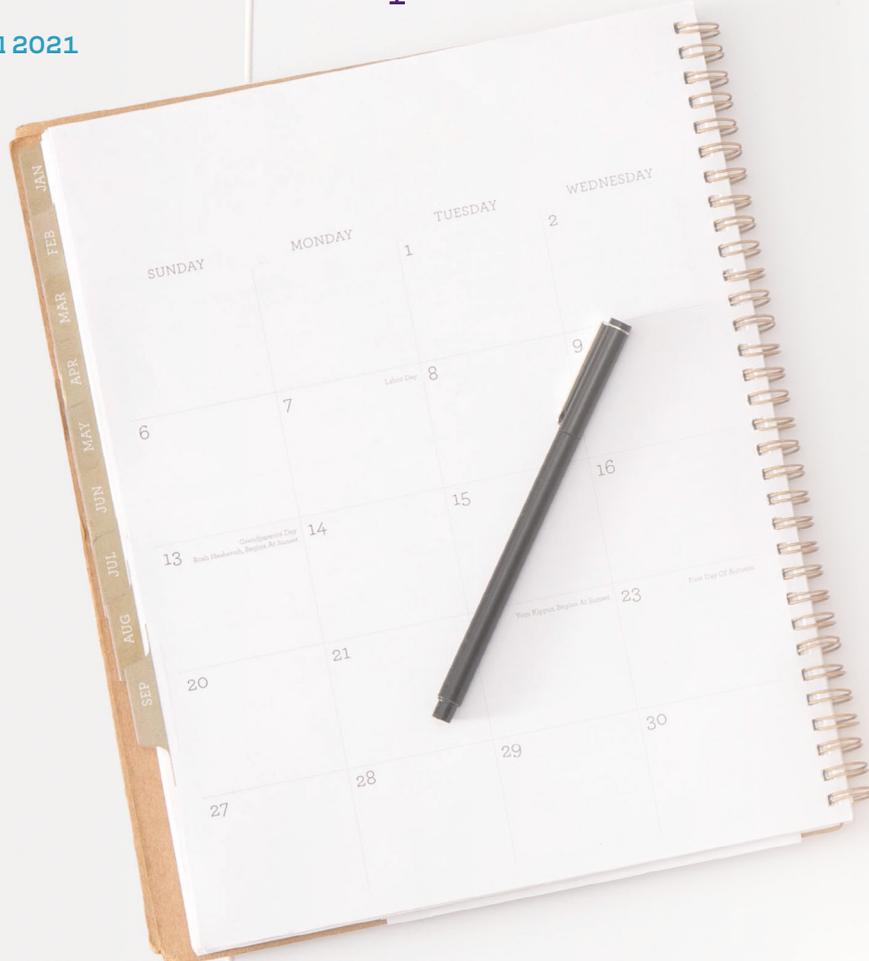


PESQUISA | 2ª edição

# Novas formas de trabalhar:

as adequações ao *home  
office* em tempos de crise

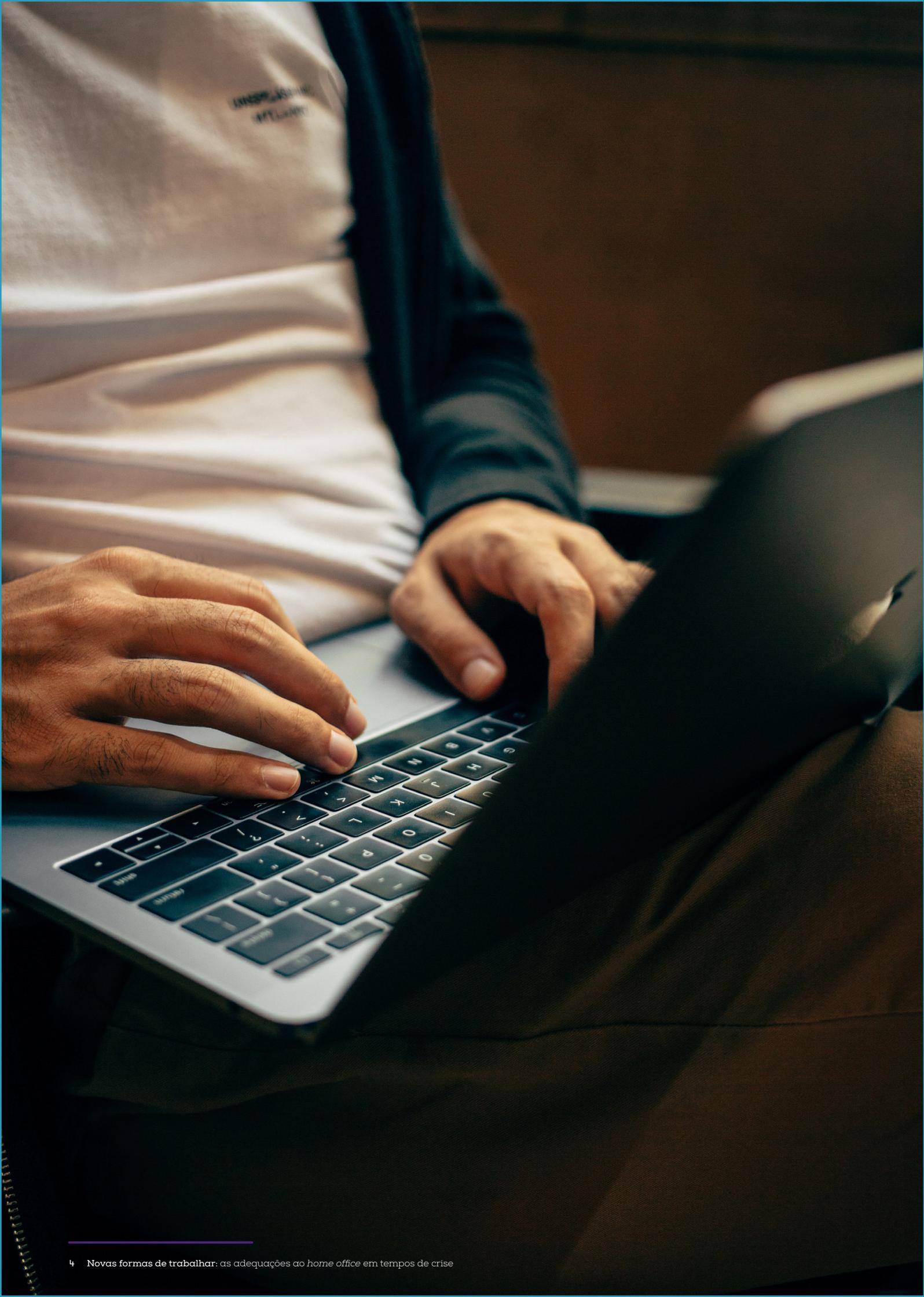
Abril 2021





# Índice

Introdução	5
1. Visão Geral	6
2. Continuidade do trabalho remoto	9
3. Confiança nas ferramentas digitais	17
4. Equilíbrio e bem-estar	20
5. Conclusão - O que podemos aprender e considerar para o futuro?	24



---

# Introdução

Há um ano, as mudanças na forma de trabalho foram impostas em nível global. As políticas de isolamento e distanciamento social impactaram profundamente as rotinas das pessoas. Emergiram preocupações sanitárias que levaram ao *lockdown* de algumas cidades. Indivíduos e empresas tiveram que se reorganizar com agilidade para viabilizar a manutenção de suas atividades laborais e familiares em novos formatos.

Aprender a manusear novas ferramentas digitais, lidar com um contexto de incerteza e grande volatilidade com o foco na preservação da saúde foram, e ainda são, prioridades na sociedade. Neste cenário, a migração para o trabalho remoto, especialmente em *home office*, foi praticamente obrigatória.

A expectativa ao longo dos meses sempre foi a do afastamento dos grandes riscos e de retomada gradual do convívio no ambiente de trabalho. Foi o que pareceu acontecer por um tempo. Porém, mesmo com a chegada da vacina em caráter emergencial na virada de 2020 para 2021, quem imaginava estar em um cenário ainda mais crítico um ano depois?

Houve um agravamento da crise nos primeiros meses de 2021, especialmente em março, com aumento do ritmo de contaminação, surgimento de mutações do vírus, medidas restritivas mais severas e colapso do sistema de saúde pública no Brasil e em outros países.

