

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Programa Institucional De Bolsas De Iniciação Científica (PIBIC)

O impacto do *home office* nas relações trabalhistas e o futuro do trabalho:
Uma visão organizacional sobre os impactos da crescente modalidade de trabalho
remoto

MARINA GRIEG STAUBITZ
ORIENTADOR: MARCELO GALLETTI FERRETTI

São Paulo – SP

2021

Resumo

Em março de 2020 a OMS declarou estado emergencial em relação ao novo coronavírus que surgira na cidade chinesa de Wuhan alguns meses antes. A partir da necessidade urgente de contenção do vírus, as autoridades governamentais e sanitárias instituíram medidas de isolamento social que modificaram completamente o arranjo societal. Uma das mudanças mais preponderantes do contexto pandêmico diz respeito a adoção maciça da modalidade *home office*. Inúmeras empresas viram-se obrigadas a orientar seus empregados a trabalharem remotamente, e o rearranjo trabalhista culminou numa situação nunca antes vista. Por conta da volumosa adesão ao trabalho remoto, o equilíbrio trabalho-família e o bem-estar dos trabalhadores viram-se, em grande parte, bastante fragilizados. Dessa forma, o presente artigo busca compreender os impactos do *home office* para o trabalhador no que diz respeito a sua saúde mental e as consequências, tanto positivas quanto negativas, advindas dessa modalidade de trabalho. A pesquisa buscou dar especial atenção ao recorte de gênero voltado para o campo de Psicologia Organizacional e do Trabalho. A opção por esta abordagem deu-se por conta da observação da maneira como as mulheres foram mais fortemente afetadas pela remodelação do ambiente de trabalho. As jornadas múltiplas, que historicamente já recaíam sobre as mulheres, foram ainda mais intensificadas, causando consequências desfavoráveis para a figura feminina no mercado de trabalho, em especial o mercado corporativo. Nesta pesquisa são abordados temas como o histórico da saúde mental no trabalho; o trabalho remoto e a maneira como este é capaz de afetar os indivíduos, em especial àqueles que fazem parte da composição de família em que há um homem, uma mulher e filhos. A questão da maternidade é amplamente trabalhada no artigo. A pesquisa contou com extensa revisão bibliográfica bem como a utilização de dados secundários disponibilizados por organizações nacionais e internacionais, orientando-se pelo método de pesquisa explicativa, aprofundando os conhecimentos do estado da arte e relacionando-os, a fim de obter-se uma visão mais ampla da relação entre os temas de saúde mental, trabalho remoto e jornada de trabalho feminina. Foi trazida à luz como as mulheres são impactadas no trabalho à distância, tanto nos aspectos positivos – como, por exemplo, a não-necessidade de fazerem-se do uso de licenças do trabalho (recursos muitas vezes enxergues de maneira desfavorável pelos colegas de trabalho) –, quanto aspectos negativos, dando como principal exemplo a intensificação de jornadas múltiplas e dissolução do equilíbrio trabalho-família, de forma que as profissionais são sobrecarregadas em função da justaposição de funções de asseio doméstico, cuidado com os filhos e o próprio trabalho remunerado. Ademais, explorou-se a maneira como os gestores podem contribuir com a melhoria do bem-estar e a qualidade de vida no trabalho,

incluindo também iniciativas específicas para mulheres e mães. Com este estudo, é esperado que haja contribuição para as áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas das corporações, que reconhecerão o quão fundamental é instituir práticas e iniciativas voltadas para a manutenção do bem-estar do trabalhador que exerce a modalidade *home office*, em especial de profissionais mulheres, enfatizando que políticas inclusivas, flexíveis e específicas colaboram com a jornada em busca de maior igualdade de gênero bem como encaminham maior produtividade e menos rotatividade de funcionários e, conseqüentemente, maior rendimento para as empresas.

Palavras-chaves: Trabalho remoto, Saúde Mental no Trabalho, Jornada de Trabalho Feminina, Políticas Inclusivas, Recursos Humanos.

1. Introdução

Com o advento da terrível pandemia de COVID-19, medidas emergenciais tiveram de ser tomadas em todas as esferas sociais e profissionais da sociedade contemporânea para impedir o alastramento do vírus. O isolamento tornou obrigatória a adoção do trabalho remoto, anteriormente praticado por cerca de 5,2% dos brasileiros, de forma parcial ou integral. Após as exigências da quarentena, o número subiu para quase 46%. Em face do novo contexto do ambiente profissional, especialistas alegam que, mesmo após o término do isolamento social, a tendência para a adoção de modelos que incluam o trabalho remoto sofrerá um aumento de 30%, instituindo pelo menos um dia de *home office* na semana.

O trabalho remoto, por si só, influencia e modifica as relações trabalhistas e a vivência dos trabalhadores, tendo um papel fundamental no bem-estar dos indivíduos. A saúde mental está diretamente atrelada à performance do trabalhador. Se o funcionário não estiver satisfeito e sentindo-se pessoalmente realizado, não conseguirá atingir seu desempenho máximo. A presença de estados emocionais positivos vivenciados durante o momento de trabalho contribui para o bem-estar do funcionário e acentua sua performance (ISEN, 1987; WAR, 1999). Segundo Spector (1997), trabalhadores mais satisfeitos são mais cooperativos, mais pontuais, utilizam melhor seu tempo e permanecem na companhia por mais tempo.

Funcionários que alegam vivenciar mais sintomas emocionais positivos do que sintomas emocionais negativos recebem avaliações de performance melhores do que aqueles cujas vivências são majoritariamente negativas (WRIGHT, BONNETT, 1997; WRIGHT, CROPANZANO, 2000; WRIGHT, STAW, 1999). De acordo com Fiedler (1988) e Schwarz e Bless (1991), estados emocionais depressivos limitam a cognição dos funcionários, enquanto emoções positivas ampliam o processo cognitivo, além de contribuírem para o pensamento criativo (FREDRICKSON, 1998; ISEN, 1987; ZIV, 1976). Dessa maneira, é preciso que as empresas enxerguem a necessidade de fornecer a estratégia e o ferramental necessários para que os empregados tenham seu bem-estar valorizado, de forma que seus resultados pessoais e os resultados da companhia sejam potencializados.

Este projeto de pesquisa busca, então, direcionar seu foco em como as empresas e os trabalhadores podem se beneficiar de um *home office* bem aplicado e estruturado,

levando em consideração a qualidade de vida como o principal pilar que atua sobre a performance de seus colaboradores.

O artigo, também, irá orientar-se, principalmente, pelo recorte de gênero, isto é, a maneira pela qual o trabalho remoto impacta as mulheres, bem como as ferramentas que podem ser utilizadas pelos gestores a fim de garantir que estas não sejam tão negativamente afetadas e que tenham seu espaço no mercado de trabalho respeitado e mais encaminhado para a igualdade. A justificativa para a realização deste recorte se deu, especialmente, pela observação de que as mulheres passaram a exercer múltiplas jornadas que, muitas vezes, já eram executadas anteriormente, mas foram intensificadas por conta das medidas de contenção do novo coronavírus. Segundo um relatório realizado pela empresa de consultoria McKinsey, as consequências da pandemia da COVID-19 para com as mulheres podem contribuir para um retrocesso inimaginável em relação ao acesso ao mercado profissional e a jornada de igualdade de gênero, fomentando quase meia década de atraso para o avanço feminino no mercado de trabalho. Por conta disso, um novo olhar para políticas e iniciativas que contribuam e centralizem a figura feminina na missão de recuperação econômica mostra-se urgente, e o artigo buscará tratar de tais questões com o foco na mulher trabalhadora (em especial, a mulher que também é mãe) e no espaço que ela precisa conquistar para avançar na luta pela igualdade de gênero.

2. Teoria

A primeira abordagem a respeito do bem-estar no local de trabalho que se tem conhecimento data do século 17, com o livro *De Morbis Artificum Diatriba* (As Doenças dos Trabalhadores), escrito pelo médico italiano Bernardino Ramazzini (1633-1714). O conteúdo da obra analisa 54 profissões da época, descrevendo as condições de trabalho e as respectivas doenças ou acidentes mais frequentes em cada ocupação. Com a publicação pioneira de seu livro, Ramazzani passou a ser considerado o pioneiro das discussões sobre doenças dos trabalhadores e da Medicina do Trabalho. O médico interessou-se pelo estudo das condições trabalhistas após observar que um dos trabalhadores que limpavam a fossa de sua casa apresentou inflamação nos olhos. A partir daí, Ramazzini identificara casos semelhantes em outros indivíduos da mesma classe ou que exerciam funções semelhantes.

Em 1810, o reformista social galês Robert Owen, que também era dono de uma fábrica de algodão em New Lanark, Escócia, introduziu, de maneira pioneira, propostas

que visassem a melhoria do bem-estar dos trabalhadores. Para Owen, a partir do momento que pessoas apresentassem uma melhor qualidade de vida, a sociedade seria melhor e mais feliz e, assim, as funções laborais seriam realizadas de maneira mais produtiva. Em New Lanark, ele proporcionou a seus funcionários cobertura de saúde gratuita, educação da infância à idade adulta e sua mudança mais importante: a redução nas horas trabalhadas por dia, propondo 10 horas. Em 1817, por sua vez, o galês fez uma proposta ainda mais ousada: 8 horas de trabalho diárias, cunhando a frase “oito horas de trabalho, oito horas de lazer, oito horas de descanso” (DONNACHIE, 2000). Uma das primeiras corporações a implementar os ideais de Owen em larga escala nos Estados Unidos foi a Ford Motor Company em 1914 (CHALMERS, 2013).

Ainda no século XIX, a medicina do trabalho enquanto especialidade médica surge com a Revolução Industrial. Por conta da mudança generalizada que o momento impactou, a força de trabalho era submetida a processos acelerados e desumanos de produção, portanto fez-se necessária uma intervenção para manter a sobrevivência e reprodução desses processos. Robert Dernham, proprietário de uma fábrica têxtil, preocupava-se com seus operários que não dispunham de nenhum cuidado médico senão aquele promovido por instituições filantrópicas. Foi atrás, então, de seu médico, Dr. Robert Baker, pedindo-lhe que indicasse de que modo poderia amparar seus operários. O médico respondeu-lhe aconselhando a colocar o próprio médico no interior da fábrica, servindo como intermediário entre o empregador e os funcionários, visitando todos os espaços da fábrica e verificando o efeito do trabalho sobre os empregados e, caso perceba que algum trabalhador esteja sofrendo influência de causas que possam ser prevenidas, o médico seria o responsável por cuidar e prevenir. Owen, então, contratou seu próprio médico, o Dr. Baker, para trabalhar em sua fábrica e, dessa forma, surgiu, em 1830, o primeiro serviço de medicina do trabalho. (NOGUEIRA, D.P. A saúde dos trabalhadores e a empresa. São Paulo, s.d. [Mimeografado])

Em 1832, Charles Thackrah (1795–1833), um cirurgião inglês, publicou, pela primeira vez, um tratado dedicado inteiramente aos problemas de saúde dos trabalhadores industriais. A obra focava na prevenção de doenças pela remoção de determinadas exposições insalubres no local de trabalho, promovendo o bem-estar dos funcionários. Na década de 1950, o surgimento dos Programas de Assistência ao Empregado (EAPs) definiram um marco na história da medicina ocupacional e bem-estar do trabalhador. As firmas passaram a oferecer intervenções de saúde focadas, especialmente, em alcoolismo e em questões de saúde mental (OWENS, 2006).

Entretanto, apenas nos anos 70 as iniciativas em prol do bem-estar do trabalhador ganharam considerável força e apoio com o Ato para a Saúde e Segurança Ocupacional,

lei criada para manter os trabalhadores com saúde e segurança no local de trabalho; e também com o Movimento para Promoção da Saúde no Ambiente de Trabalho, que se desenvolveu no final da década (DEJOY, SOUTHERN, 1993). Desde então, iniciativas voltadas para o bem-estar do trabalhador têm se fortalecido, com cada vez mais atenção sendo dada ao apoio psicológico que deve ser fornecido aos funcionários a fim de mantê-los com a saúde mental razoável e incrementar sua performance na empresa.

a. O início do trabalho remoto

A primeira menção ao trabalho remoto na era moderna se deu no início dos anos 50, com o matemático Norbert Wiener – considerado o pai da cibernética – mencionando a possibilidade de trabalhar a distância. Através de uma análise profunda, Wiener trouxe a concepção do transporte físico de dados, como o fac-símile e o transporte de informação, utilizando um exemplo hipotético de um arquiteto morando na Europa e ativamente supervisionando a construção de um prédio nos Estados Unidos aplicando uma tecnologia que o permitisse enviar e receber mensagens rapidamente através do Ultrafax.

