

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTAO E ESTRATEGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

TRABALHO REMOTO EM ÁREAS TÁTICO-ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS DO SETOR  
DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES: EFEITOS E POSSIBILIDADES TENDO EM  
VISTA O CONTEXTO DA PANDEMIA

ALINE ARANTES MONTEIRO

2022



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTAO E ESTRATEGIA - MPGE

TRABALHO REMOTO EM ÁREAS TÁTICO-ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS DO SETOR  
DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES: EFEITOS E POSSIBILIDADES TENDO EM  
VISTA O CONTEXTO DA PANDEMIA

ALINE ARANTES MONTEIRO

Orientação:

Prof. Dra. Claudiana Guedes de Jesus

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Linha de Pesquisa 02: Gestão da Inovação, Mercados e Políticas Públicas.

Projeto de Pesquisa: Ecossistema de Inovação, Mudança Tecnológica e Políticas Públicas.

SEROPÉDICA, RJ  
2022

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo (a) autor (a)

Am775t Arantes Monteiro, Aline, 1984-  
TRABALHO REMOTO EM ÁREAS TÁTICO-ESTRATÉGICAS DE  
EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES:  
EFEITOS E POSSIBILIDADES TENDO EM VISTA O CONTEXTO DA  
PANDEMIA / Aline Arantes Monteiro. - Rio de Janeiro,  
2022.  
111 f.

Orientadora: Claudiana Guedes de Jesus.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA , 2022.

1. Trabalho Remoto. 2. Setor de serviços de  
telecomunicações. 3. Plano de Ação. 4. Gestão e  
Estratégia. I. Guedes de Jesus, Claudiana, 1977-,  
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA III. Título.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓREITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**ALINE ARANTES MONTEIRO**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Linha de Pesquisa: Estratégias Inovadoras para Organizações Públicas e Privadas.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 16/02/2022

Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da tese / dissertação.

Membros da banca:

Dra. CLAUDIANA GUEDES DE JESUS (UFRRJ)  
(Orientadora)

Dra. MÁRCIA CRISTINA RODRIGUES COVA (UFRRJ)  
(Membro Interno)

Dra. POLLYANA DE CARVALHO (UNIFESP)  
(Membro Externo)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Eloiza e Craudeir, por todo esforço que sempre fizeram para me proporcionar uma educação de base que me permitiram chegar até aqui.

Ao meu irmão, Raphael, que como irmão mais velho, sempre me inspirou e esteve presente, me incentivando e acompanhando meus passos nesta trajetória.

À minha orientadora, Claudiana, que me guiou na construção deste trabalho.

Aos professores do MPGE/UFRRJ pelo conhecimento compartilhado.

Aos profissionais que se disponibilizaram a participar da pesquisa, a opinião de vocês foi fundamental para o êxito da pesquisa.

Ao meu gerente, Alan Carlos, que acreditou em mim e me contratou sabendo da minha condição de mestrande e sempre se fez interessado sobre meus passos durante o curso.

Por fim, às amigas, Miriam Vidal e Carla Surcin, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando e ajudando com suas experiências veteranas sobre a trajetória do mestrado profissional.

**O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.**

## RESUMO

MONTEIRO, Aline Arantes. **Trabalho Remoto em áreas tático-estratégicas do setor de serviços de telecomunicações: efeitos e possibilidades tendo em vista o contexto da pandemia.** 2021. 111p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022.

O trabalho remoto imposto pela pandemia do coronavírus foi um dos principais desafios enfrentados pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas, no mundo inteiro, no ano de 2020. Embora a prática do trabalho remoto já fosse conhecida e possibilitada pelo avanço tecnológico, o mesmo não era executado de forma essencial. O habitual do mundo do trabalho era executar o trabalho de forma presencial e somente em caso de excepcionalidade o trabalho era executado de forma remota. Porém, parece que este processo se inverteu a partir da pandemia do coronavírus como marco histórico. O habitual agora é executar o trabalho de forma remota e somente em casos de excepcionalidades, que o trabalho é executado de forma presencial. Essa mudança brusca de modelo de trabalho ocasionou como problema impactos negativos do trabalho remoto aos trabalhadores. Esta pesquisa apresenta como objetivo final identificar como gestores e empresas podem implantar o trabalho remoto em suas equipes. Para tanto, foi utilizada uma metodologia qualitativa, através de um trabalho teórico-empírico, sendo o campo teórico de pesquisa constituído pela revisão bibliográfica sobre trabalho, mudanças tecnológicas e trabalho remoto, e o campo empírico da pesquisa constituído por uma amostra pertencente ao universo de trabalhadores tático-estratégicos atuantes em empresas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil. A coleta de dados da revisão bibliográfica foi obtida por meio de um levantamento bibliométrico e a coleta dos dados da pesquisa de campo foi obtida por meio de aplicação de um questionário *online* junto ao público alvo. A análise de dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo. Como resultado foi obtido maior compreensão sobre os fenômenos acerca do trabalho remoto, possibilitando melhor entendimento e interpretação sobre o tema e com isso subsidiar com conhecimento fundamentado, para propiciar assim, o sucesso profissional dos trabalhadores e das empresas com o trabalho remoto. Como produto técnico, esta pesquisa apresentou um guia para orientar gestores na implantação do trabalho remoto em suas equipes.

**Palavras-chave:** Trabalho Remoto, Telecomunicações, Plano de Ação, Gestão e Estratégia.

## ABSTRACT

MONTEIRO, Aline Arantes. **Remote work in tactical-strategic areas of the telecommunications services sector: effects and possibilities in view of the pandemic context.** 2021. 111p. Dissertation (Professional Master's in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022.

Remote work imposed by the coronavirus pandemic was one of the main challenges faced by organizations, whether public or private, worldwide, in 2020. Although the practice of remote work was already known and made possible by technological advances, the same was not essentially performed. The custom in the world of work was to carry out the work in person and only in exceptional cases the work was carried out remotely. However, it seems that this process was reversed from the coronavirus pandemic as a historic milestone. The usual now is to perform the work remotely and only in exceptional cases, that the work is performed in person. This sudden change in the work model caused negative impacts of remote work on workers as a problem. This research has as its final objective to identify how managers and companies can implement remote work in their teams. For that, a qualitative methodology was used, through a theoretical-empirical work, being the theoretical field of research constituted by the bibliographic review on work, technological changes and remote work, and the empirical field of research constituted by a sample belonging to the universe of tactical-strategic workers working in companies in the telecommunications services sector in Brazil. Data collection from the bibliographic review was obtained through a bibliometric survey and the collection of field research data was obtained through the application of an online questionnaire with the target audience. Data analysis was conducted based on the content analysis technique. As a result, a greater understanding of the phenomena about remote work was obtained, allowing a better understanding and interpretation on the subject and with that to subsidize with grounded knowledge, to thus provide the professional success of workers and companies with remote work. As a technical product, this research presented a guide to guide managers in the implementation of remote work in their teams.

**Keywords:** Remote Work, Telecommunications, Action Plan, Management and Strategy.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Segmentação da Telefonia Fixa após Plano Geral de Outorgas – PGO.....	17
Tabela 02 - Segmentação da Telefonia Móvel após Plano Geral de Outorgas – PGO .....	17
Tabela 03 - Participação dos principais serviços de telecomunicações no Brasil (Jan/2021) ..	18
Tabela 04 - Níveis hierárquicos, carreira e cargos no setor de serviços de telecomunicações no Brasil (2021).....	22
Tabela 05 – Etapas da Revisão Sistemática da Literatura .....	29
Tabela 06 – Estruturação do questionário e seus objetivos .....	30
Tabela 07 – As ondas de Schumpeter.....	36
Tabela 08 – Mudança tecnológica e efeitos no trabalho ao longo dos séculos .....	37
Tabela 09 – Impactos da indústria 4.0 por áreas da economia .....	38
Tabela 10 – Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho.....	39
Tabela 11 – Subdivisões do Teletrabalho de acordo com a Organização Internacional do Trabalho – OIT.....	41
Tabela 12 – Impactos positivos e negativos do Trabalho Remoto aos trabalhadores .....	49
Tabela 13 - Proposta de Plano de Ação para atenuação de impactos negativos do trabalho remoto identificados na RSL .....	54
Tabela 14 - Abertura da das respostas dos trabalhadores sobre comentários adicionais não abordados na pesquisa .....	69
Tabela 15 - Proposta de Plano de Ação para atenuação de impactos negativos do trabalho remoto identificados na pesquisa aplicada.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Empregados do Setor de Telecomunicações (sem Empresas de Call Center) ....	21
Gráfico 02 – Pesquisa Trabalho Remoto 2021: Dados de caracterização .....	56
Gráfico 03 – Experiência dos trabalhadores com o trabalho remoto .....	58
Gráfico 04 – Frequência de utilização do trabalho remoto pelos trabalhadores .....	58
Gráfico 05 – Utilização do trabalho remoto no início da pandemia.....	58
Gráfico 06 – Frequência de utilização do trabalho remoto no início da pandemia .....	58
Gráfico 07 – Utilização do trabalho remoto um ano após o início da pandemia .....	59
Gráfico 08 – Frequência de utilização do trabalho remoto um ano após o início da pandemia... .....	59
Gráfico 09 – Diminuição do salário com a adoção do trabalho remoto .....	60
Gráfico 10 – Alteração de tamanho de equipe com a adoção do trabalho remoto .....	60
Gráfico 11 – Detenção de equipamento necessários para o trabalho remoto .....	61
Gráfico 12 – Qualidade dos equipamentos necessários para o trabalho remoto .....	61
Gráfico 13 – Espaço dedicado para o trabalho remoto.....	61
Gráfico 14 – Espaço dedicado ao trabalho remoto de acordo com a a norma regulamentadora nº 17 (Ergonomia) do Ministério do Trabalho e Emprego .....	61
Gráfico 15 – Satisfação dos trabalhadores com o trabalho remoto .....	63
Gráfico 16 – Opinião dos trabalhadores sobre a manutenção do trabalho remoto após a pandemia .....	63
Gráfico 17 – Opinião dos trabalhadores sobre o impacto positivo do trabalho remoto .....	63
Gráfico 18 – Opinião dos trabalhadores sobre o volume de trabalho no modelo remoto dentro do horário estipulado .....	63
Gráfico 19 – <i>Ranking</i> de impactos negativos do trabalho remoto na opinião dos trabalhadores. .....	64
Gráfico 20 – Abertura da das respostas que foram classificadas como “outros” referente aos impactos negativos do trabalho remoto na opinião dos trabalhadores .....	65
Gráfico 21 - Opinião dos trabalhadores com relação a produtividade no modelo de trabalho remoto .....	66