Foi neste momento que a equipe de professores e pesquisadores do Centro de Referência em Estratégia da Fundação Dom Cabral, em parceria com a Emlyon Business School da França e a Grant Thornton Brasil, lançou a **segunda edição da pesquisa sobre os impactos do trabalho no modelo *home office***. Assim como em 2020, quando a pesquisa foi inaugurada

duas semanas após as medidas de isolamento social serem decretadas, a edição 2021 também captou um momento crítico de agravamento das medidas. Por meio de um questionário, demos voz às percepções das pessoas e contamos com a participação expressiva de 1.075 respondentes dispostos a compartilhar suas experiências, desafios e receios.

Esta segunda edição nos revelou o quanto as pessoas e as organizações estão trilhando **o caminho da adaptação, com disposição em meio a questões difíceis relacionadas à preservação da qualidade de vida e da saúde mental**. Questões que têm origem não apenas no estado de alerta que a situação nos impõe, mas também nas dificuldades trazidas pela perda do convívio, do volume de trabalho, da produtividade que, embora se mostre maior, tem sofrido o custo do desgaste insustentável do indivíduo e das relações.

Os destaques presentes neste relatório trazem insights à reflexão e ação para todos. Diante de tantas imposições que nos rodeiam, o objetivo deste relatório não é oferecer respostas prontas que se apliquem a todos os casos, mas insumos para linhas de ações humanas, empáticas e colaborativas em busca de dias melhores.

**Boa leitura!**

---

# 1. Visão Geral

A segunda edição da pesquisa sobre os impactos do trabalho no modelo *home office*, um ano depois, teve como objetivo identificar possíveis mudanças na experiência dos respondentes, e na forma como as empresas e líderes têm administrado as circunstâncias emergenciais que continuam a afetar a sociedade como um todo.

A edição 2021 da pesquisa alcançou 1.075 respondentes no período de 15 a 29 de março, sendo 61% das respostas obtidas apenas nos primeiros cinco dias de divulgação. O questionário contou com 22 perguntas, entre questões abertas e fechadas. Sua taxa de conclusão variou entre 62% e 66%, sendo a maior taxa para as perguntas iniciais, e a menor taxa observada nas questões finais referentes à caracterização do respondente.

Entre os respondentes, 20,4% tinham participado da edição de 2020 e 41,7% participaram da pesquisa pela primeira vez.

A maior parte dos respondentes (87,3%) iniciou suas atividades de trabalho remoto como medida de contenção da disseminação da Covid-19. Porém, é importante destacar que, na pesquisa de 2020, apenas 4,96% dos respondentes afirmou ter trabalhado nesta modalidade antes de 1º de janeiro daquele ano, momento em que surgiram os primeiros sinais do que hoje se caracteriza como pandemia. Estes dados sugerem que a experiência de trabalho remoto foi uma novidade para a maior parte dos respondentes.



## Amostragem

**1.075** respondentes

**20,4%** participantes da 1ª edição

**41,7%** novos participantes

---

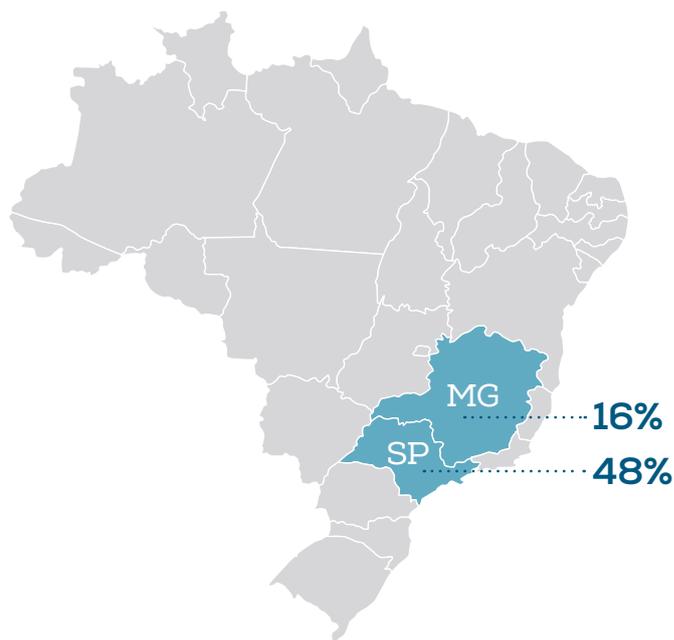
## 1.1 Perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes se caracteriza pela localização predominante na região Sudeste do país, especialmente em São Paulo (48,3%) e Minas Gerais (16,8%). Enquanto a edição de 2020 teve 18 estados representados, a edição de 2021 contou com a participação de respondentes de 23 estados brasileiros. As capitais representaram cerca de 75% do total de respostas válidas.

Respondentes que trabalham nos segmentos **financeiro, construção e educação** representaram cerca de **30% das respostas válidas**. Entre as respostas classificadas como outros setores, que representam cerca de 17% das respostas obtidas, destacam-se consultorias, serviços jurídicos, serviços de contabilidade e auditoria contábil e mineração/metals. Entre os setores da economia, o segundo e terceiro setores (serviços de utilidade pública/governamental e ONG, respectivamente), representaram apenas 5,7% das respostas válidas registradas.

### Por região:

23 estados respondentes



### Por porte de empresas:



24,1% Micro e pequena empresa  
37,6% Médias empresas  
38,3% Grandes empresas

\*668 respostas válidas. Conforme as faixas de faturamento anual vigentes no BNDES<sup>2</sup>

### Por nível hierárquico:



38% Gerente  
30% Líder  
17% Diretor  
8% Sócio, acionista  
6% CEO, presidente

<sup>1</sup> 37,9% não responderam à questão.

<sup>2</sup> BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – acesso: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos#:~:text=Fundado%20em%201952%2C%20o%20Banco,os%20segmentos%20da%20economia%20brasileira.>

A idade média dos respondentes é de 44,3 anos. Enquanto em 2020, a maior parte se concentrava na Geração Y (29 a 39 anos), a edição 2021 teve a participação mais expressiva (53,7%) da Geração X (40 a 58 anos).

O quadro 1 abaixo sintetiza e confronta os resultados obtidos na edição de 2021, as percepções e expectativas de três eixos que emergiram da pesquisa realizada em 2020.

## Por idade e geração:



44 anos - Idade média dos respondentes

53% da Geração X (entre 40 e 58 anos)

### Quadro 1: Comparativo dos resultados obtidos nas edições de 2020 e 2021

	2020	2021
1. Sobre o trabalho remoto	<p>Desejo de continuidade sob condições de <b>flexibilidade</b> e adoção de um modelo híbrido.</p> <p>Proposição de uma <b>decisão compartilhada e não impositiva</b>.</p> <p>A percepção é de que não houve queda na <b>produtividade</b>, pelo contrário, a maior parte considera ter mantido níveis semelhantes ou superiores de produtividade.</p>	<p>A parcela de empresas que migrou suas atividades definitivamente para o modelo remoto ainda é pouco expressiva, mas a <b>participação dos modelos híbridos</b> já é importante.</p> <p>A percepção do aumento da <b>produtividade</b> na modalidade remota permanece, mas os receios quanto à continuidade do trabalho destacam a elevada carga de trabalho, a piora nas relações e a perda do convívio.</p>
2. Sobre a confiança nas ferramentas	<p>No início da pandemia, os respondentes demonstravam <b>confiança na tecnologia</b> para o trabalho remoto. O aspecto da segurança ainda não era alvo de preocupação.</p>	<p>O tempo mostrou o <b>perigo real de ataques cibernéticos</b> e fraudes e o quão frágil alguns sistemas se mostraram para manutenção da privacidade. O nível de <b>confiança</b> nas ferramentas digitais <b>sofreu redução</b>.</p>
3. Sobre equilíbrio e bem-estar	<p>Avaliação do trabalho remoto levando em consideração as condições atuais de exaustão cognitiva e emocional.</p> <p>Expectativa de que as organizações aprendam a ceder ou absorver um pouco do controle, respeitar e preservar a qualidade de vida dos colaboradores, ter a confiança como paradigma para avaliação da performance e entregas.</p> <p>Necessidade de restabelecer as fronteiras entre o pessoal e o profissional, especialmente na gestão do tempo, comunicação e demandas.</p>	<p>O equilíbrio entre vida pessoal e profissional ainda é um desafio diante das condições que exigem o trabalho remoto (pandemia, autocuidado e com os demais familiares que também estão em casa).</p> <p>Embora haja um movimento de adaptação às distrações do ambiente, percebe-se um cansaço e irritabilidade maiores do que no ano anterior.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa.