Entretanto, o termo “teletrabalho” foi cunhado pela primeira vez na década de 70, pelo engenheiro da NASA Jack Nilles, definindo-o como “qualquer forma de substituição dos deslocamentos relacionados com o trabalho por meio das tecnologias de informação e comunicação”, redigindo uma proposta de desenvolvimento de uma política de relacionamento entre telecomunicação e transporte. Apesar das pesquisas e experiências de Nilles terem se originado na cidade de Los Angeles em 1972 enquanto este trabalhava como consultor de foguetes para o programa Espacial da Força Aérea Norte-americana da cidade de Washington D.C, a concepção do termo ganhou significativa pertinência no ano seguinte, devido ao embargo de petróleo decretado por exportadores árabes da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) aos países que apoiavam Israel na Guerra do Yom Kipur.

A crise afetou consideravelmente o preço do barril de petróleo, chegando a aumentar até 400% em apenas cinco meses. Este cenário desencadeou uma recessão duradoura, especialmente nos Estados Unidos e na Europa, desestabilizando a economia mundial. O aumento significativo nos preços da gasolina encorajou motoristas a reduzirem seu consumo de combustível. O Clean Air Act (1970), lei federal estadunidense que objetivava controlar a poluição do ar em nível nacional, trouxe à tona o termo “*gridlock*” (em tradução livre: “engarrafamento”), descrevendo um tipo de congestionamento de trânsito em que há paralisação completa do tráfego devido às filas contínuas de veículos que bloqueiam as ruas.

A partir da identificação deste novo problema urbano, juntamente com a crise do petróleo e o interesse em uma perspectiva inovadora em relação aos deslocamentos ao trabalho, Jack Nilles lança, em 1976, o livro “The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow”, formulando o conceito de teletrabalho, que evoluiu a partir da ideia de telecommutação, cuja premissa baseava-se em uma “permuta do transporte pela telecomunicação, tendente a redução ou eliminação dos deslocamentos diários entre a casa e o local de trabalho principal”. Entretanto, os estudos de Nilles e a publicação de sua obra antecederam o surgimento da internet: desta forma, o conceito de trabalho remoto ou telecommutação diferiam do que é compreendido na atualidade.

O engenheiro ideou escritórios-satélite que substituíram a necessidade de deslocamento até o escritório central, pois seu principal interesse à época restringia-se a diminuir a locomoção até o trabalho, visando impactar o tráfego e o consumo de energia. Em sua obra, Nilles estimou que esta modalidade de trabalho seria a norma em torno de 10 a 20 anos e enunciou que “se um em cada sete trabalhadores não precisasse se deslocar para seu local de trabalho, os Estados Unidos não precisariam importar petróleo”, legitimando a necessidade da redução de gastos com combustível após o aumento dramático nos preços.

Em 1975, o primeiro Computador Pessoal foi introduzido, permitindo que os funcionários de empresas pudessem trabalhar fora do escritório central. Quinze anos depois, em 1990, ocorre o nascimento da Internet e da World Wide Web (WWW), permitindo que funcionários pudessem utilizar serviços de e-mail e ferramentas corporativas virtuais, progredindo ainda mais o ideal de trabalho remoto. No mesmo ano, o Governo Federal dos Estados Unidos conduziu um estudo de telecommutação em 2000 trabalhadores federais e os resultados foram muito satisfatórios: mais produtividade, maior qualidade de vida e de equilíbrio família-trabalho e redução de custos e tempo de deslocamento.

Em meados dos anos 90, empresas como American Express, IBM e AT&T passaram a permitir que seus funcionários trabalhassem à distância, popularizando a ideia do teletrabalho. Alguns anos depois, em 1997, o Google lança sua ferramenta de pesquisa, quebrando barreiras e permitindo que empregados e empregadores pudessem se comunicar a qualquer hora, em qualquer lugar. Ao final dos anos 90, ferramentas de centralização de projetos (por exemplo, a Basecamp, originalmente chamada de 37signals) passaram a fornecer aos funcionários e seus chefes um sistema centralizado para que os fluxos de trabalho fossem contínuos, sólidos e com a vantagem de manter o trabalho remoto.

No início dos anos 2000, a internet sem fio e a banda larga abriram espaço para que teletrabalhadores pudessem exercer sua ocupação sem a necessidade da conexão com uma tomada, enfatizando o estilo “*on-the-go*” de trabalho. Durante os anos seguintes, plataformas como LinkedIn, Skype, GoToMeeting e Slack avançaram o contato virtual e a telecomunicação através de reuniões online, sistemas de chat e videoconferências. Em 2012, o Google lança o programa de ferramentas de escritório e armazenamento online, o Google Drive, permitindo que funcionários, remotos ou convencionais, acessem documentos e anexos enquanto, concomitantemente, colaboram e realizam trabalhos com seus colegas sem a necessidade de interação física.

Em 2008, a ONG Market Analysis divulgou uma pesquisa em que constatou que o 23% dos empregados do setor privado faziam uso do serviço virtual, especialmente àqueles que trabalhavam em microempresas. Dessa forma, foi estimado o número de aproximadamente 10,6 milhões de teletrabalhadores no Brasil. Em comparação com 2001, que o número de trabalhadores remotos era apenas 500 mil, pode-se afirmar que o crescimento foi considerável e bastante significativo.

Desde 2018 mais de 4.3 milhões de pessoas trabalham remotamente nos Estados Unidos pelo menos por metade do tempo, evidenciando o crescimento de 150% desta modalidade de trabalho nas últimas duas décadas. Em 2020, o trabalho remoto experienciou uma adoção maciça por conta da necessidade de isolamento social devido a pandemia da COVID-19, modificando completamente as relações trabalhistas e os resultados das funções laborais.

Para a contextualização deste estudo, é necessário esclarecer os termos e conceitos mais relevantes e mais transparentes em relação ao ambiente de trabalho. Um dos mais recorrentes tópicos a respeito da saúde no trabalho trata-se do absenteísmo, que diz respeito à(s) ausência(s) do empregado ao trabalho nas ocasiões em que seria esperada a sua presença (AMARAL *et al*, 2018). Um estudo feito pela Deloitte Reino Unido constata as questões de absenteísmo no ambiente de trabalho britânico. A ausência no ambiente de trabalho tem diminuído na última década. Entretanto, o Instituto Nacional de Estatísticas Britânico apresentou dados que verificam que, enquanto ausências causadas por enfermidades e doenças no geral têm caído, a proporção de dias perdidos por conta de saúde mental fragilizada tem crescido.

No entanto, este crescimento pode ser, em parte, devido à maior conscientização a respeito de questões de saúde mental, não configurando-se necessariamente como um aumento, e sim como o resultado de funcionários sentirem-se encorajados a reconhecerem suas próprias fragilidades psicológicas. As principais razões para a ausência no trabalho no período de 2009 a 2018 foram problemas musculoesqueléticos,

doenças menores e questões de saúde mental, (representando, respectivamente, fatias de 24%, 23% e 11,9% no absenteísmo laboral). As questões de saúde mental, porém, vivenciaram a maior taxa de crescimento anual no mesmo período, o equivalente a 3.1% (ONS Labour Force Survey).

Existe, entretanto, o entendimento que o número de dias perdidos seja maior do que o apresentado, por razões tais como: trabalhadores têm maior pretensão de trabalhar remotamente ao invés de tirar folgas devido ao estigma associado a saúde mental, além da falta de conhecimento a respeito das condições psicológicas e como identificá-las (por exemplo, funcionários podem associar dores de cabeça a condições unicamente físicas, sem compreender o aspecto psicológico passível de estar relacionado). Ademais, podem não se sentir à vontade para expor o real motivo de sua ausência, reportando-a como doença física ou fazendo uso de sua licença anual. O afastamento do trabalho faz com que as empresas sofram com a perda da produtividade dos empregados durante este período de egressão. Os trabalhadores também são prejudicados, pois em muitos casos sofrem com a perda da autoestima e de sua identidade social, bem como o Estado, que passa a lidar com o aumento da despesa com os sistemas de seguridade social (FABELA, 2006; ROELEN, GROOTHOFF, 2010).

Já o presenteísmo é o fenômeno em que trabalhadores se apresentam ao trabalho, porém sua eficiência é reduzida devido às limitações físicas ou psíquicas (HEMP, 2004; LEVIN-EPSTEIN, 2005; BROOKS *et al*, 2010). Em outras palavras, o indivíduo efetivamente aparece para trabalhar, porém executa suas atividades laborativas em níveis menores de produtividade. Alguns autores utilizam o termo presenteísmo para descrever trabalhadores que estejam presentes, mas pouco produtivos, por estarem distraídos, desmotivados ou não engajados no trabalho (BAPTISTA, 2018).

A ausência no trabalho e o presenteísmo se relacionam de tal maneira que o trabalhador tem a opção de faltar ou fazer-se presente mesmo com a saúde fragilizada. No que diz respeito aos dados informados anteriormente, o número de ausências decorrentes de doenças tem diminuído, porém a incidência de presenteísmo aumentou significativamente, pelos motivos mencionados anteriormente. Os custos de presenteísmo ocasionados por questões de saúde mental são estimados serem mais que o triplo de custos de faltas ocasionadas por questões de saúde mental. Os custos de presenteísmo também têm crescido a uma taxa mais rápida que os custos de ausência, parcialmente por conta de mudanças no ambiente de trabalho que encorajam funcionários com saúde mental fragilizada a apresentarem-se no trabalho ao invés de faltarem por motivos de saúde. Segundo o Journal of the American Medical Association, a perda de produtividade devido

à depressão e dores era três vezes mais significativa do que a perda de produtividade resultante da ausência ao trabalho.

O adoecimento da força de trabalho, costumeiramente negligenciado pelas empresas (HEMP, 2004; BURTON, BRANDT-RAUF, 2008; MOSSINK, NELSON, 2002; GOETZEL *et al*, 2004; LOEPPKE *et al*, 2009 e Fórum Econômico Mundial, 2008) é composto pelos custos diretos (assistência médica e obrigações para financiamento da Seguridade Social) e indiretos (relacionados à perda da capacidade produtiva do indivíduo).

Segundo a OMS (2010), a saúde, o bem-estar e a segurança no trabalho são aspectos de fundamental importância na produtividade, competitividade e sustentabilidade das empresas: “A riqueza do negócio depende da saúde dos trabalhadores”, definindo como um local de trabalho saudável como aquele em que “trabalhadores e gestores colaboram em um processo contínuo de melhoria para proteger e promover a saúde, o bem-estar, a segurança e sustentabilidade do local de trabalho”. A OMS ainda defende que, ao aderirem aos princípios dos ambientes de trabalho saudáveis, as corporações evitam afastamentos e incapacidades para o trabalho, minimizando os custos com saúde e àqueles associados à alta rotatividade, ampliando a produtividade a longo prazo, bem como a qualidade dos produtos e serviços.

Loeppke (2008) analisou os pontos de vista científico e econômico a respeito do investimento na melhoria da saúde dos trabalhadores, obtendo resultados de estudos realizados em empresas, concluindo que a saúde está intrinsecamente ligada à produtividade, pois a busca por aperfeiçoamento no cuidado com a saúde dos empregados reduz os riscos à saúde, reduz o impacto do adoecimento e aumenta a produtividade. Perdas de produtividade, perda de dias trabalhados por motivos de adoecimento e obrigações financeiras (*liabilities*) assumidas pelas empresas com seguridade social, assistência médica e ações judiciais, configuram-se como grandes impactos econômicos na composição de uma companhia.

Para Ilmarinen (1999), a relação entre a saúde e a capacidade produtiva no trabalho é explicada por um modelo teórico (desenvolvido pelo Finnish Institute of Occupational Health), alegando que a produtividade começa com a saúde, a partir da interação das aptidões física, mental e social com os conhecimentos. Dessa interação, surgem as diferentes competências profissionais de cada pessoa.

Sanderson e Andrews (2006) identificaram evidências de que as doenças mentais mais frequentes entre trabalhadores são a depressão e as fobias simples. Além disso, os transtornos depressivos e de ansiedade apresentaram uma maior relação com o presenteísmo do que com o absenteísmo, reforçando a ideia de que condições de saúde

mental desfavoráveis contribuem para a redução da produtividade no trabalho. Observaram também que um ambiente psicossocial desfavorável no trabalho é um fator de risco para sintomas depressivos e ansiosos.

