

O que o distanciamento social nos ensinou sobre o home office?

Não há como ignorar as percepções obtidas em decorrência dessa nova modalidade de trabalho

Ronaldo Lemos



Pixabay

*** Também são autores do texto: Andréa Guimarães Gobbato^[1], Artur Pericles Lima Monteiro^[2], Carolina Zanotta^[3], Fernanda Mascarenhas Marques^[4], Juliana Pacetta Ruiz^[5], Leonardo Chain de Oliveira^[6], Marina Cardoso de Freitas^[7], Natalia Langenegger^[8] e Sofia Lima Franco^[9].

Com a autorização para a retomada do trabalho presencial em decorrência de medidas de flexibilização do isolamento social adotadas por governadores e prefeitos, torna-se cada vez mais necessário refletir sobre os aprendizados trazidos pelo distanciamento social no ambiente de trabalho, por meio da adoção do *home office*. Trata-se de um caminho sem volta, que tende a impactar as reflexões sobre rotinas de trabalho para o futuro.

Em março de 2020, com a chegada da Covid-19 no Brasil e a recomendação de isolamento social como medida efetiva de enfrentamento aos efeitos do vírus, tornou-

se necessária a adoção de um regime de trabalho diferenciado, com rígidos parâmetros de proteção pelos funcionários de empresas que necessitam desenvolver presencialmente atividades consideradas essenciais, e com a adesão ao *home office* pelos funcionários cujas atividades podem ser desenvolvidas à distância.

Em um curto espaço de tempo, foi preciso criar ou aprimorar estruturas para se adaptar à nova realidade de distanciamento social imposta pela pandemia – sem que houvesse qualquer previsão clara sobre a duração dessa nova experiência de trabalho – demandando a organização de arranjos capazes de lidar com essa situação de indefinição da forma mais adequada possível.

De imediato, e antes mesmo da determinação de fechamento das atividades não essenciais, **reportagem de 16 de março de 2020** relatou que certos escritórios e empresas intensificaram a adoção de medidas de higiene, instituíram revezamento entre funcionários e começaram a se organizar para permitir o trabalho remoto de parte do quadro de colaboradores. Outras empresas e escritórios instituíram o *home office* imediato para a integralidade dos seus quadros, movimento que se tornou praticamente inevitável com o agravamento do quadro da doença no país.

Observa-se que, antes mesmo da pandemia, a adoção de atividades remotas já havia crescido no país. Por exemplo, **pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)** apontou que o trabalho remoto (seja em casa ou em outros espaços, como *coworkings*) cresceu 21,1% entre os anos de 2017 e 2018. Não obstante, essa tendência ainda era avaliada por determinadas instituições a passos lentos, como uma prática pouco usual e acompanhada de uma série de ressalvas e receios.

De todo modo, diante do cenário gerado pela Covid-19, escritórios e empresas foram exigidos a adotar o trabalho remoto e experimentaram na prática as dificuldades e os benefícios dessa modalidade de trabalho.

Em algumas empresas, o sucesso da experiência (mesmo com desafios relevantes, que serão abordados em seguida), associado às ainda presentes incertezas sobre o enfrentamento da pandemia, resultou na determinação da adoção do *home office* por período prolongado (como **Facebook, Google, Nubank, XP, Coca-Cola**, que determinaram o *home office* integral para certas funções até o final de 2020) ou permanente (a exemplo do **Twitter** e, segundo pesquisa da Cushman & Wakefield, de **grande parcela das multinacionais operando no país**) para **totalidade ou parcela de seus funcionários**, e na medida do possível para a execução de suas atividades.

Para essas novas configurações na rotina de trabalho, a finalidade do espaço físico de empresas e escritórios assumiria novos contornos, como a realização de reuniões, treinamentos e eventos, além da disponibilização de estações de trabalho rotativas ou permanentes, nos casos em que houver necessidade de presença do funcionário para o exercício de suas funções (a exemplo da **XP**).

Mais que isso, empresas como **Kroll**, **XP**, **Olist**, **Zoom & Buscapé** passaram a fornecer auxílio para seus colaboradores com infraestrutura para o *home office*, como a disponibilização de cadeiras, *laptops*, *softwares* de segurança da informação e planos de internet. Outras empresas, como a **LafargeHolcim**, chegaram até a oferecer um auxílio *home office* para os seus funcionários.