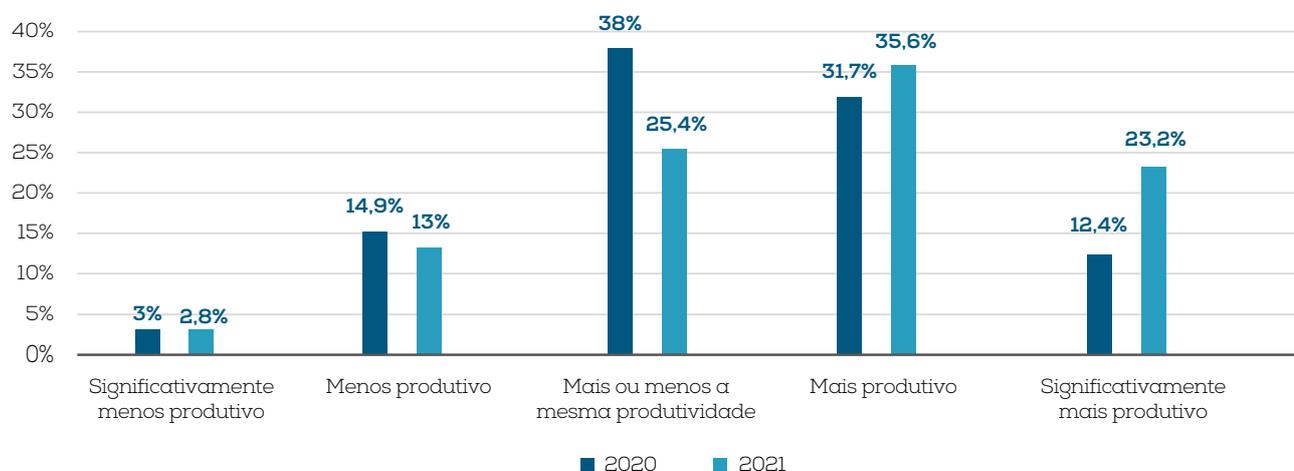
A seguir, mais detalhes sobre a análise dos principais destaques.

## 2. Continuidade do Trabalho Remoto

Mesmo diante dos desafios do trabalho remoto nas condições atuais, a percepção é de que a produtividade é maior nesta modalidade, especialmente entre as mulheres.

Os respondentes foram convidados a relatar a forma como percebiam sua produtividade no trabalho remoto, em comparação ao trabalho presencial.

Figura 1: Produtividade no trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa; 710 respostas válidas.

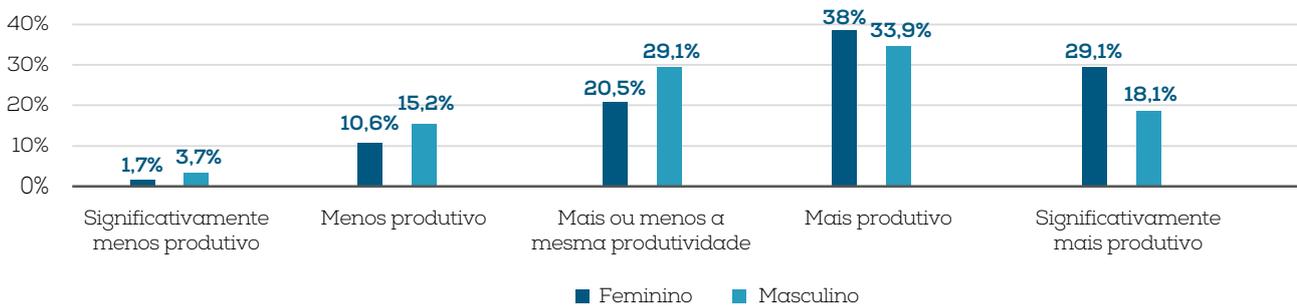
É possível observar uma migração importante das opiniões de que a produtividade no trabalho remoto se assemelha à produtividade no trabalho presencial em 2020 para as opiniões de que a produtividade é maior ou significativamente maior no trabalho remoto em 2021. Considerando apenas a opção "significativamente mais produtivo", a proporção de respostas quase dobra, e em 2021 corresponde a quase um quarto da amostra coletada.

O resultado em questão é importante, visto que ao longo da explanação dos resultados foi possível observar diversos entraves e percepções de dificuldades no desenvolvimento do trabalho remoto e, não obstante, ainda é perceptível a superioridade deste modelo de trabalho em termos de produtividade para mais da metade dos respondentes.

Veja na figura 2 a seguir as principais diferenças de percepção sobre esta questão segundo o gênero<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Ao longo do relatório são apresentadas as diferentes perspectivas sobre a mesma questão baseadas apenas nas correlações que se mostraram estatisticamente significativas a 1%, a 5% e a 10% de significância conforme indicado pelo teste de associação Qui Quadrado realizado por meio do software Minitab (Versão 19).

**Figura 2: Produtividade no trabalho remoto por gênero**



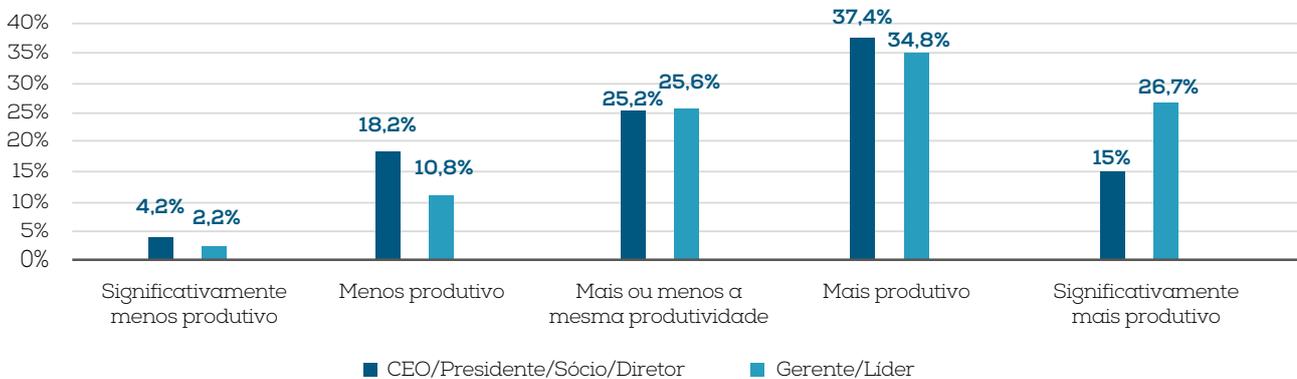
Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Foi possível **observar entre as mulheres** uma proporção de respostas que apontam para **um desempenho significativamente mais produtivo no trabalho remoto**, quando comparado ao trabalho presencial. Entre os homens, a proporção de respostas foi de 18,1% contra 29,1% entre as mulheres, perfazendo uma variação de 37,7% em relação dos homens com as mulheres

no quesito de escolha - **significativamente mais produtividade no trabalho remoto**. A associação foi significativa, a 1% de significância nos cálculos estatísticos aplicados.

Veja na figura 4 abaixo as principais diferenças de percepção sobre esta questão segundo o nível hierárquico.

**Figura 3: Produtividade do trabalho remoto por nível hierárquico**



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Foi possível observar uma diferença expressiva entre a percepção da produtividade do trabalho remoto nos diversos cargos hierárquicos. Entre profissionais em cargos de gerência e/ou liderança, apenas 13% das respostas apontam para a percepção de

patamares menores ou significativamente menores de produtividade do trabalho remoto. Entre profissionais de nível hierárquico mais elevado, **a proporção de respostas foi de 22,4%**. A associação foi significativa, a 1% de significância.

## Considerações Parciais

A percepção sobre o aumento da produtividade é apresentada em outras pesquisas nacionais e internacionais. A pesquisa feita por uma plataforma de conexão entre *freelancers* e empresas latinoamericanas coletou as percepções após um ano de *home office* e destacou que a maior parte dos entrevistados, apesar das condições atuais, considera que a produtividade foi tão boa ou superior à observada no trabalho presencial<sup>4</sup>.