Leaveism, ou licencismo numa livre tradução para o português, descreve o crescente fenômeno em que trabalhadores enfrentam dificuldades de se “desligarem” do trabalho, não conseguindo desassociarem-se de suas obrigações laborais mesmo em seu tempo livre. A maior incidência de teletrabalho contribuiu para este cenário. Por um lado, o avanço da tecnologia tem permitido maior flexibilidade para trabalhar, colocando o trabalhador em posição de maior autonomia. Entretanto, por outro lado, condições adversas tais como ambiente impróprio para a realização do trabalho remoto bem como o desbalanceamento da relação trabalho-família, representam fatores de estresse e prejuízo a saúde mental do empregado. A presença cada vez mais ampla de tecnologias de comunicação embaça os limites entre trabalho e vida familiar, permitindo a invasão de preocupações relacionadas ao trabalho no ambiente doméstico.

Desde os anos 1990, os transtornos mentais têm se tornado a principal causa de incapacitação, morbidade e morte prematura, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento (ANDRADE, 1999). Um estudo realizado na região metropolitana de São Paulo constatou que 29,6% dos respondentes preencheram os critérios diagnósticos do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM-4) para pelo menos um transtorno psiquiátrico nos últimos 12 meses, sendo os transtornos mais frequentes os transtornos de ansiedade (19,9%), os transtornos do humor (11%), distúrbios de impulso-controle (4,2%) e dependência química (3,6%). Dentre as doenças específicas, as mais comuns foram episódio depressivo maior (9,4%) e fobia específica (10,6%).

O trabalho ocupa um lugar de destaque na vida das pessoas, apresentando-se como fonte de garantia de subsistência e posição social. O adulto médio passar a maior parte de sua vida trabalhando, dedicando $\frac{1}{4}$ ou até mesmo $\frac{1}{3}$ de seu tempo acordado para as atividades laborais. A satisfação de vida de um adulto é fortemente influenciada pela função laboral que exerce, sendo a satisfação no trabalho responsável por $\frac{1}{5}$ a $\frac{1}{4}$ do bem-estar do indivíduo (CAMPBELL, CONVERSE e RODGERS, 1976).

Por conta disso, o trabalho desempenha um papel fundamental no investimento afetivo dos indivíduos. O trabalho satisfatório determina prazer, bem-estar e saúde, enquanto o trabalho desprovido de significado, não reconhecido ou com ameaças à integridade física e/ou mental causa sofrimento psíquico (JARDIM *et al*, 2010). Existem inúmeros estressores psicossociais do trabalho, como por exemplo, o excesso de papéis e responsabilidades, pressão de tempo, trabalho repetitivo, longas jornadas de trabalho, trabalho em turnos, entre outros. Porém, como o objeto deste estudo volta-se para o efeito

do trabalho remoto na saúde mental dos trabalhadores, levanta-se o ponto que Seligmann-Silva (2003) constatou, em que alega que o trabalho monótono, isolamento e afastamento prolongado do lar podem estar relacionados às doenças mentais.

Ao analisar por esta visão, o home office poderia ser uma alternativa que suprime tais catalisadores dos transtornos psicológicos. Entretanto, Bilsker *et al* (2005) alegam que mudanças no trabalho, tais como *downsizing* (redução de pessoal), incertezas sobre o emprego e desequilíbrio entre vida pessoal e profissional podem, em associação com fatores individuais, contribuir com a depressão. Todos estes fatores dialogam, indiretamente, com a aplicação de trabalho remoto e sua constante volatilidade.

Pesquisas a respeito das mais recentes gerações de trabalhadores enxergaram a necessidade de a grande maioria dos funcionários desejarem exercer funções laborais com significado e desenvolvimento pessoal (AVOLIO, SOSIK, 1999; WRZESNIEWSKI *et al*, 1997; see also chapter 8, this volume). O bem-estar dos indivíduos tem sido estudado conjuntamente com sua performance no trabalho, com análises demonstrando associações positivas entre satisfação no trabalho e performance individual. Segundo Spector (1997), trabalhadores mais satisfeitos são mais cooperativos, mais pontuais, utilizam melhor seu tempo e permanecem na companhia por mais tempo. Funcionários que alegam vivenciar mais sintomas emocionais positivos do que sintomas emocionais negativos recebem avaliações de performance maiores do que aqueles cujas vivências são majoritariamente negativas (WRIGHT, BONNETT, 1997; WRIGHT, CROPANZANO, 2000; WRIGHT, STAW, 1999).

Além da evidente relação entre melhoria da capacidade produtiva do trabalhador e a saúde mental, é necessário salientar o quanto a fragilidade psicológica conduz a resultados não satisfatórios de retorno financeiro para as empresas. Segundo Stewart *et al* (2003), um estudo realizado com mais de 28 mil trabalhadores nos Estados Unidos constatou que transtornos mentais e abuso de substâncias custavam aos empregadores aproximadamente 226 bilhões de dólares por ano.

Estes custos estão indiretamente, porém majoritariamente associados com a queda na performance por conta do absenteísmo – ocupando 20% do total de produtividade perdida – e, especialmente, do presenteísmo – completando os 80% relacionados à queda da capacidade produtiva do trabalhador –, de acordo com Hargrave *et al* (2008). Dados de um estudo medidor de produtividade associada à saúde, realizado por Mitchell e Bates (2011), demonstraram que indivíduos que trabalham adoecidos e sem tratamento custam em torno de 1600 dólares por funcionário por ano.

Um relatório realizado com 1500 executivos americanos a respeito do futuro da força de trabalho, publicado pela plataforma freelancer *Upwork*, constatou que,

anteriormente à pandemia do novo Coronavírus (novembro de 2019), em metade das empresas analisadas, nenhum dos trabalhadores sob a tutela dos respondentes dedicava uma porção significativa de seu tempo para executar suas funções remotamente. No total, apenas 2,3% dos executivos entrevistados possuíam times completamente remotos, e somente 13,2% exerciam o trabalho à distância.

Com a crise sanitária da COVID-19, o número de empregadores que aplicavam o trabalho remoto saltou para 94% em abril de 2020, bem como o crescimento do número de times completamente remotos, aumentando de 2.3% para 20%. Para 56% dos executivos respondentes, o trabalho remoto posicionou-se de maneira extremamente positiva, declarando “melhor do que o esperado”, enquanto para outros 35% os resultados foram “exatamente como o esperado”. Apenas 1 em cada 10 declarou a experiência “pior do que o esperado” e, os outros 25% responderam que a adoção em massa ao teletrabalho foi “muito melhor do que o esperado”. A pesquisa também permitiu analisar o porquê do sucesso do trabalho remoto. As respostas partilhadas por 40 dos respondentes constataram como vantagens: não haver necessidade de deslocamento, redução de reuniões não-essenciais e menos distrações do que no escritório. Entretanto, 36.2% dos respondentes declararam que problemas tecnológicos representaram uma desvantagem considerável, seguido das possíveis distrações no ambiente doméstico.

De toda forma, 32,2% dos executivos constataram que a produtividade aumentou, enquanto apenas 22,5% dos respondentes declararam que reduziu. Por conta disso, cerca de 62% planeja aplicar mais trabalho remoto pelos próximos anos. Antes do surto da COVID-19, 13,2% da força de trabalho executava suas funções remotamente, e os executivos pretendiam expandir este número para 17,2% no período de cinco anos. Entretanto, após o surgimento do Coronavírus, o planejamento foi alterado, de forma que cerca de 21.8% da força de trabalho esteja trabalhando inteiramente à distância em cinco anos, representando um aumento em 65% no interesse de aplicação da modalidade. Para o professor André Miceli, da Fundação Getulio Vargas, mesmo após o fim da pandemia e a retomada das atividades, o home office deve crescer 30% no Brasil e provocar uma mudança significativa nas culturas organizacionais.

b. A jornada de trabalho feminina

O texto da Constituição de 1934 foi o primeiro a tratar dos direitos trabalhistas das mulheres, trazendo garantias que antes não eram asseguradas, passando a abranger o conceito de igualdade salarial e proibindo o trabalho de gestantes em locais insalubres.

Entretanto, foi na Constituição de 1946 que foi consolidada a proibição plena de diferenças salariais (abarcando sexo, raça, idade, nacionalidade e estado civil). Foi a Lei 4.121/1962 que desconsiderou a obrigatoriedade de a mulher necessitar de autorização do marido para trabalhar, receber heranças e comprar imóveis.

Por fim, foi a vigente Constituição da República de 1988 que enfatizou todos os aspectos abordados nos textos anteriores e que representou o maior avanço dos direitos das mulheres. A jornada de trabalho feminina pode ser entendida da seguinte maneira: ela inicia dentro da casa, continua na empresa e termina novamente em casa. Portanto, pode-se assumir que a mulher assalariada se dispões a realizar múltiplas jornadas de trabalho, no escritório e em função das responsabilidades domésticas. Barroso (1982) afirma que as tarefas do lar não proporcionam descansos semanais, remuneração e tampouco férias, além de serem tarefas muitas vezes invisibilizadas, inferiorizadas e desvalorizadas socialmente.

Muitas empresas (cerca de 46%) passaram a operar de maneira remota, seja parcial ou integralmente. Os impactos da adoção da nova modalidade de trabalho foram especialmente sentidos por trabalhadores que já estavam em condições desfavoráveis. Para Barbosa, Costa & Hechsher (2020), jovens, pretos, mulheres, indivíduos de baixa escolarização e trabalhadores informais foram os principais afetados negativamente pela crise pandêmica, pois o desemprego foi agravado, bem como o trabalho em curso no país, que já vinha se precarizando nas últimas décadas (MARTINS, LIPP e MONTEIRO JUNIOR, 2020; MELO, CABRAL, 2020).

A Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD Covid-19), que teve início em 2020, constatou que, em setembro do mesmo ano, houve um aumento de 33% no desemprego. Ou seja, cerca de 3,4 milhões indivíduos não exerciam qualquer tipo atividade remunerada. Dados do IBGE 2020 demonstram que as desigualdades históricas e estruturais sofridas pelas minorias foram ainda mais acirradas: o desemprego para mulheres ficou em 17% enquanto para os homens este valor foi de 11,8%. Em relação a pretos e pardos, o desemprego foi registrado no percentual de 16,1%, enquanto para brancos o valor foi de 11,5%.

Retomando a questão do home office, os profissionais viram-se obrigados a adaptarem-se à nova modalidade, que incluiu não somente o aspecto laboral, mas outros fatores tais como a intensificação do trabalho doméstico e do cuidado com os filhos, tendo em vista que serviços de asseio, cuidado infantil e educação foram suspensos ou adaptados para a modalidade remota. Uma pesquisa realizada em abril de 2020 pelo LinkedIn constatou que 62% dos entrevistados reportavam maior estresse em relação ao trabalho, alegando que estavam exercendo mais horas trabalhadas (68% estão trabalhando

pelo menos uma hora a mais todos os dias, enquanto 21% chegam a exercer quatro horas adicionais no dia).

Ademais, 20% dos respondentes afirmaram vivenciar dificuldades no que diz respeito à conciliação do trabalho com os cuidados com a casa e os filhos. No Brasil, são historicamente delegadas às mulheres responsabilidades pelo asseio doméstico e pelos dependentes (Melo & Thomé, 2018). Os afazeres domésticos exercidos pelas mulheres totalizam em torno de 92,2% em comparação ao percentual exercido pelos homens, que totalizou 78,2% (IBGE, 2019). Portanto, ao serem delegadas a trabalharem em casa bem como a cuidarem dos afazeres domésticos e das crianças, as mulheres são sobrecarregadas. O conflito trabalho-família, quando ocorre, é mais intensamente sentido pelas mulheres, especialmente aquelas que estão vivenciando a maternidade (GREENHAUS, BEUTELL, 1985; 2012; ROMAN, 2017).

As normas sociais de gênero, ainda muito conservadoras, enxergam a mulher como uma figura reprodutiva e “administradora do lar”, enquanto o homem seria o provedor e “chefe do lar”. Embora os papéis historicamente atribuídos aos gêneros estejam, aos poucos, modificando-se nas últimas décadas, a figura da mulher como responsável pela casa e pelos filhos ainda é consideravelmente reforçada. Quanto mais importante é um papel para um indivíduo, mais tempo será dedicado a ele, resultando em menos tempo e disposição para a realização de quaisquer outros. Segundo Greenhaus & Beutell (1985), existe uma interferência das obrigações de uma determinada função na realização de outra, ou seja, o nível de desempenho em uma das funções pode acabar renunciando à outra. Dessa forma, é observado que as mulheres, por serem historicamente delegadas às tarefas “do lar”, sacrificam seus empregos formais em prol do asseio da casa e cuidado com os filhos, levando muitas mães a limitarem sua participação na força de trabalho para atender as demandas domésticas e não remuneradas.