Gráfico 22 - Opinião dos trabalhadores com relação a qualidade das entregas no modelo de trabalho remoto .....	67
Gráfico 23 - Opinião dos trabalhadores com relação a satisfação dos clientes internos no modelo de trabalho remoto .....	67
Gráfico 24 - Opinião dos trabalhadores com relação ao aumento do contato com o gestor no modelo de trabalho remoto .....	68
Gráfico 25 - Opinião dos trabalhadores com relação ao aumento do contato com colegas de trabalho no modelo de trabalho remoto .....	68
Gráfico 26 – Percepção dos trabalhadores sobre o trabalho remoto na pergunta aberta da pesquisa .....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

COVID-19 – *Corona Vírus Disease* – Ano 2019

GA – *Google Acadêmico*

GPS - *Global Positioning System*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MP – Medida Provisória

NR – Norma Regulamentadora

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

PGO – Plano Geral de Outorgas

PIB – Produto Interno Bruto

RSL – Revisão Sistemática de Literatura

TELEBRAS – Telecomunicações Brasileiras S/A

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

VPN – *Virtual Private Network*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	Contextualização	14
1.2	Caracterização do setor de serviços de Telecomunicações no Brasil	15
1.2.1	O setor de serviços de telecomunicações antes da privatização	16
1.2.2	O setor de serviços de telecomunicações após a privatização	18
1.2.3	Os trabalhadores do setor de serviços de telecomunicações	19
1.3	Situação problema	23
1.4	Pergunta de pesquisa	23
1.5	Objetivos	24
1.5.1	Objetivo final	24
1.5.2	Objetivos intermediários	24
1.6	Justificativa	24
1.7	Delimitação do estudo	26
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>27</b>
2.1	Delineamento da pesquisa	27
2.2	Universo e amostra	27
2.3	Coleta de dados	28
2.3.1	Primeira fase: Revisão Sistemática de Literatura	28
2.3.2	Segunda fase: Aplicação de questionários <i>Online</i>	30
2.4	Análise de dados	31
2.5	Limitações	32
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>33</b>
3.1	Trabalho: Conceitos preliminares	33
3.2	Mudança tecnológica e efeitos no trabalho	35
3.3	Trabalho remoto	40
3.3.1	Conceitos, características, tipologia e evolução	40
3.3.2	Legislação brasileira	44
3.3.3	Impacto do Trabalho remoto aos trabalhadores	48
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>52</b>

4.1 Resultados teóricos .....	52
4.2 Resultados empíricos .....	56
4.2.1 Dados de caracterização .....	56
4.2.2 Dados de utilização do trabalho remoto .....	58
4.2.3 Dados estruturais .....	60
4.2.4 Dados de satisfação .....	63
4.2.5 Dados de produtividade .....	66
4.2.6 Dados de sociabilidade .....	68
4.2.7 Espaço aberto.....	69
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>75</b>
5.1 Recomendações práticas e gerenciais .....	77
5.2 Sugestões para aprofundamento da pesquisa.....	78
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>APENDICE A: PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFRRJ.....</b>	<b>84</b>
<b>APENDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E MODELO DE QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS TRABALHADORES – VERSÃO PILOTO ....</b>	<b>85</b>
<b>APENDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E MODELO DE QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS TRABALHADORES – VERSÃO FINAL .....</b>	<b>92</b>
<b>APENDICE D: PRODUTO TECNOLÓGICO DA PESQUISA: GUIA DO TRABALHO REMOTO: UMA PROPOSTA PARA GESTORES DE ÁREAS TÁTICO-ESTRATÉGICAS DO SETOR DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES.....</b>	<b>99</b>

# INTRODUÇÃO

## 1.1 - Contextualização

O desenvolvimento da sociedade e das relações de trabalho é impactado pelo avanço tecnológico, desde a primeira Revolução Industrial. Até a primeira Revolução Industrial os negócios dependiam somente da força humana e animal, porém, com o advento da máquina a vapor, nos séculos XVIII e XIX, pequenas fábricas viraram grandes indústrias (MAGALDI, 2018). Explica o autor que as relações de trabalho, neste primeiro momento, foram racionalizadas com foco na especialização do trabalho por repetição. Nos séculos XIX e XX, surge a eletricidade, marcando desta forma, a segunda Revolução Industrial, e a partir daí o trabalhador começa a ser visto como ser humano dotado de conhecimento.

Já o ano de 1960 marcou a terceira Revolução Industrial, com a computação e o microprocessador, até que em 1980, a tecnologia chega nas empresas e na vida das pessoas, trazendo consigo a cultura do *management*, possibilitando, dessa forma, o acesso ao conhecimento sobre gestão para todos os trabalhadores, inclusive aqueles que não ocupavam posição de gerência dentro das empresas (MAGALDI, 2018).

Ainda segundo Magaldi (2018), vivemos atualmente a era da transformação digital, marcando desta forma, a quarta Revolução Industrial. Este momento é representado pela internet, a computação em nuvem e a inteligência artificial. Trata-se de uma nova era, que vem promovendo uma desconstrução dos clássicos modelos de gestão, e uma transformação no modo como os indivíduos vivem, trabalham e se relacionam. Tem-se como exemplo desta transformação, a eliminação da necessidade de estar presente fisicamente no local de trabalho, da escrita manual, de assinaturas físicas, ou ainda, a automação de processos, a substituição do homem pela máquina e o trabalho remoto.

Ao longo da história, estes avanços tecnológicos ocorrem de forma gradual e contínua, como um processo que dura décadas até ser totalmente adotado. Porém, em 2019, fomos surpreendidos com a pandemia do coronavírus, gerando uma crise sanitária global. Uma série de mudanças já vinham sendo iniciadas pela quarta revolução industrial, para tornar as empresas e as relações de trabalho mais digitais, porém, a pandemia acabou impondo a implementação destas mudanças de forma abrupta.

Historicamente, a pandemia evoluiu a partir de um o novo agente do coronavírus. Coronavírus é uma família de vírus que possui o primeiro caso registrado em humanos em 1965,

porém, neste momento, este tipo de vírus não possuía complicações consideradas graves ainda. Em 2002, surge o primeiro agente desta família de vírus com potencial letal, o SARS-CoV, causador da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS, do inglês, *Severe Acute Respiratory Syndrome*). Em 31 de dezembro de 2019, após casos registrados na China, surge novamente um novo coronavírus, que posteriormente foi nomeado de SARS-CoV2. COVID-19, do inglês, *Coronavirus Disease 2019*, foi o nome dado à doença causada por este novo vírus (MARTIN *et al.*, 2020).

Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto da doença causada pelo novo coronavírus, constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – o mais alto nível de alerta da Organização (OPAS, 2020). Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia que, naquele momento, não tinha tratamento específico nem vacina. Portanto, autoridades epidemiológicas internacionais e nacionais recomendaram o distanciamento social e assepsia frequente das mãos. Segundo a *International Labour Organization* (2020), a pandemia do coronavírus é a maior crise global desde a Segunda Guerra Mundial (ILO, 2020).

Em dezembro de 2020, algumas vacinas candidatas contra a COVID-19 são autorizadas para uso emergencial em alguns países. Em 18 de janeiro de 2021 é iniciado a vacinação no Brasil. Embora as vacinas possam ajudar a acabar com a pandemia, ainda é necessário tomar todas as medidas para evitar que o vírus se espalhe, na medida em que a crise da COVID-19 continuar (OPAS, 2021).

Diante do supracitado, verifica-se que ideias que estavam no papel, relacionadas a transformação digital, foram forçadas a serem postas em prática para enfrentamento da COVID-19, incluindo o trabalho nas empresas, que passou a ser realizado com presença física somente quando indispensável e sempre que possível, de forma remota.

## **1.2 - Caracterização do setor de serviços de Telecomunicações no Brasil**

Esta pesquisa analisa os efeitos do trabalho remoto na visão dos trabalhadores, que atuam em áreas tático-estratégicas de empresas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil, tendo em vista o contexto da pandemia. Com isso, a fim de contextualização, esta seção irá descrever nos dois primeiros tópicos, a história do setor de serviços de telecomunicações no Brasil, que teve uma divisão histórica marcada pela era das privatizações na década de 1990. A terceira e última parte desta seção, apresentará as características dos trabalhadores que atuam

neste segmento, assim como seus níveis hierárquicos, que se subdividem em operacionais, tático e estratégicos.

### **1.2.1 - O setor de serviços de telecomunicações antes da privatização**

O setor de serviços de telecomunicações teve seu início no Brasil durante o período imperial. De acordo com Moreira (2018), o serviço de telecomunicação é introduzido no Brasil em 1877 por Dom Pedro II, quem incentivou a instalação da primeira linha telefônica interligando a casa do imperador às casas dos ministros. Em 1879 foi autorizado a exploração dos serviços telefônicos por concessão, promovendo a conexão de mais usuários e sua ampliação geográfica. Até 1930, as ligações eram completadas por intermédio de telefonistas, mas após este período, o processo passou a ser automatizado. No início da década de 1960, é dado o primeiro passo para o desenvolvimento do setor no Brasil de forma estruturada, com a instituição do Código Brasileiro de Telecomunicações<sup>1</sup>. O código definiu a política básica, criando regras tarifárias e o planejamento de integração das telecomunicações em um Sistema Nacional de Telecomunicações subordinado ao Ministério das Comunicações. No final da década de 1960, é criado o sistema TELEBRAS, com o objetivo de planejar, implantar e operar o Sistema Nacional de Telecomunicações no Brasil (MOREIRA 2018).