Essa experiência proporcionou aprendizados relevantes sobre rotinas de trabalhos e sobre preocupações institucionais a serem consideradas pelas lideranças, que merecem maior reflexão em momento no qual estão sendo debatidas alternativas de extensão do *home office* e possíveis formas de retomada do trabalho presencial. De modo a contribuir com essas reflexões, faremos um breve balanço sobre os aprendizados da experiência do *home office* sentidos nessa quarentena.

Balanço sobre experiências de *home office* durante a pandemia da Covid-19

Diferentemente de alguns estabelecimentos que já possuíam uma política de *home office* devidamente instituída e consolidada, a Covid-19 fez com que essa modalidade de trabalho, antes vista como um benefício pontual, se tornasse a única maneira possível de prosseguir com o desenvolvimento de determinadas atividades.

Muitos escritórios e empresas, antes não adeptos a novas formas de trabalho remoto, embora resistentes à adoção dessa alternativa, passaram a experimentar, na prática, a sua viabilidade, com a constatação de que é possível, em muitos casos, **manter os mesmos níveis** de produtividade por meio do trabalho remoto.

Na realidade, os resultados decorrentes dessa prática têm se mostrado ainda mais interessantes que o originalmente imaginado, razão pela qual iniciativas de *home office* passaram a ser incorporadas por empresas dos mais diversos setores, especialmente diante do atual contexto de flexibilização das medidas de isolamento social (que ainda impõe consideráveis riscos à saúde).

Para além dos ganhos de produtividade, muitos empregadores passaram a avaliar benefícios adicionais relacionados ao regime de trabalho à distância, como a redução

de custos fixos (que contemplam, por exemplo, aluguel e manutenção da estrutura física), bem como os ganhos relacionados ao maior bem-estar dos funcionários, que também contribuem para a promoção da imagem de empresas e escritórios, alinhados com as mais inovadoras e atuais tendências no mercado de trabalho.

Além disso, a adoção de políticas de *home office* pode ser entendida como medida positiva na captação e retenção de talentos, visto que fornece um ambiente de trabalho flexível ao colaborador, e possibilita maior contratação de talentos que, tipicamente, não seriam incorporados ou seriam desligados dos quadros internos devido a barreiras geográficas (ex.: desligamento de colaborador que realiza estudos no exterior ou que enfrenta dificuldades de deslocamento em grandes centros), e permite ainda que esse **processo de contratação seja mais diversificado e inclusivo** (ex.: contratação de profissionais com mobilidade reduzida, que teriam maior dificuldade no deslocamento aos espaços físicos ou mesmo dentro desses espaços).

Já para grande parte dos funcionários, essa modalidade de trabalho também tem sido vista como positiva por apresentar uma série de vantagens, especialmente em termos de bem-estar e de impacto à produtividade.

No primeiro caso, a ausência de necessidade de comparecimento ao espaço físico da empresa ou do escritório auxilia na redução de gastos com transporte, alimentação e vestuário, reduz o tempo despendido em deslocamento (elencado como um dos maiores benefícios para trabalhadores de grandes centros urbanos), e permite maior flexibilidade na realização de outras tarefas benéficas ao funcionário, como exercícios físicos, atividades acadêmicas, de lazer, ou mesmo mais tempo com a família.

Em muitos casos, essas possibilidades contribuem também para aumentar a motivação do funcionário, devido à chance de colaborar com uma instituição que se mostra alinhada tanto com o seu desenvolvimento enquanto profissional quanto com o seu bem-estar.

Já em termos de produtividade, a objetividade e o foco nos debates e encontros virtuais entre membros das equipes passa a ser uma tendência, favorecidos pela menor distração e barulho ambiental (ao menos para certos funcionários). Além disso, a possibilidade de realização de reuniões remotas reduz de maneira considerável o tempo normalmente gasto com deslocamento, aumentando o período de disponibilidade do funcionário para desempenhar outras funções, inclusive com maior flexibilidade para a organização da pauta de trabalho, desenvolver tarefas organizacionais e para o aprimoramento profissional (como através da participação em cursos e palestras).