O Women-20, abreviado como W20, é o grupo oficial de engajamento feminino do G20. Em julho de 2020, a ONU Mulheres em conjunto com o W20 emitiu um manifesto global sobre a urgência de considerar a relevância do papel da figura feminina na economia, propondo que as mulheres estejam no centro dos esforços de recuperação da crise causada pelo surto da COVID-19. O manifesto fez um apelo para que ministros de Economia e diretores de Bancos Centrais dos países do G20, especialmente do Sul Global (em que o Brasil se inclui), incentivem a recuperação econômica das nações oferecendo políticas monetárias específicas que priorizem as mulheres, pois estas representam atores essenciais na recuperação econômica.

É importante enfatizar que, embora o presente artigo busque compreender os impactos do regime de trabalho remoto para as mulheres, a adesão ao home office

observada no último ano não foi feita de maneira gradual visando melhor adaptação, e sim de forma brusca por conta das medidas restritivas estabelecidas pelas autoridades sanitárias. Portanto, é preciso um olhar sistêmico de como esta modalidade de trabalho pode afetar os trabalhadores, em especial as mulheres, levando em consideração tanto os aspectos resultantes de sua adoção durante a pandemia bem como as questões intrínsecas à esta modalidade de trabalho mesmo se não houvesse ocorrido o surto do novo coronavírus.

Segundo o relatório “*Women in the Workplace*”, realizado em 2020 pela empresa de consultoria McKinsey, as mulheres foram as mais negativamente impactadas pela pandemia, estando elas mais propensas a serem demitidas ou dispensadas. O recorte de raça evidencia ainda mais as consequências desfavoráveis advindas da adesão em massa ao trabalho remoto: mulheres negras tiveram sua segurança financeira consideravelmente enfraquecida, bem como sua ascensão profissional foi posta em risco.

Como já dito anteriormente, é preciso distinguir o momento vivido de uma adoção mais gradual, adaptativa e saudável ao trabalho remoto, pois, ao considerarmos todos os fatores resultantes das medidas de contenção do Coronavírus, percebemos que questões como a presença constante e absoluta dos filhos em casa não se encaixariam em um cenário de normalidade. Por conta do fechamento de escolas e creches, o papel da mulher que é mãe – historicamente pesado devido às múltiplas normas sociais pretensamente e equivocadamente atribuídas às mulheres – foi intensificado. Não podendo contar com o apoio das instituições de ensino e de cuidado infantil nem com profissionais como babás, as mulheres que lidam com a maternidade viram seu dia a dia integralizar-se no asseio doméstico, cuidado com os filhos e manutenção da vida profissional no contexto remoto.

Segundo Machado-Neto (1987), um dos critérios fundamentais para a escolha profissional das mulheres consiste justamente na proximidade entre a casa e o local de trabalho, sobrepondo-se a outros parâmetros como salário e satisfação profissional. Além disso, muitas mulheres optam por exercer apenas jornadas parciais de trabalho para que consigam dedicar-se aos filhos, mesmo que isso implique em prejuízos salariais e estagnação profissional.

O estudo da McKinsey, que fora realizado nos Estados Unidos entre junho e agosto de 2020, contando com respostas de mais de 40.000 profissionais do ramo corporativo, também concluiu que, por conta das medidas emergenciais e imediatistas ocasionadas pela COVID-19, mais de uma em cada quatro mulheres contemplam rebaixamento profissional ou até mesmo evasão completa do mercado de trabalho.

Embora, à primeira vista, essas pareçam ser providências temporárias que seriam adotadas por mulheres que desejam aliviar o sobrecarrego ocasionado pela intensificação das jornadas múltiplas, a atitude de afastar-se do trabalho representaria um retrocesso considerável no processo de emancipação feminina e igualdade de gênero. Segundo o relatório, o impacto das medidas tomadas para a contenção do vírus foi tão negativo para as mulheres que elas podem vir a enfrentar quase meia década de atraso no desempenho e avanço profissional.

Uma outra pesquisa realizada pela plataforma freelancer *Workana* em 2020 com 2810 profissionais ao redor do mundo mostrou que 50% das mulheres brasileiras cuidam dos filhos enquanto trabalham, ao passo que os homens brasileiros que acumulam ambas as funções totalizam apenas 11,1%.

O estudo *From Insights to Action: Gender Equality in the Wake of Covid-19* (“Das Ideias para a Ação: Igualdade de Gênero no Despertar da Covid-19”, em tradução livre), efetuado pela ONU mulheres em parceria com a ONG política e progressista *WomenCount*, revelou alguns dados a respeito das novas tarefas atribuídas aos homens e mulheres desde a adesão ao trabalho remoto e as medidas de distanciamento social: 49% das mulheres passaram a realizar a limpeza da casa, em comparação a apenas 33% dos homens; cozinhar também entrou para a rotina de 37% das mulheres, enquanto a mesma função foi implementada na rotina de apenas 16% dos homens; ademais, as responsabilidades para com os filhos – que passaram a estudar em tempo integral dentro de casa – também aumentaram consideravelmente para as mães: em torno de 37% (embora para os pais esse percentual tenha sido de somente 26%). Ainda de acordo com a pesquisa, mulheres com filho têm três vezes mais volume de trabalho em comparação com os homens.

Além disso, a violência doméstica encarou um crescimento considerável desde o início da pandemia, correspondendo a um problema social também evidenciado nas epidemias de Ebola (2013-2016) e do Zika Vírus (2015-2016) (SERAFIM, 2020). Entretanto, a crise pode representar uma oportunidade para a busca de maior igualdade de gênero: se as empresas se comprometerem a investirem em construir um espaço de trabalho mais flexível e empático, as trabalhadoras terão oportunidade de atingirem seu potencial a longo prazo sem serem prejudicadas pelos fardos ocasionados por normas sociais e conservadoras de gênero.

Para o presente estudo, serão analisados os resultados de cases de aplicação de programas voltados para o bem-estar e a saúde mental, bem como um case de aplicação de metodologias de trabalho remoto.

c. Case Caterpillar

A Caterpillar Inc. é a principal empresa de fornecimento de equipamentos de construção e mineração no mundo, com sede em Peoria, no estado de Illinois, nos Estados Unidos. Em 2014, decidiu implementar um Programa de Assistência ao Empregado (EAP), intentando melhorar o bem-estar de seus funcionários e, conseqüentemente, sua produtividade. Para validar os frutos da implementação do programa, a Caterpillar utilizou-se, de forma pioneira, do indicador *Workplace Outcome Suite* (WOS). O WOS é uma ferramenta com 25 indicadores, aplicados através de uma escala *Likert* que examina vários componentes dos efeitos de problemas pessoais em relação a performance no ambiente de trabalho e satisfação geral.

O EAP da Caterpillar é aplicado através de um modelo híbrido, em que existem conselheiros alojados nos departamentos médicos das 13 maiores instalações da empresa nos EUA, além de um fornecedor externo que configura serviços EAP por meio de um call center centralizado e, em seguida, oferece aconselhamento por meio de uma rede nacional de consultores afiliados contratados. Os funcionários que têm fácil acesso a um escritório EAP no local podem buscar os serviços de aconselhamento tanto no local quanto externamente, mas outros funcionários e familiares tendem a utilizar serviços externos. Os serviços EAP locais e externos são coordenados por um gerente interno que é funcionário da Caterpillar e trabalha no departamento médico corporativo.

Para avaliar os efeitos da aplicação do EAP, foram coletados dados de 561 funcionários da Caterpillar que se utilizaram dos serviços de aconselhamento do programa. O período de coleta de dados teve duração de 3 meses, incluindo o tempo dedicado a coletar os resultados de performance antes e depois da aplicação do EAP. Os 25 itens do WOS usados no estudo do caso da Caterpillar continham 5 escalas que mensuravam a eficácia o EAP, sendo estas: Absenteísmo, Presenteísmo, Engajamento nas Atividades Laborais, Angústia no Ambiente de Trabalho e Satisfação Geral com a Vida.

A aplicação do programa de aconselhamento mental revelou-se bastante efetivo em melhorar o bem-estar dos empregados e sua satisfação com o trabalho. A escala de absenteísmo teve uma melhora de 36,3%, uma diminuição de 3.78 horas de trabalho perdido por ausência. Em relação ao presenteísmo, a melhora foi de 22,9%, redução de 3.40 horas de falta de produtividade mesmo estando presencialmente no ambiente de trabalho, pois os funcionários declararam que seus problemas pessoais interferiram menos com sua performance no trabalho depois de usufruírem dos serviços do EAP. Além disso, trabalhadores comunicaram que se sentiam menos angustiados em relação ao ambiente de trabalho (diminuição de 9,6% na escala de Angústia no Ambiente de

Trabalho). A Satisfação Geral com a Vida também evidenciou uma relação positiva (melhoria de 8,5%). A única escala que permaneceu a mesma foi de a Engajamento no Trabalho. Este resultado pode ser atribuído ao fato de que o EAP possui recursos limitados no que diz respeito a alteração das condições de trabalho.

Entretanto, como já evidenciado neste estudo, a melhoria das condições de saúde mental do trabalhador, especialmente atestadas através da redução no absenteísmo e presenteísmo, demonstra-se muito vantajosa não somente para os funcionários, mas também para a empresa, que goza do aumento da produtividade de seus empregados e, desse modo, atinge maior retorno financeiro. Os resultados positivos desse estudo sugerem que os serviços de EAP oferecidos pela Caterpillar a seus funcionários estão associados a uma considerável melhoria no trabalho e na satisfação geral com a vida, com efeitos particularmente significativos para o absenteísmo e o presenteísmo.

d. Case IBM

A *International Business Machines Corporation* (IBM) é uma gigante multinacional das áreas de tecnologia e informática, com sede em Armonk, na cidade de Nova York, nos Estados Unidos. Em 2002, a empresa desenvolveu o “*IBM’s Care Advocacy Model*” a partir do Programa de Saúde Mental da própria companhia. Os principais objetivos da implementação do dito modelo sustentam-se em melhorar a saúde dos funcionários/pacientes, reduzir o tempo ausente do funcionário ao trabalho (absenteísmo); e minimizar os custos e impactos das condições de saúde comportamental no local de trabalho e custos com cuidados de saúde.

O diretor do programa, Juan Prieto, citou a alta prevalência de depressão e ansiedade em conjunto com outras condições crônicas como um dos fatores que sustentam o projeto. Dessa maneira, o programa foi formulado de tal forma que alcançasse uma abordagem holística, levando em consideração pontos que a IBM pautou como decisivos, como o fato que a saúde comportamental é a maior e com mais rápida taxa de crescimento das despesas farmacêuticas. Além disso, reconheceu-se que a fragilização da saúde mental é um fator crítico que pode exacerbar problemas em outras áreas médicas, aumentando custos e tempo distante do trabalho.

O programa busca promover identificação e intervenção antecipadas para indivíduos que possam estar com problemas de saúde comportamental, problemas estes que ocorrem juntamente com outras condições médicas. O modelo utiliza-se de pesquisas avançadas, intervenções medicamentosas e relatos pessoais para efetivamente identificar

os funcionários que estão tendo problemas de saúde mental ou correm o risco de sofrê-los. Com a permissão dos trabalhadores, são elaboradas informações personalizadas e uma Pesquisa de Bem-Estar que identifica indivíduos em risco, potenciais comorbidades e agentes estressores psicossociais.

Os funcionários, então, são guiados aos cuidados apropriados por um grupo de apoio e cuidado abrangente. Todos os indivíduos que sofrem alto risco de fragilização da saúde mental e também aqueles que aceitam os serviços de apoio são cuidadosamente monitorados para que obtenham um resultado bem-sucedido. Segundo Prieto, ao tratarem problemas de saúde comportamental e encaminharem indivíduos em risco para o devido tratamento, o programa ajuda a administrar tanto custos médicos quanto perdas de produtividade. Os resultados obtidos com a intervenção ativa foram consideráveis, com 70% dos funcionários aceitando pelo menos um dos serviços oferecidos pelo programa e, destes, 95% sentiram-se satisfeitos com o que receberam. Além disso, houve uma redução de 50% em casos ambulatoriais que necessitariam de intervenção imediata. Em 2002, o Care Adcocacy Model da IBM acumulou 400 mil dólares em poupança e, em 2003, esse valor subiu para 500 mil dólares.

e. Case Ctrip

Um dos estudos mais divulgados a respeito do potencial performático do trabalho remoto é o que abordou o caso da Ctrip, a maior agência de viagens da China, com sede em Xangai. Em 2010 – data em que foi realizado o experimento –, a empresa possuía 16 mil funcionários e estava listada na NASDAQ. O estudo, publicado em 2013, construiu-se a partir da decisão da alta gerência de reduzir custos de aluguel de escritório (que estavam crescendo exponencialmente com o boom imobiliário em Xangai) e também reduzir a alta taxa de rotatividade. Muitos trabalhadores estavam interessados em trabalhar remotamente para poupar tempo e custos de deslocamento, entretanto, preocupavam-se com o isolamento e, especialmente, com a redução em suas chances de ascender profissionalmente.