No entanto, ainda que os patamares de produtividade sejam celebrados em meio às condições desfavoráveis que vivemos com a pandemia, um recente artigo<sup>5</sup> sobre o tema apresentou o outro lado do desempenho: **o relato do desgaste físico e mental de 94% dos colaboradores nos últimos 12 meses.**

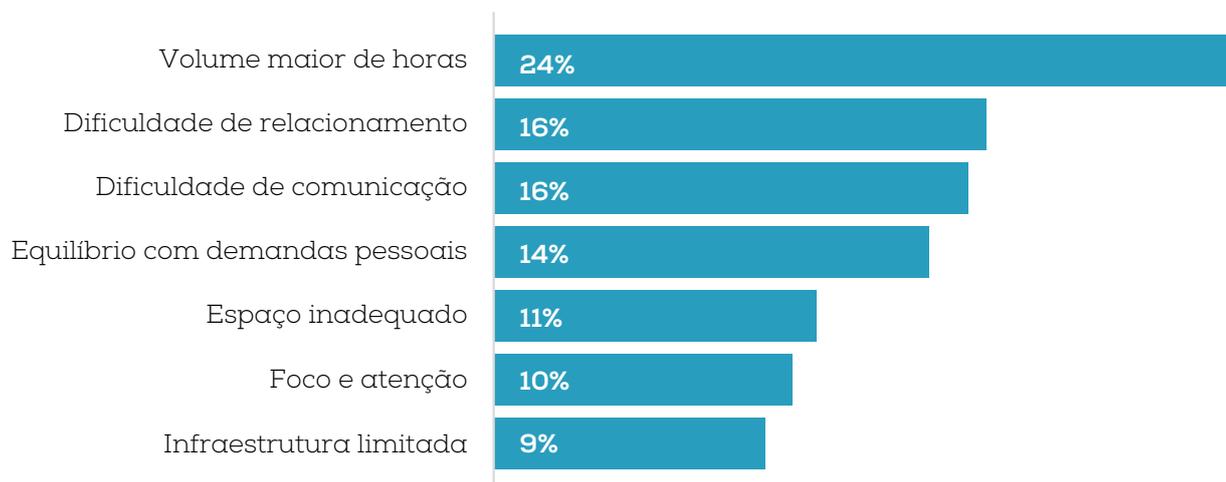
A seguir, ao apresentar os principais desafios e temores que os respondentes indicaram acerca da continuidade do trabalho remoto, fica mais claro que senso positivo de produtividade nem sempre está alinhado à percepção de equilíbrio e bem-estar do colaborador.

*Os principais desafios para o trabalho remoto são: o maior volume e horas de trabalho, o relacionamento e a comunicação mais difíceis entre a equipe.*

No formulário de pesquisa deste ano, questionamos sobre quais são os principais desafios ou obstáculos que o respondente está enfrentando quanto ao trabalho remoto.

Ofertamos algumas respostas que corresponderiam com as opções apresentadas na edição de 2020. O respondente deveria priorizar e escolher as três mais relevantes.

**Figura 4: Maiores desafios e obstáculos no trabalho remoto**



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa; 834 respostas válidas.

<sup>4</sup> [https://reporte.workana.com/index\\_pt\\_BR.html](https://reporte.workana.com/index_pt_BR.html)

<sup>5</sup> <https://mitsloanreview.com.br/post/nove-licoes-de-lideranca-de-2020-que-sao-valiosas-em-2021>

### Os três desafios mais citados foram representados pelas assertivas:

*“Percebo que o volume e horas de trabalho são maiores no trabalho remoto” (24%),*

*“O relacionamento com as pessoas da organização ficou mais difícil” (16%) e*

*“A comunicação com as pessoas da organização ficou mais difícil” (16%).*

O quadro 2 mostra as principais combinações de respostas, uma vez que os respondentes deveriam escolher três alternativas mais relevantes entre as opções disponibilizadas. Assim, apresentamos os trios de respostas mais assinalados e sua taxa de representatividade.

Destacamos as três primeiras combinações e estabelecemos algumas hipóteses baseadas nas declarações abertas dos participantes e em suas respostas a outras questões.

**Quadro 2: Combinações (representatividade de 51,2% da amostra)**

Opção	Comb. 1	Comb. 2	Comb. 3	Comb. 4	Comb. 5	Comb. 6	Comb. 7
Infraestrutura limitada							
Foco e atenção							
Equilíbrio com demandas pessoais							
Volume maior de horas							
Dificuldade de relacionamento							
Dificuldade de comunicação							
Espaço inadequado							
<b>% Combinação</b>	<b>14,5%</b>	<b>7,8%</b>	<b>6,7%</b>	<b>6,6%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,4%</b>	<b>4,6%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa.

### Combinação 1 – Considerações

Percebe-se que o trio de desafios do trabalho remoto está alinhado exatamente com as respostas mais citadas no gráfico. A percepção de volume e carga horária maiores podem conduzir ou ser fruto da comunicação mais difícil, pois o que se resolvia em uma conversa no corredor ou em um acesso mais fácil a alguém da equipe, torna-se mais custoso com o distanciamento. Esta comunicação difícil pode ser causa ou reflexo do relacionamento mais difícil e, este, sua vez, pode ser fomentado pelo cansaço presente no maior volume de trabalho.

### Alguns extratos dos comentários abertos dos respondentes expressam seus desafios neste sentido:

“Os momentos de relacionamento (almoço, café, etc.) que ajudavam bastante nos diálogos, que por muitas vezes auxiliavam na resolução de problemas, não existe mais, e fazem falta.”

“É uma ginástica enorme durante o dia, já que as horas trabalhadas ampliaram. É uma reunião emendada na outra e depois do expediente ainda olhar e resolver os assuntos de e-mail”

“Telefonemas constantes a qualquer hora. Não tem o contato olho no olho, fica mais difícil a comunicação efetiva”

---

## Combinação 2 – Considerações

A segunda combinação envolve, além do volume de trabalho, as seguintes assertivas “É difícil manter o foco e a concentração no trabalho remoto” e “É difícil conciliar e equilibrar as demandas pessoais e do trabalho”. Neste trio, o volume de trabalho pode ser causa ou consequência das dificuldades de foco e equilíbrio e vice-versa. O desempenho do trabalho remoto implica uma disciplina que nem todos conseguiram desenvolver.

“Nem todas as pessoas têm maturidade para focar e ser produtivo remoto, o que gera problemas. Existem assuntos que não são produtivos ao serem tratados de forma remota.”

“Pelo fato de não estarmos sendo vistos, acabamos por trabalhar mais, pois sempre ficamos com o receio de acharem que não estamos sendo produtivos”

---

## Combinação 3 – Considerações

O volume de trabalho está associado à dificuldade de equilíbrio e ao relacionamento mais difícil na organização. Mais uma vez, diante das declarações dos respondentes, faz sentido que estes itens se retroalimentem. A dificuldade de equilibrar as demandas pode levar a mais horas de trabalho (e vice-versa).

“A facilidade de agendamento e realização de reuniões virtuais acabou resultando em uma jornada ininterrupta de *calls*. A noção de prioridade foi perdida.”



## Os maiores receios acerca da continuidade do trabalho remoto são a perda do convívio, a carga de trabalho maior e a piora nas relações

Outra questão que foi aplicada no questionário em 2021, foi a seguinte: Com relação a continuidade do trabalho remoto, quais são os seus receios atualmente? Escolha os três mais relevantes.

**Figura 5: Principais receios quanto à continuidade do trabalho remoto**



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa; 710 respostas válidas.



**Os três receios mais citados foram representados pelas assertivas:**

*“Temo pela perda do convívio social com grupos e colegas de trabalho” (20,6%).*

Em seguida, vemos que a preocupação com a carga elevada de trabalho também faz parte dos temores presentes na continuidade do trabalho remoto (15,5%). A assertiva que representa esta alternativa é “Sinto que tenho uma carga de trabalho maior no trabalho remoto do que no presencial”.

Finalmente, o terceiro temor mais citado entre os respondentes se caracteriza pela assertiva “Percebo que, sem a interação presencial, o comportamento de algumas pessoas no trabalho é pior” (13,5%).

Assim como fizemos na questão sobre os desafios, o quadro abaixo mostra as principais combinações de respostas quanto aos temores, uma vez que os respondentes deveriam escolher três alternativas mais relevantes entre as opções. A seguir estão os trios de respostas mais assinalados.

**Quadro 3: Combinações (representatividade de 41,3% da amostra)**

Opção	Comb. 1	Comb. 2	Comb. 3	Comb. 4	Comb. 5	Comb. 6	Comb. 7	Comb. 8	Comb. 9	Comb. 10	Comb. 11
Resistência da gestão ao trabalho remoto											
Alternância entre presencial e remoto não ocorra											
Dificuldade de comprometimento e concentração											
Carga maior de trabalho no modelo remoto em relação ao presencial											
Trabalho remoto já era realizado, sem temor quanto à continuidade											
Uso seguro de ferramentas de trabalho remoto											
Perda do convívio											
Dificuldade em ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional											
Piora de comportamento pela ausência de convívio											
<b>% Combinação</b>	<b>6,1%</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,2%</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,8%</b>	<b>3,8%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,7%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa.

