficiente, produtivo e seguro.

## **5 CONCLUSÃO**

Conforme visto no presente artigo, embora o teletrabalho não tenha surgido no Brasil com a Pandemia de Covid-19 iniciada no ano de 2020, a sua intensificação se deu em função do estado de calamidade pública que assolou o país e o mundo. Com isso, diversos trabalhadores migraram seus postos de trabalho, antes localizados presencialmente nas unidades físicas das empresas, para suas casas, hotéis, casas de familiares.

Essa migração do trabalho presencial para o teletrabalho viabilizou o estreitamento dos laços com a família e amigos, já que, pelo menos teoricamente, os trabalhadores, exercendo suas funções de casa, ou de qualquer lugar com conexão à Internet, poderiam aproximar o contato com os filhos, conciliando as atividades pessoais com o trabalho.

Ocorre que, apesar dos benefícios trazidos pela adoção massiva do teletrabalho, foram observados pontos negativos, como o aumento da carga de estresse, do volume de trabalho e da cobrança pelas novas formas de controle. Além disso, os trabalhadores em trabalho remoto não tinham mais o contato físico com os colegas e com a liderança, causando um distanciamento social e a redução das trocas de ideias nos intervalos das tarefas.

Em função disso, uma nova tendência começou a ser observada com a flexibilização das medidas de contenção de avanço da doença causadora da pandemia. Diversas empresas que adotaram o teletrabalho retomaram as atividades de forma presencial, seja de forma integral, seja de forma híbrida, alternando os dias de trabalho remoto com os dias de trabalho presencial.

À primeira vista, o retorno para os grandes centros e a necessidade de ir até a empresa para realizar tarefas que poderiam ser executadas de qualquer lugar, poderia ser encarada como um retrocesso. Entretanto, conforme exposto, o modelo híbrido, além de ser uma preferência entre os trabalhadores, concilia as vantagens do teletrabalho, tais como aumento da qualidade de vida e convivência familiar, com os benefícios do trabalho presencial, como interação com os colegas, proximidade com as lideranças e construção da cultura empresarial.

Acredita-se, então, que o trabalho híbrido, além de uma nova tendência para a forma de trabalhar pós pandemia, pode se mostrar como uma alternativa para os problemas enfrentados pelo confinamento excessivo e pela rigidez do trabalho presencial.

## **6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

56% dos brasileiros têm dificuldade de equilibrar atividades profissionais e pessoais no isolamento social. **FGV**, 8 maio 2020. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/56-brasileiros-tem-dificuldade-equilibrar-atividades-profissionais-e-pessoais-isolamento>. Acesso em 20 jul. 2023.

ACCARINI, Andre. Home office aumenta jornada e trabalhador sofre mais com doenças mentais. **CUT**. 18 ago. 2022. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/home-office-aumenta-jornada-e-trabalhador-sofre-mais-com-doencas-mentais-83ef>. Acesso em: 16 maio 2023.

ALFAGEME, Ana. O sonho do ‘home office’ vira pesadelo na pandemia. **El País**. 09 ago. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/sociedade/2020-08-09/o-teletrabalho-nao-era-isto.html>. Acesso em: 16 maio 2023.

BRASIL. **LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.551%2C%20DE%2015%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202011.&text=6%C2%BA%20da%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20das%20Leis,por%20meios%20pessoais%20e%20diretos](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.551%2C%20DE%2015%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202011.&text=6%C2%BA%20da%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20das%20Leis,por%20meios%20pessoais%20e%20diretos). Acesso em 19 jul. 2023.

BRASIL. **Resolução CNIG MJSP Nº 45, de 9 de setembro de 2021**. Dispõe sobre a concessão de visto temporário e de autorização de residência para imigrante, sem vínculo empregatício no Brasil, cuja atividade profissional possa ser realizada de forma remota, denominado "nômade digital". Brasília, DF: Ministério da Justiça e Segurança Pública/Secretaria Nacional de Justiça/Gabinete, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cnig-mjsp-n-45-de-9-de-setembro-de-2021-375554693>. Acesso em: 12 outubro 2022.

CALCINI, Ricardo; MORAIS, Leonardo Bocchi. O trabalho do futuro, os nômades digitais e o vínculo empregatício. *Conjur*, 4 agosto 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-ago-04/pratica-trabalhista-trabalho-futuro-nomades-digitais-vinculo-empregaticio>. Acesso em: 25 set. 2023.

DE MASI, Domenico. **O trabalho no século XXI**. Tradução Aline Leal. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

DE MASI, Domenico. **Ócio Criativo**. Sextante. Rio de Janeiro. 3 ed. 2000.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho – alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 2009.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (OIT). **C 177 – Home Work Convention, 1996 (No. 177)**. Home Work Recommendation, 1996 (No. 184). Disponível em: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322). Acesso em: 19 jul. 2023.