A TELEBRAS instituiu polos empresariais em cada estado e promoveu uma série de incorporações de empresas existentes, marcando um período de grande expansão da planta telefônica no país. É inaugurada também, a primeira estação de comunicação com satélite no Brasil. Após este evento, o setor passa a se destacar como importante atividade meio para o setor industrial e comercial (MOREIRA 2018).

Até meados da década de 1980, explica o autor, que o setor de serviços de telecomunicações era caracterizado pelo monopólio, no Brasil e no mundo. Na década de 1990, devido ao esgotamento do modelo estatal, deu-se início às privatizações, a fim de transformar a estrutura monopolista em uma estrutura competitiva, e desta forma, retomar o crescimento do setor. Por se tratar de um serviço considerado essencial, foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, responsável por regular o desenvolvimento do setor no país (MOREIRA 2018).

---

<sup>1</sup> Código Brasileiro de Telecomunicações - Lei 4117/62 | Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962, Presidência da República, disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4117Compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4117Compilada.htm)

Antes da privatização, o cenário brasileiro do setor de serviços de telecomunicações era formado pela Embratel, com serviços de longa distância e a TELEBRAS, com suas 27 operadoras de telefonia local. Em abril de 1998, durante o processo de privatização, o Decreto-Lei 2.544 aprovou o Plano Geral de Outorgas (PGO), estabelecendo que o serviço fixo comutado seria prestado nos regimes público e privado ao mesmo tempo.

Ainda antes de empreender a privatização, o Sistema Telebrás foi segmentado em 12 *holdings*. Quatro destas *holdings* eram de telefonia fixa, representadas na tabela 01 a seguir. As três primeiras *holdings*, divididas entre as regiões I, II e III, tinham abrangência regional local e a quarta *holding*, representada pela região IV, possuía abrangência de longa distância nacional e internacional.

Tabela 01 - Segmentação da Telefonia Fixa após Plano Geral de Outorgas - PGO

<b>Região</b>	<b>Estados</b>	<b> Holding</b>
I	Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá, Roraima.	Tele Norte-Leste
II	Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Distrito Federal.	Tele Centro-Sul
III	São Paulo	Telesp
IV	Longa Distância Nacional e Internacional	Embratel

Fonte: Elaboração própria a partir de MENARDI (2000, p. 52-53)

As oito *holdings* restantes eram de telefonia móvel, representadas pela tabela 02, detalhando cada *holding* com a região de cobertura correspondente.

Tabela 02 - Segmentação da Telefonia Móvel após Plano Geral de Outorgas - PGO

<b>Estados</b>	<b> Holding</b>
São Paulo	Telesp Celular
Rio de Janeiro, Espírito Santo	Tele Sudeste Celular
Minas Gerais	Telemig Celular
Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul	Tele Celular Sul
Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Rondônia, Tocantins, Distrito Federal	Tele Centro Oeste Celular
Amapá, Pará, Roraima, Amazonas, Maranhão	Tele Norte Celular
Bahia, Sergipe	Tele Leste Celular
Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Paraíba, Alagoas	Tele Nordeste Celular

Fonte: Elaboração própria a partir de MENARDI (2000, p. 53)

Segundo Tatsch (2003), esta divisão da Telebrás antes da privatização de fato, teve como justificativas facilitar a compatibilidade do modelo com ambientes competitivos, facilitar também o processo de privatização e permitir a focalização de investimentos dentro de cada

região. Somente a partir desta divisão da Telebras em 12 *holdings*, que o processo foi a leilão e as empresas foram finalmente desestatizadas (MENARDI, 2000).

### 1.2.2 - O setor de serviços de telecomunicações após a privatização

O principal motivo que levou a privatização do setor no Brasil foi o esgotamento do modelo estatal, trazendo a necessidade de redução dos gastos públicos. A privatização restringiu a intervenção estatal na economia e possibilitou a entrada de capital estrangeiro. Após a privatização, houve uma melhora considerável na qualidade do serviço prestado, grande aumento de investimento externo e o setor registrou um crescimento extraordinário (BAVARESCO; SALVAGNI, 2015).

A estrutura de consumo e o avanço tecnológico deste setor também sofreu grandes mudanças. Em 1998, dados da ANATEL informam que o setor de serviços de telecomunicações no Brasil possuía, em ordem de grandeza, 20 milhões de acessos em telefonia fixa, zero em telefonia móvel, zero em banda larga e 2,5 milhões em TV por assinatura. Em janeiro de 2021, observa-se um total de 29 milhões de acessos em telefonia fixa, 235 milhões em telefonia móvel, 35 milhões em banda larga e 14 milhões em TV por assinatura (ANATEL, 2021).

Atualmente, o setor de serviços de telecomunicações no Brasil é composto basicamente por seis grandes empresas a saber, Claro, Vivo, Oi, Algar, Tim e Sky, conforme dados da Anatel de janeiro de 2021. Essas seis empresas juntas representam 96,8% da fatia de mercado de telefonia fixa, 97% da fatia de mercado de telefonia móvel, 62,9% da fatia de mercado de banda larga e 97,7% da fatia de mercado de TV por assinatura, conforme demonstrado na tabela 03.

Tabela 03 - Participação dos principais serviços de telecomunicações no Brasil (Jan/2021).

<b>Empresa</b>	<b>Telefonia Fixa</b>	<b>Telefonia Móvel</b>	<b>Banda Larga</b>	<b>TV por Assinatura</b>
<b>Claro</b>	30,9%	26%	<b>27,4%</b>	<b>47,2%</b>
<b>Vivo</b>	30,2%	<b>33,6%</b>	17,7%	8,5%
<b>OI</b>	<b>32,6%</b>	15,7%	14,1%	11,6%
Algar (CTBC)	-	-	1,9%	-
TIM	3,1%	22%	1,8%	-
Sky/AT&T	-	-	-	30,4%
Outras	3,2%	2,8%	37%	2,2%

Fonte: Elaboração própria a partir de ANATEL (2021)

Analisando a tabela 03, é observado que este mercado possui três empresas liderando os principais serviços de telecomunicações no Brasil. A OI lidera o serviço de telefonia fixa, a VIVO o serviço de telefonia móvel e a CLARO os serviços de banda larga e TV por assinatura.

Laranjeira (2001) afirma que existem poucos estudos no Brasil relacionados ao setor de serviços sobre as transformações do trabalho. Em contrapartida, verifica-se que se trata de um setor de grande relevância para a economia brasileira, visto que é um setor que só em 2019, de acordo com a Telebrasil (2021), movimentou R\$ 244 bilhões. Correlacionando estes dados com o PIB brasileiro do mesmo ano, divulgado pelo IBGE, verifica-se que o setor de telecomunicações representa 3% do PIB nacional. Observa-se também, a importância de analisar o setor de serviços isoladamente, visto que o mesmo possui comportamento e nuances diferentes do setor industrial.

Um dos maiores desafios das empresas na atualidade, sejam elas públicas ou privadas, está relacionado com o plano de transformação digital, voltado para a adoção de processos digitais e inovação tecnológica. Trata-se de uma condição para o sucesso organizacional a sinergia entre processos e pessoas de forma digital, promovendo assim, o aumento da competitividade e melhores experiências para os clientes. O setor de telecomunicações, por sua vez, assume papel fundamental para disseminação de novas tecnologias, uma vez que constituem a base que suporta outros segmentos de negócio com infraestrutura e serviços de comunicação, integrando e promovendo a disseminação das novas tecnologias como: *Social Media, Mobile, Analytics, Cloud Computing e Internet of Things* (SOUZA JUNIOR, 2019).

Diante disso, o setor de telecomunicações, aparenta ser duplamente afetado pela inovação digital, primeiro porque precisa se manter no mercado perante seus concorrentes, portanto precisam transformar o seu próprio segmento com o surgimento de novos modelos de serviço, e segundo por ser provedora de infraestrutura para os outros setores da economia realizarem sua transformação digital também (SOUZA JUNIOR, 2019).

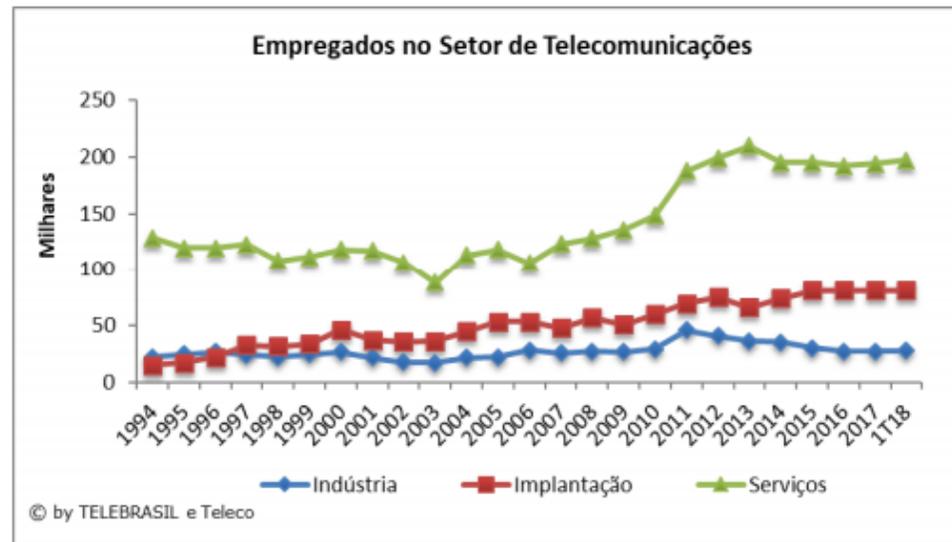
### **1.2.3 - Os trabalhadores do setor de serviços telecomunicações**

O setor de serviços de telecomunicações sofreu grandes mudanças estruturais com a desregulamentação, liberalização e privatização, trazendo, conseqüentemente, impactos aos trabalhadores deste setor também. A privatização marcou um período de redução significativa de trabalhadores devido a necessidade de aumento de produtividade. O avanço tecnológico também possui forte influência na redução de emprego no setor, na medida em que algumas

atividades como telefonistas, detecção e correção de erros, se tornaram obsoletas com a utilização de sistemas inteligentes. Porém, é identificado também, o surgimento de novas atividades relacionadas a ciência da computação e a análise de dados, que compensam um pouco as atividades que desapareceram (LARANJEIRA, 2001).