---

### Combinação 1 – Considerações

Percebe-se que o trio de receios quanto à continuidade do trabalho remoto está alinhado exatamente com as respostas mais citadas no gráfico. Teme-se pela continuação de uma carga de trabalho elevada que cause ou reflita a dificuldade de equilibrar a vida pessoal e profissional. Além disto, a continuidade da situação que impõe o trabalho remoto faz com que a perda do convívio, e seus consequentes prejuízos, perdure.

“A falta de contato e proximidade com os colegas de trabalho é um tanto alienante, faltam conversas significativas”

“O distanciamento é sinônimo de dispersão. Algumas pessoas não estão prontas para o trabalho remoto”

---

### Combinação 2 – Considerações

A segunda combinação também retrata o temor pela perda do convívio social com os colegas de trabalho, mas associado ao receio pela piora do comportamento. Isso se alinha com a percepção anterior de piora nos relacionamentos e da comunicação na organização. É plausível que o temor pela dificuldade de comprometimento e concentração também seja consequência dos receios quanto à perda do convívio e piora do comportamento.

“O relacionamento está distante, falamos *online* mas não nos aproximamos, falta olho no olho.”

“A interação entre as pessoas está diminuindo a cada dia. O regime híbrido seria o ideal.”

---

### Combinação 3 – Considerações

A terceira combinação reforça os temores relacionados à perda do convívio e consequente piora do comportamento dos pares, associando-os à continuidade da carga de trabalho elevada que pode ser considerada como causa ou consequência dos itens anteriores.

‘Exige muita disciplina e nova cultura da empresa para conviver com parte do trabalho presencial e parte do trabalho remoto.’

‘As famílias continuam se adaptando a esta realidade e existe dificuldade em separar o que é o momento de trabalho e o que são os afazeres e relações familiares. Como estamos em casa, não há limite de horários’

# 3. Confiança nas ferramentas digitais

A percepção acerca das ferramentas digitais em geral apresentou uma queda no nível de confiança e alguns extratos dos comentários abertos esclarecem as preocupações neste sentido.

Alguns extratos dos comentários abertos dos respondentes expressam sobre a confiança nas ferramentas:

*“Não se trata de ter mais sistema disponível, é questão do sistema geral. Traz insegurança.”*

*“É importante dotar o funcionário de ferramentas seguras e adequadas para a qualidade do trabalho.”*

*“Sinto que a empresa não tem todas as ferramentas desejáveis para monitorar o uso dos dados e prevenção ao vazamento dos dados”*

No início do trabalho remoto em 2020, a preocupação com as ameaças cibernéticas e a confiança nas ferramentas digitais ainda não era um ponto tão preocupante quanto se mostrou ao longo do tempo. Somente em dezembro de 2020,

por exemplo, houve um aumento de 860% referente aos ataques cibernéticos<sup>6</sup>.

*Depois de um ano, a confiança total nas ferramentas colaborativas para criação de documentos caiu e, possivelmente, migrou e contribuiu para o aumento da confiança parcial.*

Utilizamos a seguinte afirmação no formulário de pesquisa: *“Eu confio nas ferramentas colaborativas de criação de documentos para o trabalho remoto (por exemplo: Google Docs, Dropbox, Google Drive, etc).”*.

Figura 6: Confiança nas ferramentas colaborativas



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa; 710 respostas válidas.

<sup>6</sup> <https://inforchannel.com.br/ataques-ciberneticos-no-brasil-crescem-860-na-pandemia/>

A parcela de profissionais que confia, ainda que parcialmente, nas ferramentas colaborativas para desenvolvimento do trabalho remoto continua bastante representativa em 2021, de forma semelhante ao resultado de 2020. Embora tenha sido observado um crescimento das respostas de discordância quanto à confiança nas ferramentas, a parcela de respondentes com essa característica é pouco representativa (menos de 5%).

**Embora haja confiança significativa nos recursos destinados à realização de videoconferências, houve uma redução do nível de confiança um ano depois.**

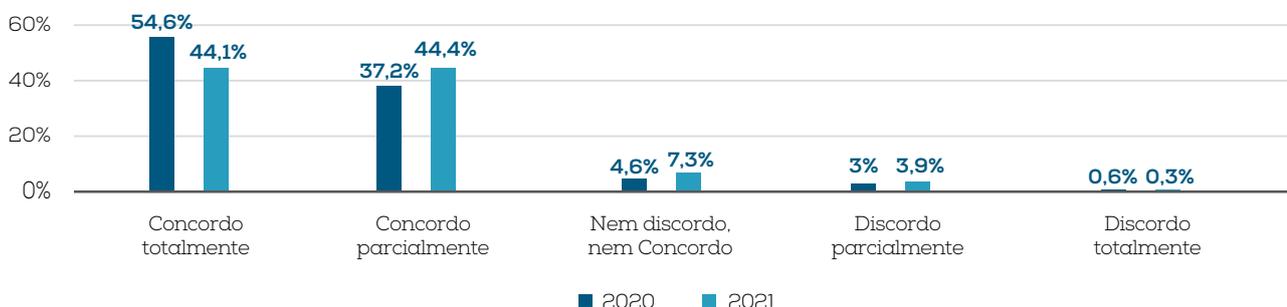
Neste ponto destacamos outra questão utilizada em 2021: "Confio na eficiência dos recursos técnicos para realização de videoconferências no trabalho remoto."

A confiança na eficiência dos recursos para desenvolvimento do atendimento remoto reduziu levemente na edição de 2021, mas ainda é possível observar que quase 90% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que tais recursos são eficientes para condução das atividades no trabalho remoto.

**Apesar da confiança nos canais de comunicação digitais permanecer elevada, houve uma migração da confiança total para parcial.**

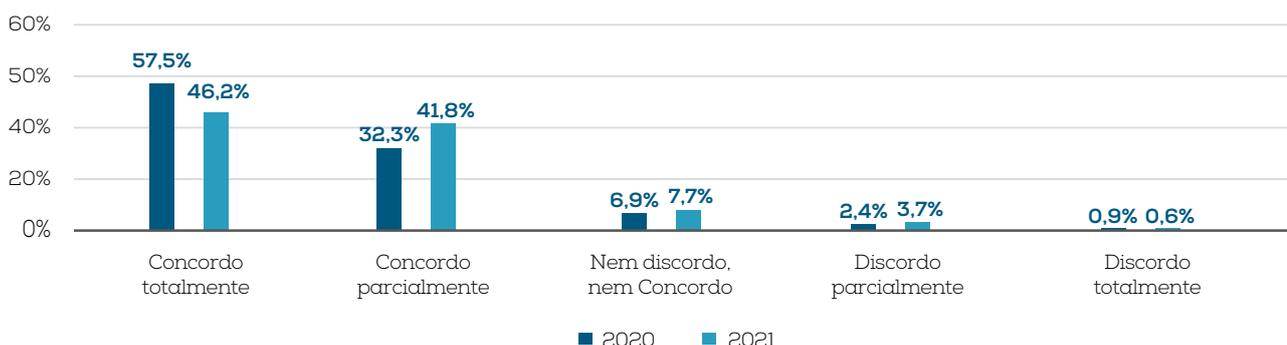
Agora destacamos uma outra questão quanto ao nível de confiança nos canais de comunicação. Utilizamos a seguinte questão: "Eu confio no uso dos diversos canais de comunicação digitais para o desenvolvimento do trabalho remoto."

**Figura 7: Eficiência dos recursos**



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa; 710 respostas válidas.

**Figura 8: Confiança no uso de canais de comunicação digitais**



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa; 710 respostas válidas.

A confiança na utilização dos canais de comunicação digitais para desenvolvimento do trabalho remoto apresentou concordância total ou parcial elevada em 2021, assim como observado em 2020. A discordância total ou parcial aumentou em 0,9 p.p., mas permanece abaixo de 5% das respostas coletas em 2021.

Veja na figura 9 as principais diferenças de percepção sobre esta questão segundo o gênero.