O experimento focou em profissionais da área de *call-center* da empresa, que totalizavam 996 indivíduos. A premissa sugeria que os selecionados a participar do experimento trabalhassem à distância durante quatro dias e, no quinto dia, retornassem ao escritório. Aproximadamente metade dos funcionários (503) demonstraram interesse, especialmente àqueles que eram casados, tinham filhos e/ou encaravam longas horas de deslocamento ao trabalho. Destes, 249 qualificaram-se para participar do experimento, encaixando-se nos critérios de estarem há pelo menos 6 meses em seus respectivos

cargos, terem acesso à banda larga e um quarto privativo em que pudessem trabalhar. A partir de um sorteio, os funcionários nascidos em dias pares foram os selecionados para trabalhar em casa, enquanto os nascidos em dias ímpares permaneceram no escritório para atuarem como o grupo controle.

Tanto os empregados que passaram a trabalhar remotamente quando os que permaneceram no escritório utilizaram os mesmos equipamentos de informática, receberam o mesmo fluxo de ordens de trabalho de uma central e foram compensados sob o mesmo sistema de pagamentos, que incluía elementos de bonificação por performance; único diferencial de fato, era, o local de trabalho.

Os resultados foram impactantes: a performance dos funcionários que exerceram suas funções remotamente cresceu em 13% no período de apenas 9 meses. Este aumento se deu, especialmente, pelo aumento de 9% no número de minutos em que trabalhavam durante seus turnos, com a redução do número de folgas e de ausência por doença. O 4% restante baseou-se no maior número de chamadas por minuto trabalhado. Nas entrevistas feitas pelos autores do estudo, os funcionários atribuíram este ganho para a prevalência do silêncio ao se trabalhar de casa. Além disso, a rotatividade caiu consideravelmente, tendo uma redução de mais de 50% comparada ao grupo controle (enquanto no grupo de tratamento o percentual total de rotatividade foi de 17%, no grupo controle este número foi de 35%).

O grupo que trabalhou remotamente declarou que estava mais satisfeito com o trabalho e demonstrou atitudes mais positivas nos resultados de pesquisas. Entretanto, o trabalho à distância apresentou a desvantagem de, embora o produto da performance tenha sido positivo, as taxas de promoção reduziram em 50% para os funcionários que exerceram o *home office*. Este efeito afeta oportunidades de carreira a longo prazo, por conta da redução de treinamentos no trabalho e, especialmente, menos interações “cara a cara” que a presença no escritório proporciona. Mesmo com a performance dos trabalhadores expandindo à distância, não houve consistência com a oferta de promoções. Uma hipótese que pode explicar tal resultado baseia-se no fato de que os supervisores não puderam observar a melhoria na performance nos trabalhadores, dessa forma estavam menos propensos a oferecer promoções aos teletrabalhadores.

Através das entrevistas, os autores concluíram que este foi um dos principais fatores a levar alguns funcionários de volta ao escritório, para evitar serem “penalizados” profissionalmente por trabalharem remotamente. Ao final do experimento, a firma estimou a economia de aproximadamente 2000 dólares por ano por trabalhador e o aumento de performance do grupo de tratamento representou 375 dólares por ano por funcionário (avaliado no percentual de 13% de melhoria de performance). Além disso, a

firma estimou economia de aproximadamente 1250 dólares em custos de escritório por empregado e a redução de rotatividade proporcionou a economia de aproximadamente 400 dólares por funcionário por ano.

Ao alocarem os trabalhadores para o trabalho à distância durante quatro dias na semana, o espaço físico do escritório foi reduzido em 80%, apesar de ser necessário o aumento em equipamento de informática em 20% (o equipamento fica ocioso na casa do funcionário por 1 dia na semana). No total, isso reduziu o capital em 48%.

Os frutos positivos da experiência fizeram com que a Ctrip oferecesse a opção de trabalhar remotamente para todos os funcionários. Entretanto, 2/3 do grupo de controle (que inicialmente correspondiam aos 249 funcionários que desejavam exercer suas funções à distância) optaram por permanecer no escritório, citando preocupação com a solidão do trabalho à distância e a dificuldade em ascender profissionalmente através de promoções. Em relação ao grupo de tratamento, metade decidiu retornar ao escritório normalmente, correspondendo àqueles que obtiveram performances insatisfatórias em casa. Entretanto, quando a firma ofereceu a opção para todos os empregados, o número de interessados subiu para 22%.

3. Métodos

O presente artigo foi realizado pela ótica da abordagem de cunho qualitativo. Para Triviños (1987), os dados presentes na pesquisa são trabalhados de forma a encontrar seu significado, fazendo uso da percepção do fenômeno dentro do seu contexto. Esta definição é especialmente válida para os assuntos aqui tratados por valerem-se, em sua maioria, de resultados e inferências obtidos a partir do contexto de pandemia. A pesquisa qualitativa também procura explicar além da essência do fenômeno, objetivando entender e esclarecer sua origem, relações e mudanças e, por fim, compreendendo suas consequências (OLIVEIRA, 2011). A pesquisa, orientada por revisão bibliográfica, construiu-se em cima da seleção e análise de materiais acessíveis ao público e ao pesquisador, materiais estes capazes de fornecer dados atuais e relevantes ao tema da pesquisa (VERGARA, 2010; MARCONI, LAKATOS, 2003). Os materiais aqui utilizados variam desde publicações, notícias e artigos – que foram consultados, analisados, compreendidos e compilados – até a utilização de dados secundários de instituições e companhias nacionais e internacionais, como o IBGE – com a coleta de informações e números correspondentes a questões como trabalhadores em modalidade *home office*, divisão de tarefas domésticas entre homens e mulheres, consequências psicossociais da pandemia, entre outros - e empresas como a Consultoria McKinsey, que,

através do relatório “*Women in the Workplace 2020*”, demonstrou o perfil da mulher que exerce atividade remunerada diante das consequências negativas causadas pelas medidas de isolamento social, desnudando aspectos com um sólido viés de gênero que contribuem para o retrocesso da luta por igualdade de gênero no mercado de trabalho.

4. Resultados

a. A relação entre vida familiar e o trabalho: *Conflitos e vantagens que o trabalho remoto pode ocasionar nas esferas doméstica e laboral*

Segundo Zedeck & Mosier (1990), um interesse significativo e crescente em se trabalhar remotamente deve-se ao fato de que os arranjos do teletrabalho permitem mais flexibilidade para com a vida doméstica. Por um lado, trabalhar perto da família evita os obstáculos de cuidar à distância de uma criança ou um idoso incapacitado, permitindo cronogramas menos rígidos para o trabalhador dedicar-se à vida doméstica (OLSON, 1987; BAILYN, 1989; CROSSAN, BURTON, 1993). Estudos de trabalhadores convencionais constataram que horários de trabalho mais flexíveis melhoram o bem-estar, e o teletrabalho é uma das modalidades mais permissivas no que diz respeito à autonomia e organização de cronogramas. Entretanto, a proximidade com a vida familiar pode vir a gerar conflitos com maior incidência de patologias mentais e físicas, incluindo ansiedade, depressão, aumento na pressão sanguínea e doenças cardiovasculares (PARASURAMAN, GREENHAUS e GRANROSE, 1992; MACEWEN, BARLING, 1994; THOMAS, GANSTER, 1995; FRONE, RUSSEL e COOPER, 1997).

Os efeitos positivos das relações entre a família e o trabalho incluem evidências de que, trabalhadores que não precisam lidar com responsabilidades de cuidado primário (ou seja, não estão incumbidos dos cuidados de outro indivíduo, ao contrário do caso de pais e mães de crianças pequenas), vivenciam integração mais vantajosa entre as duas esferas (OLSON, 1987; AHRENTZEN, 1990; DUBRIN, 1991), melhoria nas relações familiares (OLSON, 1987), e níveis altos de satisfação relativos à vida familiar (AHRENTZEN, 1990; ROWE, BENTLEY, 1992).

No entanto, Bailyn (1988) relatou em seus estudos que a justaposição entre funções laborais e familiares aumentaram os níveis de estresse e conflitos familiares, especialmente para mulheres com responsabilidades de cuidado primário (OLSON, PRIMPS, 1984; CHRISTENSEN, 1988; GURSTEIN, 1991) e pais solteiros (ROWE, BENTLEY, 1992).

Ao tratarmos de trabalho remoto, a introdução do labor no ambiente doméstico pode trazer conflitos tais como: mais suscetibilidade à intrusões durante o trabalho por estar em um local compartilhado com a família (AHRENTZEN, 1990); conflitos resultantes de tensão em uma das esferas sendo transferidos para a outra, permitindo que estressores psicossociais advindos de um ambiente interferiram no trabalho ou nas relações familiares; conflitos comportamentais, em que o indivíduo justapõe estilos de conduta que normalmente usaria em um âmbito no outro - por exemplo, o estilo administrativo masculino mais corriqueiro abarca agressividade, objetividade, autoconfiança e firmeza (SCHEIN, 1973), características nem sempre valorizadas no ambiente doméstico e familiar. Discussões que abordam o fenômeno de “compensação” (LAMBERT, 1990) – isto é, quando pessoas se dedicam mais em uma esfera para compensar a falta de satisfação na outra (CHAMPOUX, 1978) –, questionam os malefícios do trabalho remoto ao aproximar os dois ambientes, reduzindo a possibilidade da realização da compensação e prejudicando o bem-estar.

Por outro lado, aspectos positivos do teletrabalho no ambiente familiar são enunciados: apoio emocional ou a sensação de proximidade com membros da família impactam especialmente trabalhadores homens (OLSON, PRIMPS, 1984) e, em meio aos momentos de bom convívio, o bem-estar é aumentado, também expandindo controle sobre o próprio trabalho e melhorando a autoestima. O lar representa um refúgio do mundo externo (AHRENTZEN, 1990; GURSTEIN, 1991) onde as relações familiares e o afeto do contexto físico contribuem para a formação da identidade do indivíduo, sensação de segurança e “carinho” (PROSHANSKY, FABIAN e KAMINOFF, 1983; GIULIANI, 1991). Além disso, os teletrabalhadores afastam-se dos aspectos negativos do escritório, incluindo alienação, assédio, conformidade e falta de privacidade (HUWS *et al*, 1990; GURSTEIN, 1991; CROSSAN, BURTON, 1993).

Outro fator importante a ser considerado como mecanismo positivo do trabalho remoto diz respeito aos teletrabalhadores orientarem-se, muitas vezes, de maneira diferente aos seus colegas de escritório, pois buscam mais satisfação intrínseca e pessoal – através do foco em funções que consideram interessantes e importantes, desenvolvimento de habilidades e flexibilidade – e menos preocupação com o salário e sucesso, enquanto os trabalhadores de escritório atentam-se muito mais ao salário, promoções e status e menos com a família ou o aprendizado de novas competências. Uma motivação adicional para o atrativo do trabalho remoto trata-se da melhoria ao acesso às atividades de lazer e recreação, e esta é uma das principais hipóteses levantadas a respeito da decisão de trabalhadores homens ao optarem por exercer o trabalho remoto (OLSON, 1989), provavelmente para compensar a falta de satisfação no trabalho. A autonomia

proporcionada pelo trabalho à distância também influencia consideravelmente o bem-estar do indivíduo, pois este é um dos aspectos mais valorizados para a manutenção de uma boa saúde mental no ambiente profissional.

b. As mulheres, a maternidade e o trabalho: *Como o trabalho interfere nas vidas de mulheres e de que maneira o trabalho remoto as impacta?*

As mulheres representam uma fatia da sociedade historicamente oprimida, especialmente no que diz respeito ao trabalho. Frequentemente atribuídas às funções de asseio da casa além da execução de seus devidos trabalhos convencionais, as mulheres tradicionalmente executam uma dupla jornada de trabalho. Entretanto, com o advento da pandemia do novo coronavírus e o fechamento de creches e escolas, uma terceira função passou a ser atribuída às mulheres: a de cuidar da educação dos filhos, também conhecida *homeschooling*. A manutenção do labor “formal”, a intensificação das funções domésticas e o acréscimo das obrigações familiares fizeram emergir a tripla jornada de trabalho feminina. Apesar do *homeschooling* já fazer parte de certos lares brasileiros, ele agravou-se com a instituição do isolamento social decorrente dos riscos sanitários ocasionados pela COVID-19. Entretanto, é preciso atentarmos a como o *homeoffice* afeta as mulheres levando em consideração a distinção entre o momento de crise que estamos vivendo e uma situação normalizada.