Em adição a esses benefícios, estudos apontam a possibilidade de o trabalho remoto auxiliar na **maior inserção de mulheres no mercado de trabalho**. Essa possibilidade passa por elementos como a necessária renovação de cultura institucional provocada pelo trabalho à distância, bem como pela maior flexibilidade para conciliar a carreira com a maternidade ou com outras atividades de cuidados, que muitas vezes são atribuídas pela família às mulheres (como o auxílio a idosos e crianças).

De fato, durante a pandemia parte da flexibilidade foi reduzida por não ser possível contar com a rede de apoio que pode estar presente nos deveres de cuidado, que, em geral, envolve escolas, auxiliares e a própria comunidade.

Contudo, a longo prazo, políticas de *home office* aliadas à outras iniciativas de inclusão podem ser fundamentais não apenas para uma maior inclusão e permanência das mulheres no mercado de trabalho, como também para a sua ascensão a posições de liderança (medida necessária como incentivo para melhorar representatividade em cargos de liderança de empresas e escritórios)

Para melhor ilustrar os argumentos apresentados, sistematizamos na tabela abaixo os aspectos positivos do modelo de trabalho baseado no *home office*, integral ou parcial, de parcela ou da totalidade dos funcionários. Esses benefícios estão divididos entre os pontos positivos para o escritório e para os colaboradores:

Pontos positivos para o escritório

- Redução de custos e melhoria na distribuição de vagas de estacionamento
- Redução de custos de estrutura (energia, água, internet, telefone, cafés, etc.)
- Potencial redução de custos de aluguel
- Benefícios de imagem: acompanha as mudanças no mercado e privilegia bem-estar dos funcionários
- Possibilidade de contratação/retenção de funcionários que moram em outras cidades por questões familiares, de estudos, entre outros motivos

Em tempos de Covid-19:

- Redução de afastamento de pessoal por contaminação pela doença
- Redução das despesas relacionadas aos cuidados sanitários em relação à prevenção

- Redução de custos de procedimentos de saúde pelo escritório
- Redução da possibilidade de contágio

Pontos positivos para os colaboradores

Bem-estar

- Redução de tempo e gastos de deslocamento
- Redução de gastos com alimentação
- Melhor organização do tempo (vida privada e trabalho)
- Maior flexibilização para a realização de atividades acadêmicas
- Redução de custos com vestuário
- Maior facilidade para realização de atividades físicas
- Maior flexibilidade para tarefas de cuidados (ex.: filhos, idosos, etc)

Em tempos de Covid-19:

- Redução do risco de contaminação
- Estímulo à preservação de determinados aspectos da saúde física e mental dos colaboradores (ex.: reduz a preocupação quanto ao risco de se contaminar no transporte ao trabalho ou durante o expediente; protege familiares, inclusive idosos, de exposição aos riscos de contágios)
- Possibilidade de dedicação aos cuidados com filhos enquanto não houver o retorno às aulas, e de doentes na família que necessitem de cuidados (principalmente em casos de sintomas da Covid-19)

- Maior objetividade e foco nos debates entre membros da equipe
- Menos distração e barulho ambiental (para certos funcionários)
- Redução do tempo normalmente gasto com deslocamento (ex.: através da possibilidade de realização de reuniões por videoconferência)
- Maior flexibilidade para atualização e aperfeiçoamento profissional (ex.: participação em webinars, aulas *online*, etc).
- Maior tempo de trabalho e menor desgaste do funcionário em decorrência da redução do tempo de deslocamento

Produtividade do funcionário

- Maior objetividade e foco nos debates entre membros da equipe
- Menos distração e barulho ambiental (para certos funcionários)
- Redução do tempo normalmente gasto com deslocamento (ex.: através da possibilidade de realização de reuniões por videoconferência)
- Maior flexibilidade para atualização e aperfeiçoamento profissional (ex.: participação em webinars, aulas *online*, etc)
- Maior tempo de trabalho e menor desgaste do funcionário em decorrência da redução do tempo de deslocamento

Por outro lado, a despeito dos destacados benefícios do modelo de *home office*, a sua implementação passa, em muitos casos, pelo desafio de mudança da cultura institucional de empresas e escritórios, e exige análise cuidadosa, especialmente em questões relacionadas à integração entre os funcionários, à criação de rotinas de trabalho que possam suprir a ausência de contato físico e às condições domiciliares para o desempenho das atividades de trabalho.