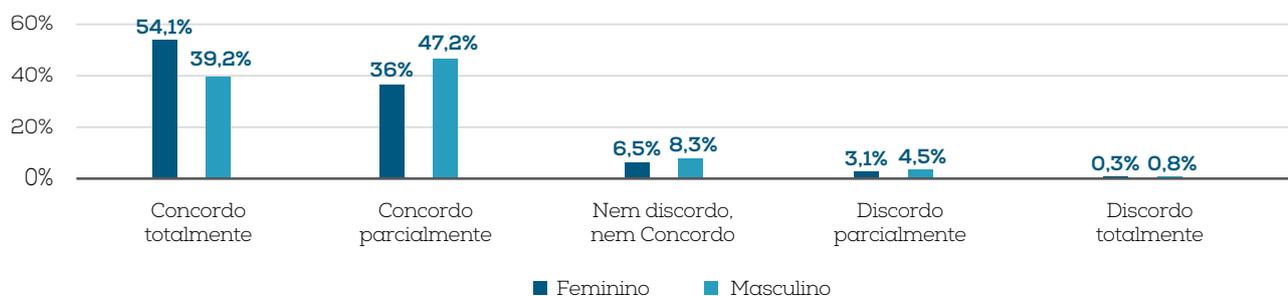
Embora o nível de concordância, ainda que parcial, seja elevado entre homens e mulheres,

a proporção de respostas "concordo totalmente" foi 38% maior entre mulheres, e considerada significativa a 1% de significância.

A figura 10 demonstra as principais diferenças de percepção sobre esta questão segundo o nível hierárquico.

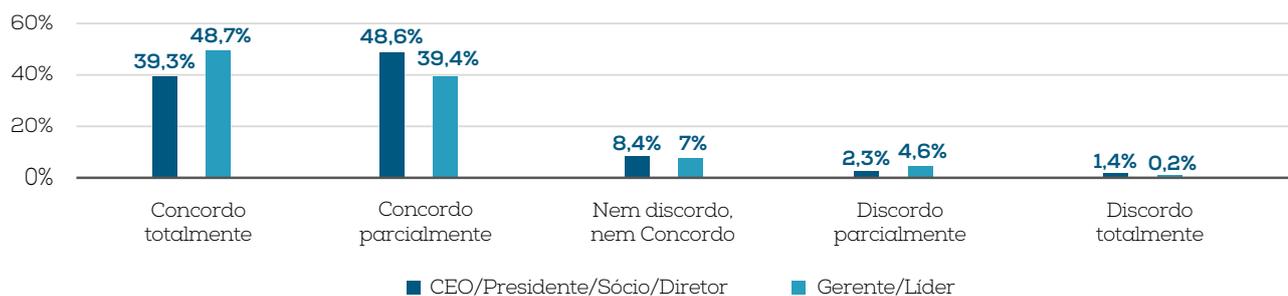
Embora o nível de concordância, ainda que parcial, seja elevado entre todos os cargos pesquisados, **a proporção de respostas "concordo totalmente" foi 24% maior entre gerentes e líderes.** A associação foi considerada significativa a 5% de significância.

**Figura 9: Confiança nas ferramentas de comunicação digital - por gênero**



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

**Figura 10: Confiança nas ferramentas de comunicação digital - por nível hierárquico**



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

---

## 4. Equilíbrio e Bem-Estar

A percepção sobre o aumento da produtividade no trabalho remoto mostra seu custo quando o assunto é equilíbrio e bem-estar. Os comentários dos respondentes apontam para um esgotamento mental que envolve tanto a situação crítica própria da pandemia quanto os receios e desafios mencionados anteriormente.

Alguns extratos dos comentários abertos dos respondentes expressam sobre o equilíbrio e bem-estar:

*“Home office é basicamente uma oportunidade de redução de custos para as empresas. Mas atenção: é danoso para o ser humano, para as relações e para a saúde mental”*

*“Muitos funcionários têm apresentado sintomas de cansaço e apresentam ainda dificuldades com internet, rotinas e horários de atendimento.”*

*“O volume de trabalho aumentou significativamente, pois não há uma percepção clara entre os limites de horário. Há uma confusão entre a empresa e a vida particular”*

*“O acúmulo de funções ao mesmo tempo é estressante. Demandas de casa, crianças, aulas online desgastam emocionalmente.”*

*“Eu me adaptei a essas dificuldades da melhor forma possível, não me cobre demais em termos de produtividade no começo (nem fui cobrada) e depois encontrei formas de lidar e de me motivar.”*

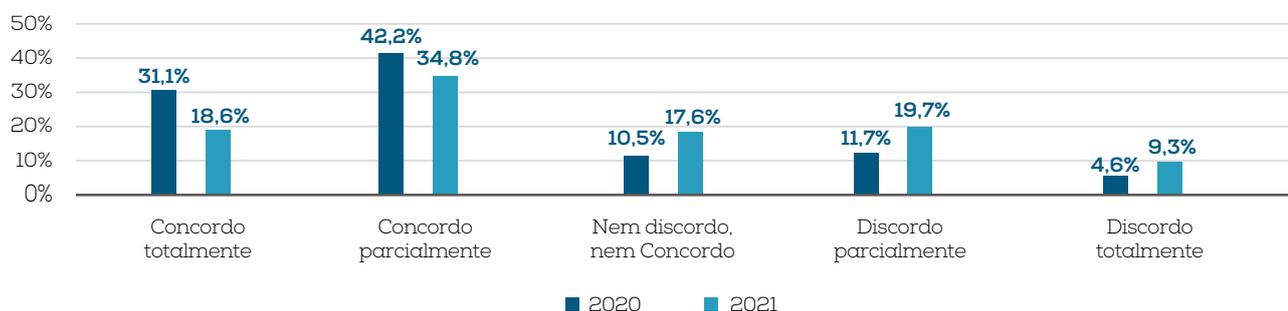
Uma série de análises sobre a Síndrome de Burnout à luz da Covid-19<sup>7</sup> mostra como as pessoas, já esgotadas antes da pandemia, tiveram seus quadros agravados. O tema da saúde mental (assim como o da transformação digital) já começava a ganhar espaço antes de 2020, mas foi materializado com exemplos concretos e frequentes durante o novo contexto. Dentre os fatores por trás do esgotamento que cresceram com a pandemia estão: o excesso de trabalho, o controle da liderança, o ambiente inadequado de trabalho e o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional.

### ***O equilíbrio entre vida pessoal e profissional ainda é um desafio no trabalho remoto***

A questão apresentada no formulário de pesquisa em 2021, que se propõe a explorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, foi a seguinte: *“Eu consegui obter um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal na modalidade de trabalho remoto.”*

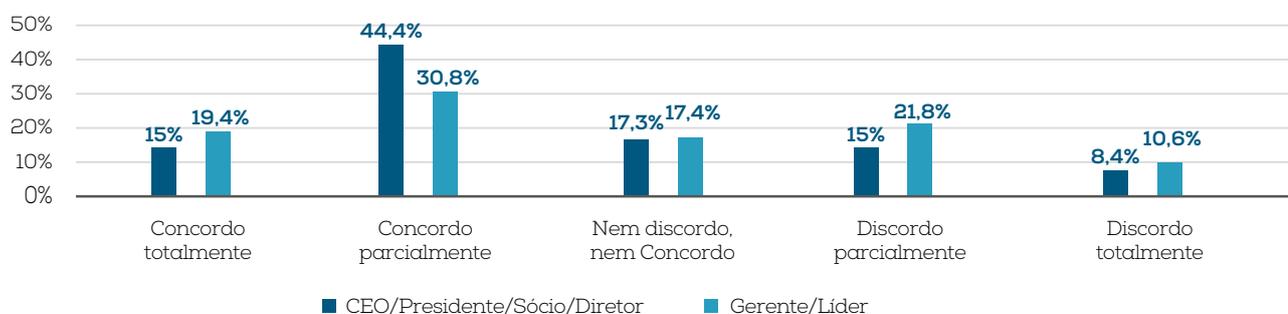
<sup>7</sup> <https://mitsloanreview.com.br/post/revisitando-o-burnout-a-luz-da-covid-19>

Figura 11: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa; 710 respostas válidas.

Figura 12: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional no trabalho remoto



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Em 2021, observou-se uma redução na proporção de respondentes que concorda, ainda que parcialmente, com a afirmação sobre ter conseguido alcançar um equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais com o trabalho remoto. Entre aqueles que discordam total ou parcialmente dessa afirmação, houve um crescimento de 78% de respostas entre 2020 e 2021, sugerindo que este equilíbrio pode ainda ser um desafio para uma parcela dos profissionais que aderiram à modalidade remota.

A figura 12 demonstra as principais diferenças de percepção sobre esta questão segundo o nível hierárquico.