A pandemia fez com que as mulheres ficassem mais atarefadas por terem sido delegadas à inúmeras funções e estarem obrigadas a não sair de casa. Um estudo da London Business School levantou como o trabalho remoto pode beneficiar as mulheres, em particular as mães trabalhadoras. Enquanto direitos trabalhistas direcionados a mulheres permitiram maior flexibilidade e administração da dupla jornada, pesquisas sociológicas e evidências de campo demonstram que, indivíduos que tiram proveito das políticas voltadas para seu grupo demográfico, muitas vezes sofrem discriminação de seus colegas de trabalho, que consideram a licença maternidade paga ou contratos de meio-período como injustos. Isto se deve ao fato de haver uma suposição cientificamente equivocada de que mulheres e homens que tiram um tempo do trabalho não estão focados em suas carreiras e são menos comprometidos que seus colegas (SHERMAN, 2019). Esta assunção dialoga bastante com o princípio do trabalhador ideal, que assume o funcionário exemplar como àquele que oferece disponibilidade constante para o seu trabalho (ACKER, 1990, KELLY *et al*, 2010).

Pesquisas também mostram que mentores não veem com bons olhos a decisão de tirar tempo do trabalho em prol da licença maternidade ou do trabalho de meio-período.

Além disso, existe uma tendência de delegar a mães que trabalham cargos e responsabilidades que pouco contribuem para sua ascensão profissional. Um dos maiores obstáculos para a equidade de gênero no ambiente de trabalho é a disposição da vida familiar (HEWLETT, 2002; WILLIAMS, 2010; PETERSEN *et al*, 2014). Mulheres passam ao menos o dobro do tempo provendo cuidado às crianças quando comparadas aos homens (LAMB, TAMIS-LEMONDA, 2004, SAYER *et al*, 2004) e, conseqüentemente, sofrem uma redução em suas horas de trabalho após a maternidade (BERTRAND *et al*, 2010; KILLEWALD, GARCIA-MANGLANO, 2016).

As responsabilidades domésticas e familiares atribuídas de maneira desproporcional às mulheres as obriga a lidar com interrupções no sono (MAUME *et al*, 2009), recusa de viagens a trabalho e de reuniões em horários tardios (MAUME, 2006), dispendir mais horas por semana para realizar as diversas tarefas (SULLIVAN, 1997; OFFER, SCHNEIDER, 2011) e faltar ao trabalho com mais frequência para cuidar de urgências com crianças (MAUME, 2008).

Apesar de muitas empresas providenciarem políticas de flexibilidade para mitigar o conflito entre o trabalho e a vida familiar, muitas mulheres evitam usufruir das mesmas por medo de sofrerem penalidades em suas carreiras (BLAIR-LOY, WHARTON, 2002; BAILYN, 2006; BRISCOE, KELLOG, 2011), pois àquelas que se utilizam das políticas de horas reduzidas podem vir a sofrer um crescimento salarial mais lento (GLASS, 2004), menos promoções (KALLEBERG, RESKIN, 1995), desígnio de tarefas de baixa qualidade (STONE, HERNANDEZ, 2013) e dificuldade de manter relações com seus mentores (TURCO, 2010).

A maternidade acaba por reprimir a ascensão profissional das mulheres por sustentar-se em cima do princípio do “trabalhador ideal”, cujas normas compelem os funcionários a priorizarem suas obrigações profissionais acima de quaisquer outros compromissos, inclusive os domésticos (ACKER, 1990, WILLIAMS, 2001), gerando debates entre empregados que questionam “se é legítimo deixar o trabalho para cuidar de uma criança doente, tirar férias, ou recuperar-se de uma gripe.” (KELLY *et al*, 2010, p. 290). A necessidade de cuidados maternos intensivos e o princípio do trabalhador ideal se chocam, evocando culpa e angústia nas mulheres (SIMON, 1995; GLAVIN *et al*, 2011).

Uma das respostas mais comuns de mães trabalhadoras em relação a seus empregos logo que dão à luz implica na saída plena do mercado de trabalho, pelo menos temporariamente. O desequilíbrio na atribuição de tarefas familiares entre homens e mulheres confere a 60% das mulheres a decisão de abandonarem suas carreiras por conta da falta de disponibilidade de seus esposos no cuidado com os filhos (STONE, 2008).

Embora muitas mulheres optem por voltar ao mercado de trabalho após usufruírem da licença-maternidade, interrupções da carreira, por mais mínimas que sejam, afetam negativamente sua relação com o trabalho por muitos anos (WILDE *et al*, 2010; ENGLAND *et al*, 2016). Um estudo recente de larga escala apontou que mães que optaram por deixar seus trabalhos por questões familiares têm menos probabilidade de serem convocadas para retornar ao mercado do que mulheres que perderam seus antigos empregos por razões não familiares (WEISSHAAR, 2018).

Como já mencionado anteriormente, trabalhadores de meio-período são, de certa forma, rebaixados. O estigma que cerca as políticas de redução de horas de trabalho provoca uma saída completa das mulheres do mercado de trabalho do que a simples pretensão de trabalhar meio-período (STONE, 2008; WILLIAMS *et al*, 2013).

No estudo feito por Sherman (2019) a respeito de como o trabalho remoto auxilia mães trabalhadoras, facilitando a dupla ou até mesmo tripla jornada das mulheres, além de resguardar suas reputações no ambiente profissional, a maioria das entrevistadas reportou ganhos em produtividade, especialmente por conta da redução de distrações sociais do escritório e da eliminação das exigências de deslocamento. Em relação às distrações sociais do escritório, o consenso geral abordou a questão de que, no teletrabalho, houveram menos interrupções e necessidades de interação que desviam o foco do empregado. Os resultados obtidos por Sherman (2019) associam-se aos estudos de Staines & Pleck (1983), que determinaram que horários de trabalho mais flexíveis aumentam o bem-estar do empregado, e o teletrabalho oferece um controle maior sobre o cronograma do ofício do que outras modalidades de trabalho flexível.

Entretanto, a proximidade com a vida doméstica viabiliza conflitos de trabalho-família, segundo estudos empíricos (OLSON, PRIMPS, 1984; LEIDNER, 1988; GURSTEIN, 1991). Como já tratado no tópico a respeito do equilíbrio entre vida familiar e trabalho, existe a visão de que o trabalho e a vida doméstica são sistemas distintos e separados entre si (PLECK, 1977) e os indivíduos buscam mentalmente desassociá-los (KAHN *et al*, 1964). A adoção do *home office*, portanto, estreita a relação entre os aspectos espaciais, sociais e psicológicos (AHRENTZEN, 1990). Estudos de deslocamento demonstram que os empregados utilizam de seu tempo para alternar entre os “papeis” assumidos pela vida doméstica e pela vida laboral (SALOMON, 1984; AHRENTZEN, 1990). Além disso, a busca pela desvinculação mental entre a vida familiar e o trabalho torna-se mais difícil. Por exemplo, aspectos do ambiente do escritório que desempenham o papel de centralizar o foco dos trabalhadores no trabalho e excluir influências que não estão voltadas para o labor, estão ausentes, incluindo normas de

frequência e comparecimento, intervalos, *dress code*, decorações, entre outros (OLSON, 1998).

Ao passo que a vida doméstica está costumeiramente arranjada para comportar atividades não-laborativas, ao se reduzir as fronteiras entre trabalho e lar, muda-se o caráter espacial (por exemplo, diferentes tipos de interrupção ocorrem durante o trabalho remoto) e o padrão temporal (o trabalho e os cuidados com crianças podem acabar se entrelaçando ao longo do dia, especialmente no caso de mães trabalhadoras, que normalmente sustentam o papel de principais responsáveis pelos cuidados com os filhos). Existem evidências que sugerem que trabalhadores que exercem suas funções remotamente acabam monitorando e controlando em excesso seus filhos (BECKER, 1986; LEIDNER, 1988), o que pode acabar ampliando tensões familiares.

Devido aos tradicionais papéis de gênero, estas funções recaem, na maioria das vezes, sobre as mulheres. Um dos conflitos mais centrais citado em estudos a respeito do trabalho convencional e do teletrabalho diz respeito a relação entre autonomia e sua forte influência no bem-estar do trabalhador e, pesquisas sobre o trabalho remoto demonstram que as mulheres possuem menos autonomia quando comparadas aos homens, além de precisarem lidar com mais responsabilidades da vida doméstica (CHRISTENSEN, 1988; BEACH, 1989; GURSTEIN, 1991). O excesso de responsabilidades que se entrecruzam e encolhem a autonomia das mulheres contribui para a redução no bem-estar das trabalhadoras e, da mesma forma que já trabalhado neste relatório, a insatisfação e a saúde mental fragilizada geram resultados poucos frutíferos tanto para o indivíduo quanto para a empresa.

c. A aplicação do home office - Qual a melhor maneira para companhias aplicarem o arranjo e se beneficiarem do aumento da produtividade de seus funcionários?

É importante que empresas reconheçam as fragilidades e as forças ao decidirem aplicar o modelo de teletrabalho para seus funcionários. O primeiro fator a ser levado em consideração é a quantidade de dias em que o trabalho será realizado remotamente. No experimento de Bloom *et al* (2015), com a agência de viagens chinesa Ctrip, os indivíduos selecionados a trabalharem à distância o fizeram durante quatro dias da semana por todo o período de 9 meses do estudo. Entretanto, para Sherman (2019), a quantidade prolongada de dias trabalhando remotamente é extrema, podendo afetar o desempenho e a satisfação dos funcionários para com o trabalho, tendo em vista que as

interações sociais diminuiriam consideravelmente, contribuindo para o isolamento e para a redução das chances de o trabalhador ter seu desempenho reconhecido e ser promovido.

Para Gajendran & Harrison (2007), trabalhar remotamente por mais que 2.5 dias na semana classificaria a modalidade em “alta intensidade”. A totalidade semanal de dias dedicados a se trabalhar remotamente, como observado neste estudo, não é recomendada, por conta dos fatores que levam a conflitos internos e externos para o trabalhador. Internamente, o funcionário pode vir a sentir-se profundamente sozinho e ter sua autoestima prejudicada, conseqüentemente vivenciando emoções negativas e tendo sua performance reduzida.

A posse do material necessário para realizar um bom trabalho à distância também é um aspecto importante para que a performance do funcionário seja maximizada. Caso o trabalhador não tenha em mãos os equipamentos específicos ou de qualidade para realizar suas funções laborais, sua produtividade irá cair. Necessidades básicas do ambiente de trabalho começam com a clareza de expectativas e os materiais sendo fornecidos aos funcionários. Dessa forma, o empregado elevará suas chances de executar um bom trabalho ao dispor de todo o ferramental necessário para a realização de suas funções. As empresas, portanto, devem fornecer ou ao menos se certificar de que os funcionários que estão trabalhando remotamente possuem o equipamento adequado para cumprirem suas tarefas com excelência.

Além disso, é papel do gestor garantir que os teletrabalhadores participem de confraternizações da empresa, mesmo que à distância (por exemplo, *happy hour* via videoconferência). Dessa forma, o funcionário passa a ser incluído nos eventos sociais, sentindo-se acolhido pela empresa e por seu supervisor, acarretando em indicadores positivos de emoção e reforçando sucesso. As companhias também devem buscar indicar canais de ouvidoria de forma que os teletrabalhadores se sintam ouvidos e envolvidos na firma, pois ao passo em que sentem que suas opiniões podem influenciar as decisões da empresa, os funcionários ampliam seu escopo de pensamento e ação.

Segundo a McKinsey, uma pesquisa realizada com empregadores americanos constatou que apenas 31% deles considerava o acesso ao cuidado da saúde mental e bem-estar de seus funcionários como prioridade. É imprescindível que os gestores e líderes de companhias compreendam que uma jornada vitoriosa para o bem-estar psicológico no trabalho envolve uma série de fatores, em especial o apoio e desestigmatização por parte de colegas de trabalho, equipes e supervisores.

Portanto, é essencial que haja conscientização a respeito da saúde mental e também um espaço genuinamente compreensivo e acolhedor, de forma que os funcionários se sintam à vontade para compartilhar seus anseios e angústias. Caso

contrário, a intenção de estabelecer um diálogo com os empregados a fim de compreender seus problemas não será bem-sucedida. Por exemplo, mulheres são 25% mais prováveis de sentirem-se desconfortáveis em compartilhar suas dificuldades e contratempos se comparadas com seus colegas homens. Dessa maneira, os empregadores precisam tecer uma cultura organizacional que permita uma comunicação e escuta empáticas e sem julgamentos.