Dados das séries temporais mapeadas pela Telebrasil (2018) sobre o desempenho do setor de telecomunicações no Brasil, demonstram que a quantidade de empregados do setor sofreu uma queda desde o ano da privatização até o ano de 2003. Entre os anos de 2004 e 2012, o setor sofreu grande expansão quanto ao volume de emprego, e de 2013 até 2018, voltou a entrar em declínio, conforme representado no gráfico 01 a seguir. O ano de 2004, de acordo com relatório da Anatel, representou um aumento significativo das compras de telefones celulares e de transmissores/receptores de telefonia móvel, correlacionando-se, portanto, com o aumento no volume de emprego a partir deste mesmo ano. É observado também, que a partir de 2004 o aparelho celular no Brasil começou a chegar nas mãos de cada vez mais brasileiros, pertencentes a diversos níveis econômicos (ANATEL, 2004).

Gráfico 01: Empregados do Setor de Telecomunicações (sem Empresas de *Call Center*)



MILHARES	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	1T18
Indústria	24,0	22,0	24,8	26,7	21,5	17,4	17,2	21,7	22,0	27,9	25,8	27,2	26,4	29,3	45,8	40,8	36,0	35,4	30,3	27,2	27,3	27,4
Implantação	32,7	31,7	33,8	46,0	37,2	35,5	36,0	44,9	53,3	53,4	47,6	56,7	50,7	59,7	69,1	75,1	65,9	73,8	80,8	80,8	80,8	80,8
Serviços	122,6	107,9	111,7	118,2	117,3	106,4	88,1	113,3	118,1	106,1	123,2	128,1	135,7	148,3	187,6	199,4	209,6	195,0	195,4	192,0	194,3	197,4
<b>Total</b>	<b>179,2</b>	<b>161,7</b>	<b>170,3</b>	<b>191,0</b>	<b>176,0</b>	<b>159,2</b>	<b>141,3</b>	<b>179,9</b>	<b>193,3</b>	<b>187,4</b>	<b>196,6</b>	<b>212,0</b>	<b>212,8</b>	<b>237,3</b>	<b>302,5</b>	<b>315,3</b>	<b>311,5</b>	<b>304,1</b>	<b>306,4</b>	<b>300,0</b>	<b>302,3</b>	<b>305,5</b>

Fonte: Telebrasil (2018)

Após um panorama geral sobre os trabalhadores do setor de serviços de telecomunicações no Brasil quanto ao volume de emprego, esta seção será finalizada a seguir com uma breve explicação sobre como estes trabalhadores são organizados na ótica do setor de recursos humanos dessas empresas.

Com relação aos níveis hierárquicos, os trabalhadores são subdivididos entre os níveis operacional, tático e estratégico. O nível estratégico corresponde ao topo da organização em que fazem parte os diretores, proprietários, altos acionistas e os executivos. Neste nível são realizadas as tomadas de decisão e a elaboração de estratégias a nível global da empresa alinhados com sua missão e objetivos. O nível tático, seria um nível de intercâmbio entre os níveis estratégicos (alta gerência) e o operacional (executores), visando atender a melhoria de um setor da organização com atividades homogêneas. O último nível, o operacional, também denominado de técnico está ligado à execução dos serviços ou produção de uma empresa (OLIVEIRA, 1997).

No caso de uma empresa de serviços de telecomunicações no Brasil, campo de estudo desta pesquisa, existem algumas classificações praticadas pelo mercado, classificações estas, que visam estruturar os níveis hierárquicos de uma empresa. A tabela 04 a seguir traz uma representação de como as empresas deste ramo organizam seus níveis hierárquicos.

Tabela 04 - Níveis hierárquicos, carreira e cargos no setor de serviços de telecomunicações no Brasil (2021)

<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Estágio da Carreira</b>	<b>Cargo</b>	<b>Pré-Requisito</b>
Operacional	Acesso	Assistentes, Auxiliares e Técnicos	Ensino Médio Completo ou Ensino Médio Técnico + CREA
Tático	Profissional	Analistas, Advogados, Secretárias, Auditores, Gerentes, Executivos de Negócios e Especialistas	Ensino Superior Completo
Estratégico	Executiva	Diretores, Gerentes, Representantes Institucionais, Gerentes de Projetos e Consultores	Ensino Superior Completo

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do sítio oficial de uma empresa de serviços de telecomunicações no Brasil (2021).

Os cargos de Assistentes, Auxiliares e Técnicos, ocupam uma posição de acesso na carreira, e possuem como pré-requisitos Ensino Médio Completo ou Ensino Médio Técnico + CREA, podem ser considerados pertencentes ao nível hierárquico operacional. Os cargos de Analistas, Advogados, Secretárias, Auditores, Gerentes, Executivos de Negócios e Especialistas, ocupam uma posição profissional na carreira e possuem como pré-requisito Ensino Superior Completo, podem ser considerados, portanto, como pertencentes ao nível

hierárquico tático. Por fim, os cargos de Diretores, Gerentes, Representantes Institucionais, Gerentes de Projetos e Consultores, os quais possuem uma posição executiva na carreira, também possuem como pré-requisito Ensino Superior Completo, podem ser considerados pertencentes ao nível hierárquico estratégico.

### **1.3 - Situação problema**

A digitalização do trabalho ocasionada pelo avanço tecnológico é um tema que vinha sendo introduzido e proporcionando mudanças nas relações de trabalho com a quarta revolução industrial. Porém, a restrição de interação social física ocorrida por todo o planeta, com acessos bloqueados em vários países e redução do deslocamento humano, obrigou a sociedade e o mundo do trabalho a mudar a forma como se relacionam de forma abrupta, através do contato virtual em detrimento do contato físico. Esta situação de crise global vivida, exigindo medidas de distanciamento ou anulação de contatos físicos, trouxe para muitas empresas mudanças na forma como estavam acostumados a trabalhar.

Antes da pandemia o modelo de trabalho adotado pela maioria das empresas era o modelo presencial, com a pandemia, muitas empresas se viram obrigadas a adotarem o modelo de trabalho remoto, a fim de manterem suas atividades e garantirem sua sobrevivência no mercado. Diante disso, parece oportuno aprofundar o estudo sobre esta nova forma de se trabalhar.

### **1.4 - Pergunta de pesquisa**

Como os gestores e empresas podem implantar o trabalho remoto em suas equipes?

## **1.5 - Objetivos**

### **1.5.1 - Objetivo final**

Identificar como gestores e empresas podem implantar o trabalho remoto em suas equipes.

### **1.5.2 - Objetivos intermediários**

Os objetivos intermediários compreendem:

1. Identificar mudanças tecnológicas e seus efeitos no trabalho;
2. Descrever as principais legislações trabalhistas do Brasil que direta ou indiretamente interferem no trabalho remoto;
3. Caracterizar o trabalho remoto;
4. Investigar junto aos trabalhadores os efeitos do trabalho remoto tendo em vista o contexto da pandemia;
5. Elaborar propostas de mitigação dos possíveis efeitos negativos do trabalho remoto;
6. Elaborar uma proposta de guia para orientar gestores que desejam implantar o trabalho remoto em suas equipes.

## **1.6 - Justificativa**

Esta proposta de pesquisa apresenta perspectivas de contribuições relevantes, primeiramente, com relação a sua contribuição teórica, e segundo, com relação a sua contribuição prática. Como contribuições teóricas tem-se a identificação de mudanças tecnológicas e seus efeitos no mundo do trabalho e o aprofundamento da temática sobre trabalho remoto. Como contribuições práticas tem-se duas propostas de plano de ação e um guia para orientar gestores e empresas na implantação do trabalho remoto em suas equipes com qualidade.

O contexto de pandemia do coronavírus é uma novidade, portanto, é possível constatar que existem poucos estudos sobre a temática. Deste modo, os resultados apresentados nesta pesquisa, poderão contribuir também com o campo do conhecimento sobre Administração,

consolidando e servindo de referência para outros estudos.

O setor de telecomunicações foi escolhido como objeto de estudo desta pesquisa por diversos motivos. Primeiramente, devido à importância deste segmento para o processo de transformação digital de todos os negócios, frente a quarta revolução industrial. Segundo, porque este setor tem se mostrado bastante dinâmico, com relação a entrada de novas tecnologias, e também com relação a mudanças organizacionais e humanas.

A partir da resposta à questão problema, será possível elaborar estratégias de liderança e contribuir para um direcionamento de gestores e empresas para auxiliar o desempenho da equipe na execução de suas atividades de forma remota, minimizando os possíveis efeitos negativos que esta modalidade de trabalho pode ocasionar.

Embora a pesquisa tenha como foco de análise os trabalhadores tático-estratégicos do setor de serviços de telecomunicações, atentando para suas características, o problema levantado é comum a outras organizações. Desta forma, o estudo poderá fornecer subsídios para generalização analítica e para replicações do plano de ação proposto em outras empresas, que também foram obrigadas a adotar o trabalho remoto com a pandemia.