No que concerne ao contato e integração entre funcionários e equipes, o trabalho remoto pode apresentar algumas dificuldades relacionadas ao evidente distanciamento físico dos funcionários.

Com efeito, a criação de intimidade e a construção de um bom diálogo entre a equipe, bem como de um ambiente amistoso de trabalho, exigem o contato constante entre os funcionários, que é mais facilmente proporcionado em rotinas nos ambientes da empresa ou do escritório.

A ausência dessa rotina ou sua diminuição podem ser prejudiciais sobretudo para a integração de novos membros às equipes, o que exige a implementação de formas de gestão que compatibilizem a distância do trabalho remoto com a necessidade de criar vínculos entre os funcionários.

Isso pode ser feito, por exemplo, por meio de reuniões periódicas de equipe (com todos os membros e/ou com grupos menores) e adoção de formas de gestão que abordem a administração do trabalho remoto, como o uso de plataformas de comunicação confiáveis, dentre as quais se destacam o Teams, o Meet e o Slack.

Outras iniciativas ainda mais inovadoras envolvem a criação de salas virtuais nestas plataformas, dedicadas à descontração entre os funcionários, e que cumpre um papel relevante em termos de socialização e manutenção do vínculo entre os funcionários e a empresa ou escritório.

Nesse sentido, essas novas políticas de comunicação podem inclusive auxiliar a mitigar uma série de problemas presentes nas práticas anteriores de gestão e nas políticas internas desses estabelecimentos, trazendo ganhos em maior escala na sua implementação.

No cenário de flexibilização das medidas de distanciamento, destacam-se também alternativas que mesclam o trabalho físico com a possibilidade de trabalho remoto, tais como a implementação de sistemas de rodízio entre os funcionários que atuam em *home office* ou a ressignificação dos espaços físicos, com seu maior aproveitamento para reuniões de equipe, treinamentos e atividades de integração.

Como adiantando, tais medidas já vêm sendo consideradas por diversas empresas, que anunciaram a intenção de estender a prática de *home office* e de rever o uso de seus ambientes físicos. Nesse contexto, a elaboração de uma política de *home office* robusta, que delimite de forma clara as diretrizes para a sua realização e as responsabilidades a serem assumidas pelos funcionários no cotidiano do trabalho, e que possa ser acessada por eles a qualquer momento, representa um dos passos primordiais em prol da adoção dessa modalidade de trabalho, seja ela total ou parcial, de forma mais efetiva.

Em relação às condições domiciliares de trabalho, a adoção do *home office* pressupõe a possibilidade de que funcionários possam realizar as suas rotinas de trabalho com qualidade em ambiente domiciliar.

Sobre este aspecto, algumas dificuldades de infraestrutura chamam a atenção, dentre as quais destacamos a necessidade de infraestrutura de informática adequada, e ambientes propícios e ergonômicos para que os funcionários desempenhem suas atividades de maneira adequada e saudável.

Quanto à infraestrutura de informática adequada, a implementação do trabalho remoto exige que os funcionários possuam ou que a empresa forneça os equipamento e utensílios adequados para suas atividades. Um ponto especialmente importante está relacionado à necessidade de se providenciar estruturas adequadas de segurança da informação. Isso porque o trabalho remoto aumenta consideravelmente riscos de acessos indevidos aos sistemas corporativos e sobretudo de vazamento de informações da empresa.

No caso de atividades que lidem com informações confidenciais, como os escritórios de advocacia, algumas questões de segurança da informação devem ser observadas com ainda mais cautela, na medida em que o *home office* pode aumentar riscos de acessos indevidos.

De todo modo, existem atualmente tecnologias que podem ser facilmente implementadas para abordar questões de segurança da informação de maneira efetiva, tais como restrição de acesso aos arquivos dos casos conforme a atividade e função do funcionário, rastreabilidade das ações realizadas nos sistemas – incluindo monitoramento de *downloads* de arquivos –, entre outras.

Um segundo aspecto que deve ser considerado na implementação de um modelo de *home office* consiste na adequação às determinações ergonômicas de trabalho e na viabilidade de ambientes propícios para o desempenho das atividades do funcionário.