Quando gestores-sêniores conversam abertamente sobre as políticas de apoio à saúde mental dos funcionários e propriamente traçam um plano de ação efetivo que legitime essas políticas, os empregados sentem-se mais confortáveis para buscarem o suporte que necessitam. Além disso, delegar um líder para ser o responsável pelo gerenciamento das práticas de manutenção do bem-estar dos funcionários proporciona mais satisfação para os empregados quando estes buscam a rede de apoio à saúde mental da empresa.

Outra medida que possui potencial positivo é o incentivo e a orientação para que funcionários realizem uma autoavaliação (anualmente ou semestralmente) a respeito de seu bem-estar no trabalho, com o objetivo de maior compreensão e posteriormente melhoria e progresso na satisfação profissional dos empregados. Programas de Assistência ao Empregado (EAPs) também são mecanismos efetivos para a manutenção de uma boa saúde mental, fornecendo atendimento psicológico e acompanhamento para os funcionários não terem sua produtividade reduzida por conta de questões como o presenteísmo ou absenteísmo.

d. O papel das empresas e dos gestores para o bem-estar dos funcionários - *De qual maneira os gestores podem contribuir, através de iniciativas e políticas, para o bem-estar e a saúde mental de seus funcionários?*

Empregadores devem tornar o bem-estar mental uma prioridade para seus funcionários. Para tanto, é necessário delegar um líder responsável por conduzir um programa voltado à saúde mental, introduzido e expandindo benefícios e políticas que busquem contribuir para o bem-estar dos empregados, em especial das mulheres. O líder em questão será incumbido não apenas de estruturar iniciativas benéficas para os trabalhadores, como também monitorar os funcionários, compreendendo suas necessidades de saúde mental e garantindo que estes tenham acesso a tratamentos e acompanhamento psicológico.

Em uma pesquisa realizada pela McKinsey, 70% dos gestores alegaram que planejam investir em recursos voltados à saúde mental, no intuito de promover a produtividade dos trabalhadores, aumentar sua satisfação para com o trabalho e atrair e reter talentos. É fundamental que se estabeleça um canal de comunicação em que empregadores deixem claro para os funcionários a importância da conscientização e busca pelos recursos voltados a manutenção do bem-estar oferecidos ou sugeridos pela própria empresa. Portanto, os trabalhadores precisam estar sempre bem-informados sobre onde podem encontrar esses recursos (como por exemplo, terapia online oferecida pela companhia, aplicativos de *wellness*, subscrições para ferramentas de controle bem-estar e *mindfulness*, entre outros).

Um outro aspecto essencial para que a aplicação de um programa de *wellness* seja bem-sucedida, é sobre estabelecer um clima organizacional que seja inclusivo e desprovido de estigmas relacionados a busca de ajuda por questões de saúde mental. Cerca de 80% dos funcionários que trabalham em corporações relatam que existe um estigma que ronda a saúde mental no ambiente de trabalho, contribuindo para a não-busca de ajuda através do acesso a ferramentas e profissionais que poderiam ser providos pela empresa. Dessa forma, campanhas que desestigmatizem a questão do bem-estar mental tornam-se uma alternativa viável e de alcance macro que orientam os funcionários a respeito do genuíno interesse da empresa em garantir uma boa qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Estas campanhas poderiam funcionar como “anúncios” dos serviços voltados a saúde mental oferecidos ou sugeridos pela companhia. Além disso, outra medida que gestores poderiam tomar a fim conquistarem um ambiente de trabalho mais saudável através dos recursos voltados ao bem-estar diz respeito ao papel de *role-model* que os líderes podem adotar, compartilhando os seus próprios desafios no que diz respeito à saúde mental.

Ademais, as normas da empresa devem assegurar que existe um apoio à busca de uma qualidade de vida no trabalho cada vez melhor, também inserindo treinamentos para munir os empregados com ferramentas que os ensinem a apoiar e ajudar uns aos outros (como por exemplo, reconhecer nos colegas sinais de depressão, estresse, burnout, etc.). Por fim, os gestores devem certificar-se que a implementação destas medidas tem sido bem-sucedida e bem recebida, utilizando-se de métodos de pesquisa de satisfação como questionários entregues a funcionários, focus groups e relatórios de rendimento que avaliam os benefícios e programas oferecidos pela empresa.

e. O olhar para a mulher trabalhadora - *Quais as medidas necessárias a serem implementadas a fim de colocar a figura da mulher como o foco de programas de bem-estar no trabalho?*

As soluções acima explicadas dizem respeito à um aspecto mais generalizado e macro do ambiente de trabalho, pois foram exploradas em cima do painel de funcionários sem considerar o recorte de gênero, que será abordado a seguir, trazendo à luz as medidas que gestores podem tomar a fim de garantir que os impactos incrivelmente negativos sentidos pelas mulheres nesta pandemia sejam revertidos e as encaminhem para atingirem seu potencial.

Como já tratado anteriormente, iniciativas como a da startup Olist, que introduziu intervalos e congelamento da agenda do dia a fim de garantir que pais que trabalham em casa e são responsáveis pelo cuidado com os filhos (e, como já abordado neste artigo, esta função recai pesadamente sobre as mulheres) sejam aliviados de suas funções, contribuem para que a justaposição das jornadas seja levemente atenuada. Além disso, para pais de filhos em idade escolar, as empresas podem oferecer alguns dias de recesso antes do início das aulas, dando aos responsáveis mais tempo para se preparem para o envio dos filhos à escola.

Garantir normas que esclareçam os limites da jornada trabalho-família também se prova necessário, como por exemplo, introduzir políticas sobre responder e-mails fora do horário de trabalho, melhorar a comunicação sobre horas de trabalho e disponibilidade para o labor e estabelecer horários certos e coerentes para reuniões. Dessa maneira, funcionários em *home office* podem ser aliviados do conflito trabalho-família que atinge mais intensamente as mulheres, em especial àquelas que são mães.

Treinamento voltado para a dissolução do viés negativo de gênero é uma medida que beneficia a todos, não apenas as mulheres, pois proporciona uma visão mais igualitária e menos misógina em relação ao papel exercido pelas figuras femininas no trabalho. Mulheres que são mães enfrentam preconceitos e punições por fazerem uso de seu direito a licenças e flexibilidade de trabalho, especialmente no período seguinte ao nascimento de seus filhos. É imprescindível para a busca de maior igualdade de gênero no trabalho que gestores garantam que a equipe não enxergue a jornada da mulher mãe como negativa ou privilegiada, portanto a implementação de treinamentos e capacitações que valorizem a figura feminina em todos os seus estágios da vida é uma política bastante benéfica para a inclusão da mulher no mercado de trabalho.

Além disso, para o regime presencial (seja ele adotado integralmente ou parcialmente no que diz respeito à tendência das empresas de implementarem o modelo

híbrido de trabalho), locais propícios para as crianças de funcionárias passarem o tempo e serem cuidadas por indivíduos responsáveis também é uma alternativa para que a volta das mulheres ao mercado após o nascimento de seus filhos seja mais favorável. A integração da vida profissional e pessoal, nesse caso, é benéfica pois garante mais segurança e alívio psicológico aos pais, também facilitando a amamentação e respeitando o equilíbrio trabalho-família, pois as crianças ficam nos berçários e creches oferecidos pelas empresas sob a tutela de babás e pedagogas enquanto as mães podem dedicar-se às suas demandas profissionais, sendo apenas realocadas para terem o contato com seus filhos quando existe a necessidade (para amamentar, por exemplo). Exemplos de empresa que adotam esta configuração são: Natura, Unilever e Embraco.

5. Conclusão

Este trabalho buscou fazer um levantamento da importância de medidas voltadas ao bem-estar do trabalhador e sua qualidade de vida no trabalho, levando em consideração a modalidade *home office* que foi amplamente implementada devido às medidas de isolamento social estabelecidas pelas autoridades para a contenção do Coronavírus. Além disso, o artigo focou em realizar um recorte de gênero, focando no impacto que a pandemia causou às mulheres e, especial, às mães.

A partir desse contorno que voltou-se à figura feminina no mercado de trabalho (com ênfase na mulher que exerce atividade remunerado no meio corporativo), o trabalho pôde expor os efeitos negativos da pandemia para as mulheres, que viram-se obrigadas a realizarem jornadas múltiplas que foram consideravelmente intensificadas. As consequências foram tão maléficas que contribuíram para um cenário de retrocesso no avanço profissional da mulher, obrigando mães a realizarem jornadas parciais, rebaixarem-se de seus cargos ou até mesmo deixarem a força de trabalho completamente.

O estudo da McKinsey “*Women in the Workplace 2020*”, que permeou grande parte dos dados secundários aqui apresentados, esclareceu que tal retrocesso é tão grande que pode inviabilizar o avanço feminino no mundo profissional em quase meia década. Diante dessas consequências incrivelmente danosas, buscou-se na pesquisa apresentar alternativas e iniciativas aos líderes e gestores para que a implementação de campanhas, políticas, programas e medidas voltadas ao bem-estar do trabalhador, em especial da mulher mãe, seja viabilizada. Dessa forma, a produtividade dos funcionários não só será mantida, como também aprimorada. A rotatividade diminuirá e os problemas de presenteísmo, absenteísmo e licencismo, abordados neste artigo, serão aliviados. Além

disso, a figura da mulher mãe terá mais flexibilidade e mais espaço no trabalho, sem precisar lidar com o rebaixamento de posição ou a evasão da força de trabalho.

Questões como a misoginia e visões preconceituosas podem ser, potencialmente, reduzidas, com as medidas e ferramentas voltadas para a mudança do viés negativo de gênero. Portanto, o artigo buscou tratar da questão do trabalho remoto e saúde mental do trabalhador, levando em consideração a figura da mulher mãe e como esta foi impactada pela pandemia, bem como ela pode ser positivamente auxiliada nos anos que se seguem a fim de prosseguirmos com a luta pela igualdade de gênero.

6. Referências

ACKER, Joan. **Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations**. Gender & society, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ALMEIDA, Nathalia dos Santos Batista. **Equilíbrio trabalho-família no modelo home-office**. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São Carlos. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/14233/nathaliaalmeida.pdf?sequenc>

AHRENTZEN, Sherry Boland. **Managing conflict by managing boundaries: How professional homeworkers cope with multiple roles at home**. Environment and Behavior, v. 22, n. 6, p. 723-752, 1990.

ANU MADGAVKAR et al. **COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects**. McKinsey. s/d. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>. Acesso em: 8 nov. 2021.

AQUINO, Estela Maria L. de; MENEZES, Greice Maria de S.; MARINHO, Lilian Fatima B. **Women, health, and labor in Brazil: challenges for new action**. Cadernos de saúde publica, v. 11, n. 2, p. 281-290, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csp/1995.v11n2/281-290/> Acesso em: 08 nov. 2021.

BAPTISTA, Marcos José Campello. **Absenteísmo e presenteísmo por doença em trabalhadores da população geral da grande São Paulo**. 2018. Dissertação (Mestrado em Psiquiatria) - Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/D.5.2018.tde-07112018-110813. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5142/tde-07112018-110813/pt-br.php> Acesso em 08 nov. 2021.

BAILY, Lotte. **Toward the perfect workplace?**. Communications of the ACM, v. 32, n. 4, p. 460-471, 1989.

BERTRAND, Marianne; GOLDIN, Claudia; KATZ, Lawrence F. **Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors**. American economic journal: applied economics, v. 2, n. 3, p. 228-55, 2010.

BLAIR-LOY, Mary; WHARTON, Amy S. **Employees' use of work-family policies and the workplace social context**. Social forces, v. 80, n. 3, p. 813-845, 2002.

BLOOM, Nicholas *et al.* **Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment**, The Quarterly Journal of Economics, Volume 130, Issue 1, February 2015, Pages 165–21. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032> Acesso em: 8 nov. 2021.

BRIDI, Maria Aparecida et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf Acesso em: 08 nov. 2021.

BRISCOE, Forrest; KELLOGG, Katherine C. **The initial assignment effect: Local employer practices and positive career outcomes for work-family program users**. American Sociological Review, v. 76, n. 2, p. 291-319, 2011.