A escolha dos trabalhadores tático-estratégicos do setor de serviços de telecomunicações como objeto de pesquisa, se deu por acessibilidade, uma vez que a pesquisadora é funcionária de uma empresa de serviços de telecomunicações, portanto possui uma rede de contatos com profissionais desta área. Por outro lado, se deu pelo fato das empresas brasileiras do setor de telecomunicações possuírem papel essencial no cenário corporativo brasileiro e no processo de transformação digital da indústria 4.0 como um todo.

Com relação a viabilidade do estudo, esta proposta de pesquisa mostra-se viável pela condição da pesquisadora como trabalhadora remota atuante de um cargo tático-estratégico dentro de uma empresa de serviços de telecomunicações, o que facilitará a observação, coleta de dados, elaboração e interpretação do conteúdo. Os custos e tempo necessários ao estudo com a pesquisa também estão dentro do orçamento e disponibilidade da pesquisadora.

Por fim, a principal motivação para sustentar a realização desta pesquisa, reside na oportunidade que o tema possui para a sociedade atual, visto que é um tema novo, que gera mudanças no mercado de trabalho. Conhecer as inovações que estão surgindo no mercado, assim como as melhores práticas para adoção do trabalho remoto, permitiria apontar qual caminho seguir e, subsidiar com conhecimento fundamentado para propiciar assim, o sucesso profissional dos trabalhadores e das empresas. Portanto, acredita-se que esta pesquisa possui relevância social também, porque solucionar o problema e questão formulada nesta pesquisa beneficiará também a força de trabalho de forma a mantê-la atualizada sobre o tema.

## **1.7 – Delimitação do estudo**

O estudo delimitou-se ao aprofundamento de temas sobre Trabalho, Mudança Tecnológica e Trabalho Remoto.

A delimitação geográfica é constituída pelo universo dos trabalhadores tático-estratégicos que atuam em empresas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil. A pesquisa pretende captar a opinião do público investigado, primeiramente, através de contatos diretos com a rede de profissionais os quais a pesquisadora possui fácil acesso, e também através impulsionamento nas redes sociais, a fim de atingir um raio maior de profissionais dentro do perfil estipulado.

A delimitação temporal do estudo abrange o período inicial em março de 2020, quando começou a pandemia do Covid-19, com análises e pesquisa de campo no período de 17 meses, finalizando a observação em agosto de 2021.

## **2 - METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **2.1 - Delineamento da pesquisa**

Esta pesquisa aborda o problema de forma qualitativa, através de um trabalho teórico-empírico. A parte teórica é resultado de uma pesquisa bibliográfica exaustiva sobre o tema, através de um processo descritivo. A parte empírica analisou dados em campo a fim de capturar a opinião dos trabalhadores tático-estratégicos atuantes em empresas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil, sobre a problemática de transformação do trabalho presencial para o trabalho remoto.

A pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativas, que tornam o mundo visível. A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo. Desta forma, os pesquisadores qualitativos estudam coisas dentro dos seus contextos naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem (CRESWELL, 2014).

A escolha da pesquisa qualitativa ocorreu porque um problema ou questão precisava ser explorado. Esta exploração é necessária devido à necessidade de estudar um grupo ou população e identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente e que não podem se utilizar de informações predeterminadas da literatura ou resultados de outros estudos de pesquisa (CRESWELL, 2014).

No tocante ao método, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso tendo em vista que enfoca especificamente o setor de serviços de telecomunicações no Brasil. “O estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

### **2.2 - Universo e Amostra**

O universo desta pesquisa aborda os trabalhadores tático-estratégicos atuantes em empresas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil.

A amostra desta pesquisa não será determinada previamente, visto que foi utilizado o método Bola de Neve, portanto, a amostra será formada ao longo do processo de aplicação da

pesquisa, com a divulgação de um questionário através das redes sociais virtuais. No método Bola de Neve, o pesquisador determina as características do público-alvo que deseja atingir, posteriormente identifica pessoas que estão dentro das características pré-determinadas, convida estas pessoas para participarem da pesquisa e por fim, pede mais indicações de pessoas que estão enquadradas no mesmo perfil, gerando uma recorrência até se esgotar o avanço das indicações. Com isso, a amostra é gerada automaticamente e depende do engajamento voluntário das pessoas contatadas, constituindo dessa forma, uma amostragem não probabilística (COSTA, 2018).

### **2.3 - Coleta de dados**

A coleta de dados será realizada em duas fases. Na primeira fase, a coleta de dados ocorrerá através da revisão da literatura em busca de informações já disponíveis, como anuários estatísticos nacionais ou específicos por categorias de negócios, estudos promovidos por entidades empresariais, por agências governamentais, relatórios de institutos de pesquisa e publicações acadêmicas específicas. Na segunda fase, para analisar a utilização do trabalho remoto, e conseqüentemente, suas implicações na vida dos trabalhadores tático-estratégicos atuantes em empresas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil, foram aplicados questionários de forma *on line* através da plataforma *Google Forms*.

#### **2.3.1 - Primeira fase – Revisão Sistemática de Literatura**

Foi realizado um levantamento bibliométrico de publicações acadêmicas baseado no modelo de garimpagem de texto na rede web (COSTA, 2010). De acordo com o autor, este modelo pode ser considerado a partir do encontro entre Bibliometria, *Bibliomining* e Webmetria. O modelo proposto pelo autor foi adaptado e adotou as etapas representadas pela tabela 5 a seguir.

Tabela 05 – Etapas da Revisão Sistemática da Literatura

(1) <b>Parâmetros gerais da pesquisa:</b>	Trabalhos acadêmicos publicados na base Google Acadêmico (GA).
(2) <b>Índices de busca geral:</b>	“trabalho”; “mudança tecnológica”; “trabalho remoto”; “teletrabalho”; “home office”.
<b>Índices de busca específico:</b>	“conceitos”; “possibilidades”; “impactos”; “histórico”; “trabalhadores”; “pandemia”; “leis trabalhistas”; “normatização”; “VPN”; “nômades digitais”, “trabalhador terceirizado”, trabalhador externo”.
(3) <b>Refinamento preliminar:</b>	Páginas em Português; ordenação por relevância; acesso aberto.
(4) <b>Refinamento específico de títulos e resumos:</b>	Abordar trabalho, mudança tecnológica e trabalho remoto ou suas condicionantes como tema principal; abordar o tema aplicado às empresas; ser de áreas do conhecimento de ciência sociais aplicadas (administração, economia etc).
(5) <b>Refinamento específico de textos completos:</b>	Contribuir para responder à pergunta de pesquisa

Fonte: Elaboração própria a partir de COSTA, 2010.

A base de dados principal utilizada foi o Google Acadêmico (GA), salvo um estudo da *Harvard Business School (HBS)*, que foi identificado a partir de uma matéria publicada no jornal Valor Econômico. Devido a atualidade do tema, revistas e jornais intensificaram publicações sobre o trabalho remoto. A base de dados do GA permite localizar trabalhos acadêmicos de vários tipos e idiomas. Ele busca referências em qualquer documento que esteja disponível na *Web*. A ferramenta permite também a ordenação por relevância levando em conta o texto integral de cada artigo, o autor, a publicação em que o artigo foi divulgado e a frequência com que foi citado em outras publicações acadêmicas. A escolha desta base se justifica por ser uma plataforma bastante inclusiva, possibilitando a formação de um compreensivo corpus para a pesquisa. O GA pode ser usado como recurso exclusivo para a busca preliminar de artigos a compor o corpus da RSL, ainda que, eventualmente, precise ser realizado buscas em outras bases para se obter acesso ao texto integral de artigos que não estejam disponíveis abertamente na *Web* (NORUZI, 2005).

O processo de busca e filtragem no GA seguiu os seguintes passos: digitação dos índices de busca; seleção para mostrar somente páginas em português; ordenação dos resultados por relevância, de forma que as primeiras páginas apresentem os trabalhos mais relevantes; leitura dos títulos e resumos apresentados nas quatro primeiras páginas, sendo cada página apresentando dez trabalhos acadêmicos por vez; e por fim leitura dos textos completos.

### 2.3.2 - Segunda fase – Aplicação de questionário

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas descritivas, comportamentais e preferenciais. O questionário elaborado para esta pesquisa foi elaborado com perguntas assertivas e predominantemente fechadas.

A pesquisa foi aplicada por meio de um questionário respondido pela plataforma *Google Forms* no período entre os dias 01 de junho a 06 de agosto de 2021. Foram coletados nesta pesquisa respostas de 121 trabalhadores, que se declararam ser maior de 18 anos e também que atuavam em áreas tático-estratégicas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil. Entende-se como áreas tático-estratégicas os departamentos de uma empresa que não executam atividades operacionais, mas atividades de apoio, são elas, administração, planejamento, contabilidade, tesouraria, tecnologia da informação, marketing, vendas, recursos humanos, etc.

Anteriormente às seções de perguntas, foram apresentados esclarecimentos sobre a pesquisa, seus riscos e benefícios, para que a manifestação de vontade no sentido de participar (ou não) da pesquisa, fosse efetivamente livre e consciente.

O questionário contou com 33 perguntas agrupadas em sete seções, sendo somente uma delas, uma questão aberta, conforme tabela 6 a seguir.

Tabela 06 – Estruturação do questionário e seus objetivos

<b>Seção do Questionário</b>	<b>Objetivo</b>
I – Dados de caracterização	Identificar o perfil dos respondentes como sexo e nível de maturidade e responsabilidade pessoal e profissional com perguntas como idade, escolaridade, cargo, estado civil e quantidade de filhos.
II – Dados de utilização do trabalho remoto	Identificar a utilização do trabalho remoto antes, durante e depois da pandemia. Se houve aumento ou diminuição de sua utilização.
III – Dados estruturais	Identificar as mudanças estruturais que podem impactar o desempenho dos trabalhadores como aumento ou diminuição de salário, aumento ou diminuição do tamanho da equipe, qualidade dos equipamentos e qualidade da estação de trabalho.
IV – Dados de satisfação	Identificar o nível de satisfação dos trabalhadores com o trabalho remoto, assim como identificar possíveis efeitos negativos.
V – Dados de produtividade	Identificar se houve aumento ou diminuição de produtividade dos trabalhadores com o trabalho remoto, quantitativamente e qualitativamente.
VI – Dados de sociabilidade	Identificar se houve aumento ou diminuição da interação social com gestores e colegas de trabalho com a adoção do trabalho remoto.
VII – Espaço aberto	Espaço aberto aos respondentes a fim de identificar aspectos que os respondentes consideram importantes sobre o trabalho remoto mas que não foi abordado nas perguntas anteriores.