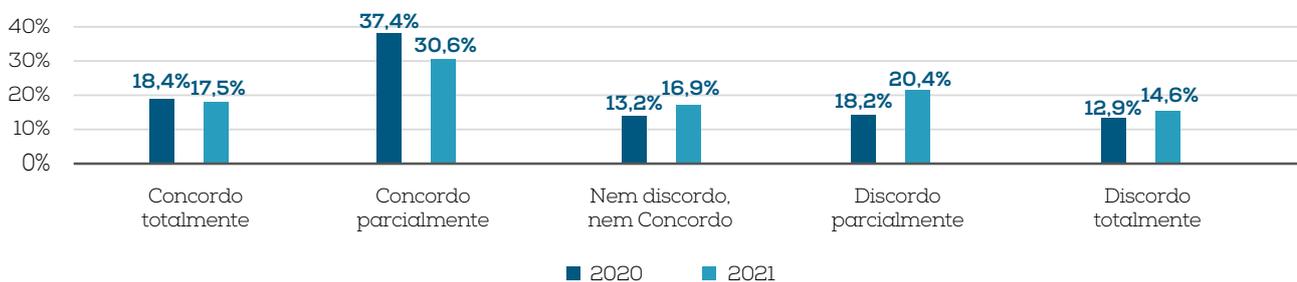
Os respondentes que são CEOs, presidentes, sócios ou diretores apresentam maior concordância (total ou parcial) quanto à obtenção do equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais no trabalho remoto, quando comparados aos respondentes que são

gerentes ou líderes. Considerando o *top-down* das respostas, gerentes e líderes sinalizaram concordância para 50,2% da amostra, enquanto para presidentes, CEO, sócios e diretores, a concordância foi de 59,3%. A associação entre estas variáveis é estatisticamente significativa, a 1% de significância.

### ***A presença de distrações no trabalho remoto diminuiu em comparação com 2020, o que sugere ter havido uma adaptação ao contexto enfrentado ao longo da jornada de trabalho***

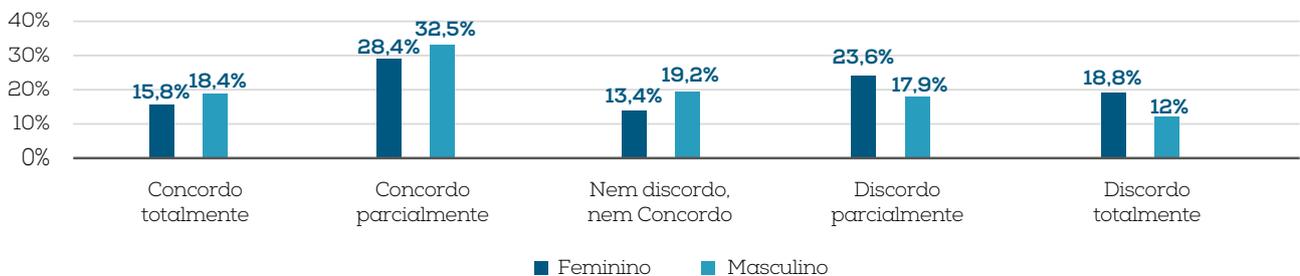
Quanto a possíveis distrações no trabalho remoto, perguntamos: "Existem muitas distrações com as quais tenho que lidar ao longo do dia enquanto trabalho remotamente."

Figura 13: Distrações para lidar ao longo do dia



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa; 710 respostas válidas.

Figura 14: Distrações ao longo da jornada de trabalho - por gênero



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Analisando de forma comparativa os resultados de 2020 e 2021, observa-se que o nível de concordância, ainda que parcial, sobre a presença de distrações no trabalho remoto diminuiu na pesquisa do último ano, sugerindo uma adaptação de parte dos profissionais ao contexto que requer conciliação de demandas e atenção ao longo da jornada de trabalho remoto.

Outro resultado que reforça essa inferência foi o crescimento de quase 13% entre as respostas de discordância total ou parcial sobre a existência de elementos que gerem distração durante o trabalho remoto.

A figura 15 demonstra as principais percepções sobre esta questão segundo o gênero.

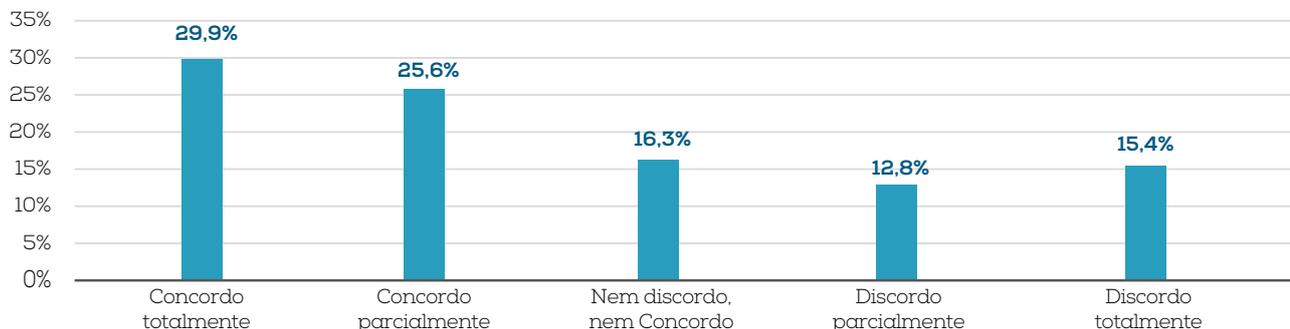
A associação entre as variáveis pode ser observada principalmente no *bottom-up*, em

que 42,5% mulheres discordam, ainda que parcialmente, que tenham distrações durante a jornada de trabalho. Entre os homens, a discordância foi de apenas 29,9%. A associação foi testada e estatisticamente significativa a 5% de significância.

***Dadas as circunstâncias que há um ano permeiam a necessidade de executar o trabalho remotamente, percebe-se mais cansaço e irritação***

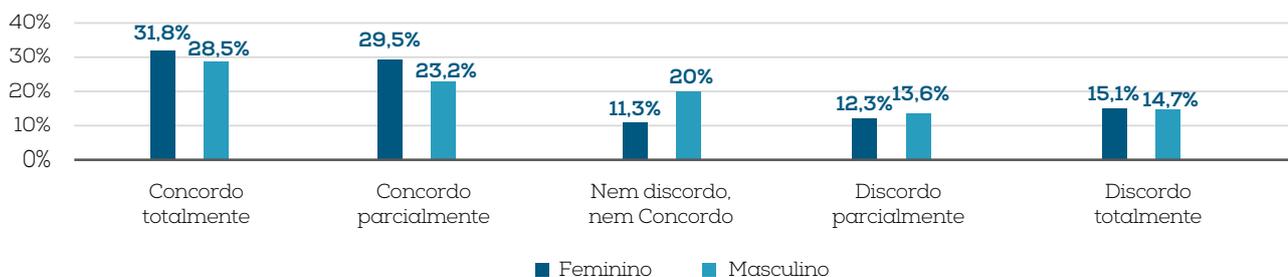
Finalmente a questão que formulamos para compreender mais sobre os efeitos do cansaço e irritação, foi a seguinte: *“Sinto-me mais cansado e mais irritável hoje do que há um ano atrás.”*

Figura 15: Mais cansaço e irritação em relação a 2020



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa; 710 respostas válidas.

Figura 16: Cansaço e irritabilidade no último ano - por gênero



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Mais da metade dos respondentes concordam total ou parcialmente que se sentem mais irritáveis e cansados em relação ao último ano. Em contrapartida, é possível observar que quase 29% das pessoas discordam total ou parcialmente dessa afirmação, o que sugere uma adaptação ou melhoria de condições de trabalho que reflita diretamente nas percepções de esgotamento com o trabalho.

A figura 16 demonstra as principais de percepção sobre esta questão segundo o gênero.

Os respondentes do gênero feminino apresentam maior concordância (total ou parcial) quanto à sensação de cansaço e irritabilidade no último ano, quando comparados aos respondentes do gênero masculino. Considerando o *top-down* das respostas, mulheres sinalizaram concordância para 61,3% da amostra, enquanto para homens, a concordância foi de 51,7%. A diferença é estatisticamente significativa, a 5% de significância, conforme indicado pelo teste de associação Qui Quadrado.

---

# 5. Conclusão - O que podemos aprender e considerar para o futuro?

As pessoas caminham para adaptação, porém seus desafios e receios requerem atenção por serem bloqueadores desta capacidade.

A presença de distrações no trabalho remoto diminuiu na pesquisa de 2021, sugerindo uma adaptação de parte dos profissionais ao contexto de equilíbrio de demandas ao longo da jornada de trabalho remoto. Outro resultado que reforça essa inferência foi o crescimento de quase 13% entre as respostas de discordância total ou parcial sobre a existência de elementos que gerem distração durante o trabalho remoto.