BURNS, Tiffany *et al.* **“Women in the Workplace 2020”**. McKinsey. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace> Acesso em: 08 nov. 2021

CAMPOS, Stela, BIGARELLI, Barbara. BRASIL. Valor Econômico. **“Novas práticas tentam reduzir peso de dupla jornada”**, 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2020/12/14/novas-praticas-tentam-reduzir-peso-de-dupla-jornada.ghtml>> Acesso em: 08 nov. 2021.

COSTA, Cristiane Ferreira. **Jornada múltipla e pandemia: os impactos na qualidade de vida e saúde mental das mulheres que frequentam uma comunidade cristã**. Trabalho de Conclusão de Curso. Graduação. Bacharelado em Administração. Instituto Federal da Paraíba. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/1082/1/Jornada%20m%20c3%20baltipla%20e%20pandemia%20-%20Cristiane%20Ferreira%20Costa.pdf>> Acesso em: 08 nov. 2021.

CHAMPOUX, Jciseph E. **Perceptions of work and nonwork: A reexamination of the compensatory and spillover models**. *Sociology of work and occupations*, v. 5, n. 4, p. 402-422, 1978.

CROSSAN, Gillian; BURTON, Paul F. **Teleworking stereotypes: a case study**. *Journal of Information Science*, v. 19, n. 5, p. 349-362, 1993.

DUBRIN, Andrew J. **Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: a research note on work in progress**. *Psychological Reports*, v. 68, n. 3_suppl, p. 1223-1234, 1991.

Deloitte. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-mental-health-and-employers.pdf>> Acesso em: 20 jan. 2021
<[e=1&isAllowed=y](#)> Acesso em: 08 nov. 2021.

European Agency for Safety and Health at Work. **“Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks”**, 2014. Disponível em: <<https://osha.europa.eu/en/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view>> Acesso em: 08 nov. 2021

FELSTEAD, A., HENSEKE, G. Henseke **“Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance”**, 2017. *New Technology, Work and Employment*. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ntwe.12097>> Acesso em: 08 nov. 2021.

FORGAS, Joseph P.; FIEDLER, Klaus. **Us and them: Mood effects on intergroup discrimination**. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 70, n. 1, p. 28, 1996.

FERREIRA, Vanessa Rocha; DO NASCIMENTO RODRIGUES, Kaio. **Os impactos psicossociais da utilização do teletrabalho durante a pandemia no trabalho da mulher**. *Revista direitos, trabalho e política social*, v. 7, n. 12, p. 113-136, 2021. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rdtps/article/view/11529/8050>> Acesso em: 08 nov. 2021.

FREDRICKSON, Barbara L. **What good are positive emotions?. Review of general psychology**, v. 2, n. 3, p. 300-319, 1998.

FRONE, Michael R.; RUSSELL, Marcia; COOPER, M. Lynne. **Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents**. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, v. 70, n. 4, p. 325-335, 1997.

GAJENDRAN, Ravi S.; HARRISON, David A. **The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences**. *Journal of applied psychology*, v. 92, n. 6, p. 1524, 2007.

GIULIANI, Maria Vittoria. **Towards an analysis of mental representations of attachment to the home.** Journal of Architectural and Planning Research, p. 133-146, 1991.

GLASS, Jennifer. **Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time.** Work and occupations, v. 31, n. 3, p. 367-394, 2004.

GLAVIN, Paul; SCHIEMAN, Scott; REID, Sarah. **Boundary-spanning work demands and their consequences for guilt and psychological distress.** Journal of Health and Social behavior, v. 52, n. 1, p. 43-57, 2011.

GURSTEIN, Penny. **Working at home and living at home: Emerging scenarios.** Journal of Architectural and Planning Research, p. 164-180, 1991.

HAMPSON, E., JACOB, A. **"Mental health and employers Refreshing the case for investment"**. 2020.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. **Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies.** In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), Flourishing: Positive psychology and the life well-lived (pp. 205–224). American Psychological Association. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/10594-009>> Acesso em: 08 nov. 2021.

HEMP, P. **"PRESENTEEISM: AT WORK—BUT OUT OF IT"** Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/10/presenteeism-at-work-but-out-of-it>> Acesso em: 22 jan. 2021.

HEWLETT, Sylvia Ann. **Executive women and the myth of having it all.** Harvard business review, v. 80, n. 4, p. 66-73, 125, 2002.

ISEN, Alice M. **Positive affect, cognitive processes, and social behavior.** Advances in experimental social psychology, v. 20, p. 203-253, 1987.

KALLEBERG, Arne L.; RESKIN, Barbara F. **Gender differences in promotion in the United States and Norway.** Research in Social Stratification and Mobility, v. 14, p. 237-264, 1995.

KELLY, Erin L. et al. **Gendered challenge, gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization.** Gender & Society, v. 24, n. 3, p. 281-303, 2010.

KILLEWALD, Alexandra; GARCÍA-MANGLANO, Javier. **Tethered lives: A couple-based perspective on the consequences of parenthood for time use, occupation, and wages.** Social Science Research, v. 60, p. 266-282, 2016.

LAMB, Micheal E.; TAMIS-LEMONDA, Catherine S. **The role of the father.** The role of the father in child development, v. 4, p. 100-105, 2004.

LAMBERT, Susan J. **Processes linking work and family: A critical review and research agenda.** Human relations, v. 43, n. 3, p. 239-257, 1990.

MACEWEN, Karyl E.; BARLING, Julian. **Daily consequences of work interference with family and family interference with work.** Work & Stress, v. 8, n. 3, p. 244-254, 1994.

MAUME, David J. **Gender differences in restricting work efforts because of family responsibilities.** Journal of marriage and Family, v. 68, n. 4, p. 859-869, 2006.

MAUME, David J. **Gender differences in providing urgent childcare among dual-earner parents.** Social Forces, v. 87, n. 1, p. 273-297, 2008.

MAUME, David J.; SEBASTIAN, Rachel A.; BARDO, Anthony R. **Gender differences in sleep disruption among retail food workers.** American Sociological Review, v. 74, n. 6, p. 989-1007, 2009.

MENDES, René; DIAS, Elizabeth Costa. **Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador.** Revista de saúde pública, v. 25, p. 341-349, 1991. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rsp/v25n5/03.pdf>> Acesso em: 08 nov. 2021

OFFER, Shira; SCHNEIDER, Barbara. **Revisiting the gender gap in time-use patterns: Multitasking and well-being among mothers and fathers in dual-earner families.** American Sociological Review, v. 76, n. 6, p. 809-833, 2011.

OLSON, Margrethe H.; PRIMPS, Sophia B. **Working at home with computers: Work and nonwork issues.** Journal of Social Issues, v. 40, n. 3, p. 97-112, 1984.

OLSON, Margrethe H. **Telework: Practical experience and future prospects.** 1987.

ONU Mulheres. **“Women as drivers of economic recovery and resilience during COVID-19 and beyond”**, 2020. Disponível em: <<https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/7/statement-joint-w20-women-during-covid-19-and-beyond>> Acesso em: 08 nov. 2021.

PARASURAMAN, Saroj; GREENHAUS, Jeffrey H.; GRANROSE, Cherlyn Skromme. **Role stressors, social support, and well-being among two-career couples.** Journal of Organizational behavior, v. 13, n. 4, p. 339-356, 1992.

PETERSEN, Trond; PENNER, Andrew M.; HØGSNES, Geir. **From motherhood penalties to husband premia: The new challenge for gender equality and family policy, lessons from Norway.** American Journal of Sociology, v. 119, n. 5, p. 1434-1472, 2014.

PLECK, Joseph H. **The work-family role system.** Social problems, v. 24, n. 4, p. 417-427, 1977.

POMPE, J. C., SHARAR, D. A., RATCLIFF, M. **“Caterpillar’s Employee Assistance Program: Evaluating the Workplace Effects of EAP Services”**, 2015. Partnership for Workplace Mental Health, American Psychiatric Foundation. Disponível em: <<https://workplacementalhealth.org/Case-Studies/Caterpillar>> Acesso em 08 nov. 2021.

PROSHANSKY, Harold M.; FABIAN, Abbe K.; KAMINOFF, Robert. **Place-identity: Physical world socialization of the self.** Journal of environmental psychology, 1983.

RAJGOPAL, T. **“Mental well-being at the workplace”**, Indian J Occup Environ Med, v. 14, n. 3, p. 63, 2010. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3062016/>> Acesso em: 08 nov. 2021.

ROWE, Barbara R.; BENTLEY, Marion T. **The impact of the family on home-based work.** Journal of Family and Economic Issues, v. 13, n. 3, p. 279-297, 1992.

RUCKER, M. **The Interesting History of Workplace Wellness.** Mike Rucker Ph.D. 2016. Disponível em: <<https://michaelrucker.com/well-being/the-history-of-workplace-wellness/>> Acesso em: 8 nov. 2021.

SAYER, Liana C.; BIANCHI, Suzanne M.; ROBINSON, John P. **Are parents investing less in children? Trends in mothers’ and fathers’ time with children.** American journal of sociology, v. 110, n. 1, p. 1-43, 2004.

SAYURI, Juliana. **O impacto da pandemia na carga mental das mulheres.** Expresso. Nexo Jornal. 2021. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2021/04/15/O-impacto-da-pandemia-na-carga-mental-das-mulheres>>. Acesso em: 08 nov. 2021.

SCHEIN, Virginia E. **The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics.** Journal of applied psychology, v. 57, n. 2, p. 95, 1973.

SCHWARZ, Norbert; BLESS, Herbert. **Happy and mindless, but sad and smart? The impact of affective states on analytic reasoning.** In: Emotion and social judgments. Garland Science, 2020. p. 55-71.

SPECTOR, Paul E. **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.** Sage, 1997.

STONE, Pamela; HERNANDEZ, Lisa Ackerly. **The all-or-nothing workplace: Flexibility stigma and “opting out” among professional-managerial women.** Journal of Social Issues, v. 69, n. 2, p. 235-256, 2013.

SULLIVAN, Joan M. **Learning the baby: A maternal thinking and problem-solving process.** Journal for Specialists in Pediatric Nursing, v. 2, n. 1, p. 21-28, 1997.

SEGEL, Liz Hilton, ENOMOTO, Kana. **“5 Ways Employers Can Support Women’s Mental Health”.** Harvard Business Review. 2021. Disponível em: <<https://hbr.org/2021/06/5ways-employers-can-support-womens-mental-health>> Acesso em: 08 nov. 2021

SHERMAN, Eliot L. **Discretionary remote working helps mothers without harming non mothers: Evidence from a field experiment.** Management Science, v. 66, n. 3, p. 1351-1374, 2019. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2018.3237>> Acesso em: 08 nov. 2021.

SHERMAN, Eliot, DORIS, Aine. **Discretionary remote working benefits everyone.** Think. London Business School. 2020. Disponível em: <<https://www.london.edu/think/discretionary-remote-working-benefits-everyone>>. Acesso em: 8 nov. 2021.

STANDEN, P., DANIELS, K. e LAMOND, D. **“The Home as a Workplace: Work- Family Interaction and Psychological Well- Being in Telework”**, 1999. Edith Cowan University. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>> Acesso em 08 nov. 2021

THOMAS, Linda Thiede; GANSTER, Daniel C. **Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective.** Journal of applied psychology, v. 80, n. 1, p. 6, 1995.

UOL. **Home office deve crescer 30% no país após coronavírus, diz professor da FGV.** Empregos e Carreiras. Economia UOL. 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2020/04/06/home-office-coronavirus.htm>>. Acesso em: 8 nov. 2021.

WARR, Peter B. **Well-being and the workplace.** Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology, Russell Sage Foundation, New York, 1999.

WEISSHAAR, Katherine. **From opt out to blocked out: The challenges for labor market re-entry after family-related employment lapses.** American Sociological Review, v. 83, n. 1, p. 34-60, 2018.

WILDE, Elizabeth Ty; BATCHELDER, Lily; ELLWOOD, David T. **The mommy track divides: The impact of childbearing on wages of women of differing skill levels.** National Bureau of Economic Research, 2010.

WRIGHT, T. A., & BONETT, D. G. (1997). **The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction.** Journal of Occupational Health Psychology, 2(3), 212–219. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.3.212>> Acesso em 08 nov. 2021.

WRIGHT, Thomas A.; CROPANZANO, Russell. **Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance.** Journal of occupational health psychology, v. 5, n. 1, p. 84, 2000.

WRIGHT, Thomas A.; STAW, Barry M. **Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis.** Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, v. 20, n. 1, p. 1-23, 1999.

ZEDECK, Sheldon; MOSIER, Kathleen L. **Work in the family and employing organization.** American psychologist, v. 45, n. 2, p. 240, 1990.

ZIV, Avner. **Facilitating effects of humor on creativity.** Journal of educational psychology, v. 68, n. 3, p. 318, 1976.