Fonte: Elaboração própria

O *link* de acesso ao questionário foi divulgado pela plataforma *Linkedin* através do perfil pessoal da autora desta pesquisa, por meio de publicações públicas e mensagens diretas privadas, convidando o público-alvo pré-determinado para participarem da pesquisa. O *Linkedin*, segundo Fino (2017), é a maior rede social da atualidade que representa o mundo do trabalho (recrutadores e candidatos).

Foram enviados também, mensagens privadas via *whatsapp* para o público-alvo com o qual a pesquisadora possui acesso direto. Além disso, foi incentivado que o questionário fosse divulgado pelo processo “bola de neve”, no qual um participante encaminha a pesquisa para outros possíveis participantes (FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL & MOSCAROLA, 2000), ou ainda, que a publicação original fosse compartilhada a fim de atingir o maior número possível de respondentes.

Este instrumento de coleta de dados possui a vantagem de possibilitar a liberdade do respondente expor sua opinião conforme sua disponibilidade de tempo, pois não precisa da presença do pesquisador no momento de preencher o questionário. Outro aspecto importante é o fato que a maioria das perguntas e possibilidades de respostas são iguais para todos os respondentes, mantendo desta forma os dados padronizados (ZANELLA, 2009).

## **2.4 - Análise dos Dados**

O processo de análise de dados tem o objetivo de reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável (ZANELLA, 2009). Na primeira fase da pesquisa, realizada através de uma revisão sistemática de literatura, o processo de busca e filtragem no GA resultou em uma quantidade de trabalhos acadêmicos selecionados para compor o corpus final da pesquisa e este foi o ponto de partida para análise dos dados coletados. Na segunda fase da pesquisa, realizada através de aplicação de questionário, o ponto de partida para análise dos dados foi a coleta das respostas obtidas com o questionário.

A análise destes dados ocorreu através da análise de conteúdo, primeiramente foi realizado uma exploração do material, posteriormente, o conteúdo colhido foi codificado e agrupado em categorias de análise fundamentadas pelo referencial teórico. Já na fase de tratamento dos resultados foi realizada a efetiva interpretação dos dados obtidos durante a pesquisa (BARDIN, 1977).

## 2.5 - Limitações

A coleta de dados através da revisão sistemática de literatura teve como fator limitante o volume de dados disponíveis, ou seja, a quantidade limitada de materiais científicos que abordem com profundidade o trabalho remoto no contexto da pandemia, para contribuir com a pesquisa. Esta limitação ocorreu dado o período recente do tema abordado.

Com relação a coleta de dados da pesquisa aplicada, coletada através das respostas ao questionário, pode ter sido limitada devido a impossibilidade de esclarecimento por parte da pesquisadora, caso houvesse alguma dúvida no preenchimento do questionário. Outro aspecto limitante deste método é em relação a falta de controle e verificação das circunstâncias em que os questionários foram preenchidos, uma vez que, não é possível ter certeza sobre quem realmente preencheu e se expôs à verdade (ZANELLA, 2009).

Coletar dados de trabalhadores dentro de um contexto de pandemia, pode sofrer influências do estado emocional dos mesmos em suas respostas no questionário, podendo desta forma limitar o método escolhido também.

### 3 - REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 - Trabalho: Conceitos preliminares

Inicialmente, antes de entrarmos nas discussões sobre os modelos de trabalho atuais, com a digitalização do trabalho ocasionada pelo avanço tecnológico, o trabalho remoto imposto pela pandemia do coronavírus e o impacto deste modelo de trabalho na vida dos trabalhadores, faz-se necessário uma pequena revisão sobre os conceitos originais de trabalho, suas variantes e evolução histórica.

Segundo Etges (1992) o conceito mais simples e puro sobre trabalho foi elaborado por Hegel e Marx. Para Hegel (1979 p.82), trabalho é “o processo de mediação de carecimentos particulares com meios também particulares, que especifica, com vista a esses fins múltiplos e pelos mais diversos processos, o material fornecido pela natureza”. Marx (1982 p.201-208) denomina o conceito de trabalho como, “o processo de objetivação do homem pelo qual entra em intercambio com a natureza, que ele molda de acordo com os fins, que ele tem em vista, para atender os mais diversos carecimentos”.

Apesar de Hegel ter vivido uma geração antes de Marx, Etges (1992) afirma que os conceitos de Hegel e Marx são semelhantes em sua essência. Para o autor, trabalho é uma forma de expressão do homem e sua relação de transformação com o mundo, ou ainda, um processo que intermedia a relação entre natureza e necessidades do homem. Esses são os conceitos de base para este autor sobre trabalho, de onde é originado todas as variantes posteriores.

Ramos (2007) nos apresenta o conceito de trabalho que consta no dicionário, como sendo o esforço ou a energia despendida, seja por humanos, animais ou máquinas, com objetivo de atender as necessidades humanas. A autora afirma também, que o trabalho atua como processo que transforma o executante (homem, animal, maquina etc.) e o executado (natureza) e ainda que, é considerado trabalho somente quando a ação ou o produto é projetado de forma consciente pelo executante.

Existem dois tipos de necessidades humanas, que são supridas com o trabalho, as necessidades físicas, de alimento, água, proteção contra frio, entre outros, e as necessidades espirituais de desejo e prazer. Fazendo uma comparação com o trabalho animal, verifica-se que o mesmo atua de forma somente a atender suas necessidades físicas, enquanto o homem trabalha para satisfazer suas necessidades físicas e espirituais. Em resumo, a autora afirma que o trabalho é essencial para a vida. (RAMOS 2007).

Ramos (2007) apresenta também a determinação dupla do trabalho, ontológica e

histórica. A primeira se refere a produção da vida humana e a segunda as organizações sociais de produção da vida humana, gerando a criação de diversos tipos de trabalho ao longo da história, como o primitivo, o servil, o escravo e o assalariado. As relações sociais de trabalho estão intimamente ligadas ao modo de produção da sociedade, que atualmente é regida sob o modo de produção capitalista.

A autora explica também, com base na literatura de Marx, sobre trabalho concreto e trabalho abstrato, sendo o primeiro representado pelo valor de uso, ou seja, a utilidade que o produto produzido possui. Já o trabalho abstrato representa o valor de troca para produção de mercadorias, calculada pela quantidade de energia humana gasta para produzir o produto. Este último só existe na sociedade capitalista (RAMOS 2007).

O trabalho abstrato na sociedade capitalista assume a forma de trabalho assalariado, que é a forma de trabalho que será estudada nesta pesquisa. O trabalho assalariado representa a força de trabalho como mercadoria negociada entre o vendedor proprietário do trabalho (trabalhador) e o comprador da força de trabalho proprietário dos meios de produção (capitalista) (RAMOS 2007).

Ramos (2007) explica que dentro do trabalho abstrato existe uma subdivisão entre trabalho simples ou manual e trabalho complexo ou intelectual. O trabalho simples ou manual representa o trabalho que exige conhecimentos elementares e técnicas rudimentares na execução das atividades. O trabalho complexo ou intelectual exige conhecimentos mais elevados que o simples.

Woleck (2002) em seu artigo, faz um resgate histórico sobre o sentido da palavra trabalho desde períodos da antiguidade, registros do antigo testamento e da Grécia antiga, base da civilização ocidental, que associam o trabalho à punição, sacrifício e sofrimento. Como o trabalho físico possuía um caráter servil e humilhante, o modelo de trabalho adotado na época era o trabalho escravo, associado também à falta de liberdade. Existe uma diferença entre labor e trabalho, sendo o primeiro caracterizado pelo processo de transformação da natureza para satisfação nas necessidades básicas do ser humano, e o segundo, o processo de transformação da natureza para satisfação dos desejos do ser humano. Neste período não existia valor de troca, o que importava era somente o valor de uso do produto, e o trabalho não era visto como fonte de riqueza.

O conceito negativo dado ao trabalho começou se inverter no final da Idade Média, século XV, quando o trabalho passou a ter uma conotação positiva, como espaço de aplicação das capacidades humanas, empenho e atingimento de objetivos. O trabalho passou a ser visto também como fonte de riqueza e sucesso a partir da Reforma Protestante no século XVI. A

partir do século XVIII, com a evolução tecnológica e da ciência, o trabalho e a produtividade passaram a ser considerados prodigiosos (WOLECK 2002).

Durante este período, considerado era Moderna, o autor explica que se iniciaram as classificações do trabalho quanto a qualificação, produtividade e a diferenciação entre manual e intelectual. A partir deste momento, o trabalho foi incorporado culturalmente na sociedade como parte da vida humana e oportunidade de ganhar dinheiro. Os negócios evoluíram e o trabalho se transformou em emprego (WOLECK 2002).

Woleck (2002) explica também sobre os termos ocupação, emprego e carreira, como variantes do trabalho. Ocupação é definido como o trabalho realizado por uma pessoa como se fosse sua especialidade, sem estar relacionado com a indústria onde o trabalho é executado. São citados como categorias de ocupação o empregado, o trabalhador doméstico, o autônomo, o empregador etc. Emprego, na sociedade moderna, é um conceito que surge quando o trabalho vira rotina e é definido como a relação entre o indivíduo e a organização para realização de atividades produtivas e em troca da atividade realizada, há o recebimento de uma remuneração. Por fim, para o autor, carreira representa a progressão de posições do trabalhador dentro de sua ocupação.