KASTNER, Tássia; AMÉRICO, Juliana. **O futuro do anywhere office**. VC S/A. 19 ago. 2021. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/sociedade/o-futuro-do-anywhere-office>. Acesso em: 16 maio 2023.

LUCAS, Luiz Paulo Velloso. **PROJETO DE LEI N.º 4.505-A, DE 2008**. Regulamenta o trabalho à distância, conceitua e disciplina as relações de teletrabalho e dá outras providências. Brasília, 2008. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=631003&filename=Avulso+-PL+4505/2008](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=631003&filename=Avulso+-PL+4505/2008). Acesso em 19 jul. 2023.

LUZ, Alessandro. Colaboração é a chave: como superar os desafios do trabalho híbrido. **Think with Google**. out. 2022. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/dados-e-mensuracao/trabalho-hibrido-pesquisa-brasil/>. Acesso em: 16 maio 2023.

MELLO, Alvaro. Brasil já conta com ao menos 12 milhões de teletrabalhadores. **Macdata News**, São Paulo, 8 de abril de 2014. Entrevista. Disponível em: <http://macdatanews.com/brasil-ja-conta-com-ao-menos-12-milhoes-de-teletrabalhadoresgarante-alvaro-mello/>. Acesso em: 19 jul. 2023.

NOVAS formas de trabalho: tendências pós pandemia. **Relatório GPTW**. 2021. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1632423359Relatrio\\_Futuro\\_do\\_Trabalho\\_2021\\_v2.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1632423359Relatrio_Futuro_do_Trabalho_2021_v2.pdf). Acesso em: 16 maio 2023.

PAN, Millena. Brasileiros que vivem nas capitais passam menos tempo no trânsito após auge da pandemia. **Banco Pan**. 20 jun. 2022. Disponível em: <https://www.bancopan.com.br/blog/publicacoes/quanto-tempo-o-brasileiro-gasta-no-transito-veja-pesquisa.htm#:~:text=Agora%2C%20os%20brasileiros%20passam%20cerca,meia%20hora%20%C3%BAtil%20de%20diferen%C3%A7a>. Acesso em: 16 maio 2023.

PUENTE, Beatriz. Nômades Digitais: estilo de vida pode ser adotado por até 1 bilhão de pessoas até 2035. CNN Brasil. Rio de Janeiro, 12/05/2022.

SIERRA BENÍTEZ, Speranza Macarena. La protección social en la encrucijada. La expansión del trabajo remoto y la recepción en Europa de los nómadas digitales. In: **Revista Direito e Justiça: Reflexões Sociojurídicas**, v. 22, n. 42, p. 233-243, jan./abr. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/rdj.v22i42.729>.

SILVA, Gabriella di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira**: um anteprojeto. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, FGV, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12928/Trabalho final de mestrado Gabriella Di Felício\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12928/Trabalho%20final%20de%20mestrado%20Gabriella%20Di%20Felicio%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 19 jul. 2023.

SOBRATT. 03/07/2018 – **PESQUISA HOME OFFICE / TELETRABALHO 2018**. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/01122018-pesquisa-home-office-2018/>. Acesso em: 19 jul. 2023.

SOBRATT. 08/04/2014 – **Brasil já conta com ao menos 12 milhões de teletrabalhadores, garante Álvaro Mello**. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/08042014-brasil-ja-conta-com-ao-menos-12-milhoes-de-teletrabalhadores-garante-alvaro-mello/>. Acesso em: 19 jul. 2023.

SOBRATT. 17/05/2016 – **Pesquisa HOME OFFICE BRASIL 2016 – Teletrabalho e Home Office, uma tendência nas empresas brasileiras**. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-o-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>. Acesso em: 19 jul. 2023.

TEODORO, Maria Cecília Máximo. O Trabalhador em Tempos de Modernidade Líquida e Destruição Criadora. In: BIER, Clerilei Aparecida; PLAZA, José Luiz Tortuero (Orgs.) **I Encontro de Internacionalização do CONPEDI**. 1a ed. Barcelona: Ediciones Laborum, 2015. p. 197-218.

TEODORO, Maria Cecília Máximo. Por um direito do trabalho repersonalizado. In: TEODORO, Maria Cecília Máximo et al. **Direito Material e Processual do Trabalho**. III

Congresso Latino-Americano de Direito Material e Processual do Trabalho. São Paulo: LTr, 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão Biênio 2016-2018: Teletrabalho**. Disponível em: <<http://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/hotsites/relatorio-de-gestao-2016-a-2018/teletrabalho.htm#.XG67aOhKjGg>>. Acesso em: 16 maio 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. O trabalho de onde você estiver. Entenda o que é o teletrabalho, conheça os direitos relacionados e veja dicas de produtividade e de saúde para essa modalidade de serviço. **Material Educativo produzido pelo Tribunal Superior do Trabalho**, Brasília, 2020.