O excesso de trabalho observado na modalidade remota pode ser alienante, o que a longo prazo pode causar uma perda de propósito e sentido para o colaborador. A gestão do tempo e do espaço devem ser renegociadas e aprendidas, confirmando a necessidade de novos benefícios de contratos de trabalho promovendo a adaptabilidade como competência essencial para este momento.

Um exemplo disso é a evidência identificada nesta pesquisa sobre o quão importante se tornou o ato de evitar os deslocamentos nas grandes cidades para o trabalho presencial. Cerca de 88% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que a ausência do deslocamento é benéfica e continua sendo um fator importante na opção pelo trabalho remoto em 2021.

Por outro lado, as pessoas sofrem com a falta de personalização das relações no ambiente de trabalho e isto impacta, ao longo do tempo, a motivação

e o engajamento. A comunicação difícil acarreta desentendimentos na coordenação do trabalho e isso aumenta o fator de cansaço e a irritabilidade.

A perda do convívio presencial com toda sua capacidade de leitura da comunicação não verbal, ambiência e condições de trabalho em grupos, afeta a qualidade dos relacionamentos entre os pares.

Os colaboradores esperam, ainda que de uma forma provisória, que a empresa providencie o que for necessário para que o trabalho remoto seja feito de forma segura. Esperam regras e orientações claras com respeito à nova organização do trabalho - mesmo que a atuação das áreas de Recursos Humanos foi bem avaliada pelos respondentes da pesquisa de 2021, no que tange à gestão da questão do trabalho remoto. Cerca de 30% das pessoas informam que o RH tem atuado muito bem, agindo de forma ativa e se adaptando rapidamente aos desafios inerentes ao modelo de trabalho remoto.

A maior produtividade não será sustentável sem apoio para a reorganização do tempo e do espaço em termos daquilo que se refere à vida profissional e pessoal. Os resultados desta nova pesquisa, mostram que não podemos nos deixar seduzir pela alta produtividade. Faz-se necessários ajustes nos três níveis: **organização, equipes e indivíduos.**





## Sobre a Fundação Dom Cabral

A Fundação Dom Cabral é uma escola de negócios brasileira, criada em Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver executivos, empresários e gestores públicos, promover a evolução dos ambientes de negócios e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Sua excelência em Educação Executiva é reconhecida internacionalmente. Em 2019, consagrou-se, pela décima quarta vez consecutiva, como a melhor escola de negócios da América Latina, segundo o ranking de educação executiva do jornal Financial Times.

A FDC alia o conhecimento acadêmico de seus professores à experiência empresarial acumulada em mais de 40 anos de trabalho realizado junto às empresas. Por meio da prática constante do diálogo, a filosofia é trabalhar com as organizações e não somente para elas, respeitando a identidade das empresas, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.

Para melhor analisar e compreender o ambiente de negócios, a Fundação Dom Cabral mantém núcleos de pesquisa para antecipar tendências e rumos em diversas áreas da gestão. A FDC dispõe, hoje, de núcleos de conhecimento de Estratégia e Negócios Internacionais; Sustentabilidade; Desenvolvimento de Pessoas e Liderança; Logística, Supply Chain e Infraestrutura; e Inovação e Empreendedorismo.



## Sobre a Emlyon Business School

Emlyon Business School é uma escola internacional de negócios dedicada à aprendizagem ao longo da vida para a gestão empresarial e internacional. Integra o seleto grupo de 1% das escolas que possuem a tríplice coroa de credenciamentos internacionais: EQUIS, AACSB e AMBA. Atualmente presente em Lyon, Saint-Étienne, Paris (França), Casablanca (Marrocos), Shanghai (China) e Bhubaneswar (Índia), abrirá seu sétimo campus em Mumbai em 2021, tornando-se a primeira escola de negócios francesa na capital econômica da Índia. A escola também planeja se expandir na América Latina nos próximos anos. Com 190 parcerias acadêmicas internacionais em 50 países cerca de 8.600 alunos de 121 nacionalidades, possui uma oferta composta de programas variados que vão da Graduação ao MBA Executivo, masters especializados, MBA internacional (quotado no Ranking FT), DBA e programa de PhD. Há mais de 30 anos, a emlyon business school desenvolve a sua oferta de formação executiva customizada tendo dispensado treinamento à 6.200 líderes e gerentes em 2020. Pelo quinto ano consecutivo, ressalta-se entre as melhores instituições de ensino superior em negócios em termos de empregabilidade global: A escola está entre as 2 melhores escolas de negócios francesas pela segunda vez e permanece entre as 40 melhores do mundo no Ranking da Times Higher Education. Tendo a ambição de tornar-se uma das principais Universidades de Negócios Globais da Europa, através do plano estratégico "Confluências 2025" define como suas três principais prioridades estratégicas: o compromisso com as questões sociais e ambientais, a excelência acadêmica e a internacionalização em network.



## Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma das maiores empresas globais de auditoria e consultoria. Está presente em mais de 140 países e conta com mais de 58.000 colaboradores. No Brasil, está posicionada nos 11 principais centros de negócios do país, atendendo empresas nas mais variadas etapas de crescimento, desde startups a companhias abertas. Com uma forma de trabalho customizada, combinando excelência, relacionamentos produtivos, conhecimento de mercados locais e custo benefício, a Grant Thornton tem como objetivo desbloquear o potencial de crescimento das empresas de forma sustentável, gerando a melhor proposta de valor para o negócio por meio de recomendações significativas, voltadas ao futuro. Recentemente, criou o Desk de Sustentabilidade para apoiar seus clientes a integrarem os aspectos econômico-financeiros, de governança e socioambientais em seus processos de gestão de forma estruturada. Afinal, a criação de valor é cada vez mais requerida por investidores, mercados e sociedade.

---

## Equipe técnica de pesquisadores / autores responsáveis pela pesquisa:



**Prof. Dr. Fabian Salum**

*Professor da FDC - Líder da pesquisa  
Responsável pelo CRE - Centro de Referência em Estratégia - FDC  
PhD em Administração pela PUC Minas/INSEAD*



**Profª. Dra. Karina Coleta**

*Professora Convidada FDC  
PhD em Administração pela PUC Minas*



**Profª. Virginia Drummond**

*Professora Titular da Emlyon Business School, GRH, Liderança  
Intercultural, Diversidade e Inclusão  
Professora Convidada da Nova SBE, Portugal*

Este estudo baseia-se em dados obtidos espontaneamente por respondentes de uma e-survey encaminhada pela Fundação Dom Cabral, Grant Thornton Brasil e Emlyon Business School para suas respectivas bases de contato. Os dados foram obtidos de fontes primárias, ou seja, diretamente de cada participante da pesquisa e por meio de análise de informações públicas veiculadas em distintos meios de comunicação, os quais proveram dados, informações complementares, pesquisas, estudos de especialistas e e-books publicados, todos estes relacionados ao tema "Trabalho remoto - Home Office". A equipe de pesquisa, autora e responsável em nome da FDC, deixa claro que não verificou ou auditou, de forma independente, a veracidade de toda e/ou qualquer informação fornecida pelas 1.075 respostas obtidas por meio do questionário eletrônico usado na coleta de dados. Por isso, não garante, expressa ou implicitamente, que tais dados sejam absolutamente corretos ou completos. As análises e conclusões contidas neste documento estão fundamentadas no tipo de informação obtida / coletada e mencionada no parágrafo anterior. Assim sendo, o julgamento da equipe de professores e pesquisadores do Centro de Referência em Estratégia da FDC está fundamentado nos dados obtidos e considerados como respostas válidas. Portanto, não devem ser entendidas como previsões definitivas, tampouco generalizadas e nem como garantias de desempenho ou de resultados futuros. Além disso, os dados e as interpretações aqui presentes não constituem aconselhamento de nenhum tipo, não se destinam ao uso para fins de investimento, e tampouco a equipe de professores da FDC como nenhum dos seus pesquisadores associados e bolsistas de pesquisa assumem qualquer encargo ou responsabilidade com relação à utilização ou à confiabilidade de qualquer informação ou análise incluída nestas páginas. Todos os direitos deste documento pertencem à Fundação Dom Cabral, representada pelo prof. Fabian Salum, e ele não pode ser publicado, transmitido, distribuído, copiado, reproduzido nem republicado, no todo ou em parte, sem a permissão explícita, por escrito, da Fundação Dom Cabral.

Produção gráfica e diagramação do material realizadas pela Grant Thornton Brasil.

Para mais informações, acesse o site:  
[grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/parceria-fdc/](http://grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/parceria-fdc/)

Copyright © - FDC - Todos os direitos reservados