Diante da revisão acima, verifica-se que os conceitos acerca do trabalho possuem diversas perspectivas teóricas que inclusive se modificam ao longo da história. Tolfo & Piccinini (2007) abordam além dos conceitos descritivos sobre trabalho, os atributos de valor associados a ele na sociedade atual. Estes atributos valorativos associados ao trabalho atuam sob três dimensões: individual, organizacional e social. Para o indivíduo, trabalho deve representar prazer, desenvolvimento e crescimento pessoal e financeiro. Para a organização, trabalho deve representar utilidade, resultados e produtividade. E para a sociedade, trabalho deve representar utilidade em seu sentido amplo, ou seja, deve trazer benefícios para a sociedade como um todo.

### **3.2 - Mudança tecnológica e efeitos no trabalho**

Primeiramente, com o objetivo de contextualizar esta seção, será resgatado o conceito genuíno de tecnologia, para a partir de então apresentar seu processo evolutivo e efeitos no trabalho, com uma extensão um pouco maior sobre os desafios atuais da Indústria 4.0.

Tecnologia está intimamente ligada ao ser humano. Pode-se dizer que tecnologia é um termo que surgiu posterior à técnica, que por sua vez, faz referência a procedimentos,

habilidades, artefatos ou desenvolvimentos utilizados em tempos anteriores ao conhecimento científico da era industrial. Já a tecnologia representa “um conjunto de procedimentos que permitem a aplicação dos conhecimentos próprios das ciências naturais na produção industrial” (BAZZO et al, 2003 p. 39).

Para Cattani & Holzmann (2011), o trabalho é a única dimensão da vida humana que vem passando por contínuas e profundas mudanças, sejam elas no âmbito organizacional, jurídico ou tecnológico. Os autores afirmam também que estas mudanças vêm ocorrendo a taxas cada vez mais aceleradas e provocadas pelo avanço tecnológico. Esta questão de aceleração das mudanças é abordada também por Schumpeter (1988), que defende que os negócios vivem ondas de inovação tecnológica, que surgem e desaparecem. Normalmente as ondas de inovação surgem de crises econômicas. A primeira onda citada por Schumpeter foi um ciclo que durou cerca de 60 anos (de 1785 a 1845), a segunda onda 55 anos (de 1845 a 1900), a terceira onda 50 anos (de 1900 a 1950) a quarta onda 40 anos (de 1950 a 1990) e a quinta onda foi prevista pelo autor com duração de 30 anos (de 1990 a 2020). Cada onda representa importantes períodos da história com relação a inovação tecnológica, conforme representado na tabela 7 a seguir.

Tabela 07 – As ondas de Schumpeter

Onda	Período	Duração	Inovação Tecnológica
Primeira	1785 a 1845	60 anos	Energia hidráulica, Indústria Têxtil e do Aço.
Segunda	1845 a 1900	55 anos	Máquina a vapor, Estradas de ferro
Terceira	1900 a 1950	50 anos	Elettricidade, Indústria química, Motor de combustão interna.
Quarta	1950 a 1990	40 anos	Indústria Petroquímica, Eletrônica e aviação
Quinta	1990 a 2020	30 anos	Computação, internet, redes digitais e softwares

Fonte: Elaboração própria a partir de Schumpeter (1988)

Segundo Rossato (2001) o grande marco de mudança tecnológica ocorreu com a primeira Revolução Industrial, visto que antes o trabalho humano era artesanal e após, o trabalho humano começou a ser substituído pela máquina. Segue na tabela 8 um resumo sobre as mudanças tecnológicas a cada Revolução Industrial e seus efeitos no trabalho.

Tabela 08 – Mudança tecnológica e efeitos no trabalho ao longo dos séculos

<b>Marco Histórico</b>	<b>Período inicial</b>	<b>Mudança Tecnológica</b>	<b>Efeitos no Trabalho</b>
Pré Revolução Industrial	Século XV	Força motriz humana/animal	Trabalhador é dono dos seus instrumentos de trabalho. Trabalho realizado normalmente de casa. Trabalho manual e artesanal.
1ª Revolução Industrial	Século XVIII	Máquina a vapor	Nascimento da fábrica. Trabalhador vira operário, que não é mais dono dos instrumentos de trabalho, mas locatário. Trabalho manufatureiro e maquinofatura. Deslocamento do trabalhador à fábrica.
2ª Revolução Industrial	Século XIX	Energia Elétrica, petróleo e telégrafo.	Profissionalização dos operários e mão de obra especializada. Trabalhador como recurso do empregador.
3ª Revolução Industrial	Século XX	Informática	Serviços, informação e conhecimento. Trabalhador como ativo estratégico do empregador.
4ª Revolução Industrial	Século XXI	Internet e computação em nuvem	Interação entre o homem e a máquina. Trabalhador empreendedor. Digitalização do trabalho.

Fonte: Elaboração própria a partir de Rossato (2001) e Magaldi (2018).

Rossato (2001), a partir de uma recapitulação histórica sobre cada Revolução Industrial, representada pela tabela 8, afirma que enquanto a Idade Média é caracterizada pela libertação da escravidão, a sociedade industrial é representada pela libertação da fadiga, visto que a cada revolução é otimizado cada vez mais a necessidade de esforço físico humano na execução do trabalho. O autor complementa também, que a sociedade pós-industrial é marcada pelo fim do trabalho.

Rifkin (1995), aborda que o desenvolvimento tecnológico ocasionado pela terceira Revolução Industrial, permitiu grandes mudanças no processo produtivo e na organização da produção, ocasionando o aumento de produtividade e do lucro. Porém, com relação ao nível de emprego, o impacto foi inverso, trazendo como consequência um declínio da força de trabalho em todos os setores: industrial, agrícola e de serviços. Esta tese defendida foi denominada pelo autor como “o fim dos empregos”. Rifkin (1995) aponta que o nível de emprego cai em larga escala, e em contrapartida, surge um aumento do setor de conhecimento, porém em escala menor. O aumento do setor do conhecimento traz consigo novas posições no mercado de trabalho, como educadores, consultores, empreendedores e profissionais de informática. Uma solução proposta pelo autor para a grande população desempregada seria a criação de uma economia social, com a construção de um terceiro setor baseado em serviços comunitários.

A quarta Revolução Industrial, chamada também de Indústria 4.0, é identificada pelo momento atual que estamos vivendo, que significa uma integração de sistemas físicos

cibernéticos, conectando humanos, máquinas, produtos, objetos e sistemas como uma grande rede. Essas transformações tecnológicas do mundo atual estão projetando uma profunda mudança de paradigma na sociedade, assim como um processo de destruição e criação de empregos e novas formas de organização do trabalho em todos os setores, agrícola, industrial e de serviços (GIMENEZ & SANTOS 2019).

Gimenez & Santos (2019) relatam em seu trabalho o impacto da Indústria 4.0 em diversas áreas da economia resumidos na tabela 9 a seguir. Esses impactos são consequências da evolução da internet, da inteligência artificial e do aprendizado das máquinas, que permitem que máquinas, robôs e dispositivos possam operar de forma cognitiva também, ou seja, entender, raciocinar, testar hipóteses e tomar decisões.

Tabela 09 – Impactos da indústria 4.0 por áreas da economia

<b>Área Econômica</b>	<b>Impacto</b>
Saúde	Robôs e máquinas inteligentes utilizados em diagnósticos de alta precisão; robôs utilizados na distribuição de drogas, com maior segurança, rapidez e menor custo.
Comunicação	Transformação de produtos físicos tradicionais (jornais, revistas, fotografias, CDs, DVDs), substituídos por gravações em softwares, imagens virtuais e serviços de transmissão; avanço de processos de robotização da linguagem e de leitura labial.
Transporte	Veículos autônomos, piloto automático inteligente, carros elétricos, drones, movimentação de carga/descarga realizados por equipamentos autônomos, o rastreamento por meio dos sistemas de conectividade, sensores, códigos de produtos que identificam o local do fornecedor e também do consumidor final.
Finanças	Substituição de bilhetes de eventos tradicionais, de viagens ou mesmo de dinheiro físico, por meio da codificação do dinheiro, pagamento sem contato, pagamento por meio de computadores ou dispositivos móveis.
Administrativo/Contábil	Digitalização do trabalho, utilização de softwares (padronizados ou não) de cálculos e gestão, utilização de redes internas às empresas (conectando diversas unidades, fornecedores, distribuidores, parceiros e clientes) e conexão com redes externas (para marketing, impostos, acesso a informações).
Alimentação	Substituição de diversas atividades de serviços (pedidos, atividades de preparo e entrega) por dispositivos móveis, robôs, com mais flexibilidade e menos custo.

Fonte: elaboração própria a partir de Gimenez & Santos (2019).

Tessarini Junior & Saltorato (2018) abordam em seu trabalho que pela primeira vez uma transformação caracterizada como Revolução Industrial é discutida antes de sua efetiva incorporação ao tecido industrial. Os autores abordam também a desproporção de estudos presentes na literatura sobre os impactos sociais de uma Revolução Industrial sobre o homem e o trabalho, que são escassos em relação a quantidade de estudos sobre as tecnologias e os

ganhos de produtividade.

Com relação aos impactos sociais da Indústria 4.0, há uma previsão de grandes impactos sobre a força de trabalho e o nível de emprego (TESSARINI JUNIOR & SALTORATO, 2018). Os autores citam os seguintes impactos da indústria 4.0 sobre a organização do trabalho: aumento do desemprego tecnológico, criação de novos postos de trabalho mais complexos, necessidade de desenvolvimento de novas competências e habilidades, maior interação entre o homem e a máquina e transformações nas relações socioprofissionais. Segue na tabela 10 um resumo sobre o que cada um desses impactos representa para a sociedade.