Além de uma conexão de internet rápida, essa infraestrutura envolve computadores, monitores, cadeiras, cabos, assim como um suporte de TI disponível quando necessário. Esse tipo de medida reduz as consequências de eventuais desigualdades socioeconômicas entre colaboradores, visto que a ausência de auxílio poderia prejudicar demasiadamente aqueles que não poderiam investir em equipamentos adequados para seu trabalho.

Diante das questões mencionadas acima, uma prática já adotada por algumas empresas consiste na realização de pesquisas junto aos seus funcionários, para avaliar a experiência e os desafios do *home office*. Busca-se, dessa forma, obter a percepção dos

funcionários de maneira mais rápida e eficaz sobre essa modalidade de trabalho, bem como alcançar soluções capazes de contemplar a maioria das demandas desses profissionais.

Adicionalmente, em tempos de pandemia, o *home office* também representou maior dificuldade de compatibilização do trabalho com as atividades domésticas e de cuidados com familiares mais vulneráveis, em vista do fechamento de creches, escolas e outros serviços (dificuldade essa já enfrentadas por famílias sem vagas em creches). No entanto, essa dificuldade tende a ser reduzida com a reabertura de estabelecimentos comerciais e a retomada do convívio social.

Além disso, a despeito dos desafios mencionados, é possível elencar uma série de iniciativas que, embora em muitos casos não os solucionem, poderiam mitigá-los consideravelmente, conforme apontamentos a seguir:

Pontos negativos	Medidas de mitigação
Distanciamento físico da equipe	<ul style="list-style-type: none">● Reuniões semanais por plataformas de comunicação online● Estabelecimentos de encontros presenciais periódicos● Realização de pesquisas para avaliar a experiência de <i>home office</i>● Adoção de política de <i>home office</i> parcial, durante dias pré-estabelecidos da semana (ex.: duas a três vezes por semana) ou de regimes mais flexíveis de trabalho que incorporem o <i>home office</i> como alternativa
Integração de novos membros	<ul style="list-style-type: none">● Aprimoramento de reunião de <i>onboarding</i>● Reuniões periódicas por plataformas de comunicação <i>online</i>, <i>happy hour online</i> e/ou presencial● No caso de adoção de regime de <i>home office</i> parcial, melhor aproveitamento dos dias no escritório para ações institucionais e de integração
Distanciamento físico das outras equipes do escritório	<ul style="list-style-type: none">● Encontros periódicos: webinar, reuniões periódicas, <i>happy hour online</i> e/ou presencial● No caso de adoção de regime de <i>home office</i>

	parcial, melhor aproveitamento dos dias de escritório para ações institucionais e de integração
Riscos de segurança da informação	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Tokens</i> ou outras ferramentas para acessar os ambientes do escritório ● Controle e registro de acesso às pastas corporativas ● Monitoramento de <i>downloads</i> dos arquivos da empresa ● Possibilidade de consulta à área de TI para lidar com essas questões
Falta de alguns elementos da estrutura física que auxiliam na produtividade (ex.: velocidade da conexão de internet, duas telas, impressora)	<ul style="list-style-type: none"> ● Possibilidade de oferta pelo escritório/empresa de alguns equipamentos (ex.: tela auxiliar, fone) para o <i>home office</i> ou subsídio para a compra de material de escritório e melhora do plano de internet ● Possibilidade de uso da estrutura física para execução dos trabalhos ou de atividades específicas (ex.: impressão de documentos)
Distância da biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> ● Aquisição de <i>e-books</i> e assinatura de mais portais que permitam acesso a artigos científicos ● Digitalização de livros, em observância às leis de direitos autorais ● Possibilidade de uso da estrutura física para acesso à biblioteca
Prejuízos a certos colaboradores (ex.: com filhos ou com restrição habitacional)	<ul style="list-style-type: none"> ● Oferecimento de espaço com mesas para trabalho presencial ● Organização de horários com mais possibilidade para reuniões e afins para funcionários com filhos (ex.: evitar horário de refeições)
Prejuízos a certos colaboradores com idade mais avançada, que encontram maiores desafios para lidar com o ambiente de <i>home office</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Oferecimento de espaço com mesas para trabalho presencial (opcional) ● Oferecimento de treinamentos para maior familiarização com as tecnologias necessárias

	para o home office <ul style="list-style-type: none"> ● Possibilidade de consulta à área de TI para lidar com essas questões
Baixa produtividade de certos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ● Oferecimento de espaço com mesas para trabalho presencial ● <i>Feedbacks</i> constantes ● Diminuição da permissão de realizar <i>home office</i> e eventual desligamento, caso nenhuma das medidas tenha sido eficaz
Controle de horário de estagiários e empregados celetistas	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilização de meios de controle eletrônicos
Problemas de ergonomia	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentos com diretrizes ergonômicas ● Fornecimento de cadeiras ou subsídio para auxílio na sua compra
Desafios para a captação de novos clientes, que normalmente envolve (i) a construção de relação de confiança entre as partes; e (ii) demonstração da suficiência da estrutura física e operacional de empresas/escritórios para lidar com a demanda	<ul style="list-style-type: none"> ● Maior uso das ferramentas de <i>home office</i> para realização de reuniões, apresentação de equipes (normalmente realizadas em ambiente físico) ● Investimentos no aprimoramento de material de comunicação institucional, especialmente em formato eletrônico ● Manutenção dos ambientes físicos para realização de reuniões presenciais eventualmente necessárias ou locação de espaços sob demanda para essa finalidade

Próximos passos: home office e seu papel na mudança da cultura institucional

O contexto de isolamento social decorrente da crise da Covid-19 fez com que o regime de trabalho na modalidade de *home office* se tornasse uma necessidade para uma série de escritórios e empresas cujas atividades são passíveis de desenvolvimento de maneira remota. Essa necessidade, contudo, mostrou-se não apenas uma alternativa viável, como também uma possibilidade bastante vantajosa sob aspectos como produtividade e redução de custos.

Diante dos benefícios inerentes ao *home office*, não há como negar a sua presença cada vez mais destacada no ambiente de trabalho de escritórios e empresas, seja como

alternativa de maior flexibilização das rotinas de trabalho, seja como modalidade a ser adotada de forma permanente.

Para além dos benefícios a funcionários e empregadores, a adoção total ou parcial do *home office* tem ainda o potencial de auxiliar na implementação de mudanças disruptivas na dinâmica dos ambientes de trabalho mais tradicionais. Contudo, sua implementação deve ser acompanhada de um balanço interno, que leve em conta inclusive as percepções dos funcionários, e busque avaliar as formas de mitigação dos obstáculos ainda presentes em relação a essa medida.

Longe de se esgotarem as reflexões e aprimoramentos sobre o tema do *home office*, fato é que não mais se pode ignorar as percepções obtidas em decorrência dessa nova modalidade de trabalho que se tornou a normalidade nos últimos três meses, trazendo consigo potenciais benefícios em prol da maior produtividade nos ambientes de trabalho, maior inclusão e igualdade de oportunidades – o que tende, ao fim e ao cabo, a viabilizar equipes mais plurais, engajadas, felizes e produtivas.

Portanto, a adoção do *home office* em empresas e escritórios não se restringe a uma mera mudança no espaço físico de trabalho do funcionário. Trata-se, na realidade, de algo muito mais amplo, capaz de afetar a sociedade como um todo e de mobilizar transformações significativas em termos de rotinas de trabalho e de culturas institucionais.

[1] Bacharela em Direito pela USP.

[2] Doutorando, mestre e bacharel pela Faculdade de Direito da USP.

[3] Especialista em Propriedade Intelectual pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), possui LL.M. na King's College London (KCL). Bacharela em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP).

[4] Mestra em Direito pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Bacharela em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP).

[5] Mestra em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Bacharela em Direito pela USP.

[6] Bacharel em Direito pela USP.

[7] Mestra pela Faculdade de Direito da USP. Bacharela em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP).

[8] Doutoranda pela Faculdade de Direito da USP.

^[9] Aluna de especialização em Direito e Tecnologia da Informação (PECE-POLI/USP). Bacharela em Direito pela USP.

Ronaldo Lemos – Professor da Universidade de Columbia. Sócio do Pereira Neto | Macedo

Os artigos publicados pelo JOTA não refletem necessariamente a opinião do site. Os textos buscam estimular o debate sobre temas importantes para o País, sempre prestigiando a pluralidade de ideias.

Fonte: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-que-o-distanciamento-social-nos-ensinou-sobre-o-home-office-19062020>

Gestão das Relações do Trabalho
Texto disponível na INTRANET/GRT/Matérias sobre Gestão de Pessoas