Tabela 10 – Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho

<b>Impacto</b>	<b>Resumo</b>
Aumento do desemprego tecnológico	Desemprego causado pelo uso massivo de tecnologias tornando obsoleto o trabalho humano, tendo como consequências o aumento das desigualdades e um abismo entre o retorno do trabalho e o retorno do capital.
Criação de novos postos de trabalho mais complexos	Novas vagas níveis gerenciais ou em áreas que exigem maior qualificação, como ciências matemáticas e da computação, engenharia e arquitetura.
Desenvolvimento de novas competências e habilidades	Necessidade de “reciclagem” do trabalhador, para adaptação às novas tecnologias e às mudanças organizacionais, que vão além de competências técnicas, como competências comportamentais e sociais, como inteligência emocional, flexibilidade, criatividade, liderança, persuasão e autogerenciamento.
Maior interação entre o homem e a máquina	Ferramentas e tecnologias que permitem ao homem “dialogar” com a máquina, principalmente pelo uso de dispositivos móveis como smartphones, tablets e smartglasses, capazes de permitir controles operacionais por meio de telas sensíveis ao toque, reconhecimento de voz e reconhecimento de gestos, tornando o trabalho mais intuitivo, imediato e eficiente.
Transformações nas relações socioprofissionais	Expansão de trabalhadores independentes contratados para a realização de serviços pré-determinados através de plataformas digitais, por um curto período de tempo.

Fonte: elaboração própria a partir de Tessarini Junior & Saltorato (2018).

Finalizando esta seção sobre as mudanças tecnológicas e os efeitos no trabalho, Costa (2019) conclui em seu trabalho que a automação será a maior responsável pela destruição dos empregos no longo prazo. Harari (2017) acredita que é necessária uma reforma política que envolva toda a população em nível global, como uma cooperação internacional. Mesmo diante da incerteza sobre quais empregos exatamente serão eliminados pela automação e quais serão criados, fica a certeza da importância de uma preocupação política e das próprias empresas de

forma a assegurar a competitividade, a redução da desigualdade e a uniformização da prosperidade gerada pela quarta Revolução Industrial aos trabalhadores (COSTA, 2019).

### **3.3 - Trabalho Remoto**

#### **3.3.1 - Conceitos, características, tipologias e evolução**

Com a pandemia do coronavírus em 2020, o trabalho remoto ficou amplamente difundido e está permitindo a flexibilização das organizações e das relações de trabalho, mas ao buscar literatura sobre o tema, verifica-se que o trabalho remoto existe desde o século XIX. Iremos nesta seção, abordar os conceitos, características, tipos e condicionantes do trabalho remoto presentes na literatura, assim como seus termos adjacentes utilizados no Brasil como o teletrabalho e o *home office*.

De acordo com a literatura de estudos laborais, o trabalho remoto existe desde o século XIX, quando uma companhia de ferro da época, nos Estados Unidos, gerenciava seus funcionários a distância através de um sistema privado de telégrafo (NOGUEIRA; PATINI, 2012). Segundo os autores, trabalho remoto é definido como:

Trabalho exercido por funcionários fisicamente distantes, não necessariamente trabalhando em centros satélites ou em domicílio, mas também funcionários que trabalham nas dependências da empresa, de maneira tradicional, que estão distantes de seus gerentes e até colegas de departamento, por estarem em diferentes edifícios, cidades, estados e até países (NOGUEIRA; PATINI, 2012, p. 125).

Nogueira & Patini (2012) apresentam que há na literatura vários termos e definições que representam o trabalho remoto, que também pode ser chamado de teletrabalho ou trabalho flexível. Estes termos, por sua vez, se confundem e chegam a ser contraditórios também. Uma das definições apresentadas pelos autores, considerara que o teletrabalho é o trabalho realizado de forma remota em 100% dos casos, porém, o trabalho remoto não necessariamente pode ser considerado como teletrabalho, visto que o mesmo pode ser realizado dentro da empresa. Os autores consideram que os conceitos de trabalho remoto e teletrabalho estão inseridos dentro de um conceito mais amplo chamado de trabalho flexível, englobando a flexibilidade de horário, de salário, de local de trabalho, de contrato, de qualificação e de processo e organização do trabalho.

Oliveira (2017) aborda em seu estudo o termo “teletrabalho” ao invés de “trabalho

remoto”. A autora reúne características do teletrabalho de alguns autores, e resume que o teletrabalho pode ser definido como o trabalho que utiliza ferramentas de telecomunicação, que permitem trabalhar e comunicar-se à distância, bem como trocar sistematicamente dados e informações para fins de trabalho; a autora aborda também o teletrabalho realizado a partir de casa, como sendo uma atualização do trabalho em domicílio em tempos flexíveis. Por fim, a mesma conclui que o teletrabalho é uma categoria polissêmica e de complexa classificação envolvendo uma variedade de situações.

Segundo Matos (2016), que também utiliza a terminologia “teletrabalho”, relata que o mesmo é definido como sendo o trabalho realizado fora do escritório e distante dos colegas de trabalho, utilizando as tecnologias de informação e comunicação para se conectar com a central de trabalho e suas filiais. O autor afirma também que o teletrabalho não tem muita aplicabilidade com os trabalhadores operacionais, afirmando que esta modalidade de trabalho se aplicaria mais a trabalhadores que exercem atividades de suporte a atividade fim da organização.

Rocha & Amador (2018) relatam que o termo utilizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) é o teletrabalho (*telework*, em inglês). Este termo reúne conceitos de flexibilização dos espaços e do tempo de trabalho. Dentro deste termo existem algumas subdivisões que foram representadas na tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Subdivisões do Teletrabalho de acordo com a Organização Internacional do Trabalho - OIT

Item	Subdivisão	Descrição
01	Trabalho em domicílio	Trabalho realizado na casa do trabalhador
02	Trabalho em escritórios-satélite	Trabalho executado em pequenas unidades dispersas de uma empresa central
03	Trabalho em telecentros	Trabalho realizado em estabelecimentos que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos
04	Trabalho móvel	Trabalho realizado fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, tais como viagens de negócios, trabalho de campo ou em instalações do cliente
05	Trabalho em empresas remotas ou <i>off-shore</i>	<i>Call-centers</i> ou telesserviços através de instalação de escritórios-satélite ou contratação de empresas de telesserviços de outras localidades com mão de obra mais barata
06	Trabalho informal ou teletrabalho misto	Negociação verbal com o empregador para realizar o trabalho fora da empresa com horário flexível

Fonte: Adaptação das autoras a partir de Rocha e Amador (2018).

Além dos termos abordados acima dentro desta mesma temática, seja trabalho remoto, teletrabalho ou trabalho flexível, é observado também a utilização do termo *home office*. Com relação a este termo, Bridi *et al.* (2020) relata que é um termo adotado majoritariamente no Brasil, para se referir ao trabalho realizado em casa. O dicionário online *Cambridge Dictionary*

define o termo *home office* como sendo o cômodo ou área da casa utilizada para realização do trabalho laboral. Ao pesquisar literatura estrangeira sobre o tema raramente conseguimos achar material sobre trabalho remoto utilizando a palavra chave *home office*, para tanto, são utilizados os termos *telework*, *work remotely*, *virtual work* ou *work from home*.

A partir desta revisão bibliográfica inicial sobre as características, definições e tipologias do trabalho remoto, foi possível criar uma compreensão sobre qual melhor termo a ser utilizado nesta pesquisa, trabalho remoto, teletrabalho ou *home office*. Para complementar a escolha do termo mais adequado para este estudo, utilizou-se também uma consulta destes termos no buscador Google Acadêmico desde 2020 e somente páginas em português. Optou-se por estes filtros para restringir a análise para o caso brasileiro durante o período de pandemia. Para o termo “trabalho remoto”, o buscador retornou 14.600 ocorrências, para “teletrabalho” 1.850 ocorrências e “*home office*” 4.690 ocorrências.

Observando este cenário, o qual o termo “trabalho remoto” possui maior relevância, acrescentando também que, apesar da OIT tratar o tema utilizando o termo “teletrabalho”, não foi observado no discurso dos trabalhadores atuantes de empresas privadas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil, a utilização do termo “teletrabalho”. Foi considerado também que, como o termo “*home office*” é uma denominação adotada majoritariamente no Brasil para se referir ao trabalho realizado em casa, mas que ao analisar seu significado na língua inglesa, este termo possui outra conotação, foi concluído também que o termo “*home office*” não seria o mais adequado para este estudo. Diante disso, optou-se por realizar este trabalho utilizando o termo “trabalho remoto”.

Dentro das subdivisões do trabalho remoto, podemos citar também os *coworking spaces*, que segundo Campos, Teixeira & Schmiz (2015) representam modelos de ambientes de inovação, através do compartilhamento de estrutura física, mobiliário, custos de locação, serviços de telefonia, internet, secretária, bem como, de um endereço comercial. Nestes ambientes atuam diversos tipos de profissionais, sejam eles empreendedores, trabalhadores autônomos, trabalhadores parte de uma grande empresa ou ainda estudantes. Este modelo propõe uma transformação da relação com o trabalho, de forma a incentivar o *networking*, a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimentos, a colaboração e a inovação.

Adicionalmente, observa-se também outro conceito relacionado com o trabalho remoto, que seria mais voltado para estilo de vida, o nomadismo digital. Segundo Oliveira (2017), o nomadismo digital associa trabalho com viagem, utilizando as tecnologias da informação através do trabalho remoto.

Existem alguns conceitos que podem ser confundidos com trabalho remoto também,

que são os conceitos de trabalho terceirizado e o de trabalho externo. Trabalho terceirizado ou terceirização, segundo Filgueiras & Dutra (2021), representa a externalização de parte do processo produtivo de uma empresa, na qual a contratante transfere alguma de suas atividades para outra organização, chamada de contratada ou terceirizada. Este tipo de modelo possibilita que a contratante possa focar mais nas suas atividades principais.

De forma prática, uma empresa de serviço de telecomunicações por exemplo, tem como foco principal prestar o serviço de telefonia móvel, fixa, de internet ou de televisão, mas como toda empresa, precisa também fazer sua contabilidade, por exemplo, verifica-se neste caso, portanto, que o serviço de contabilidade não representa a atividade fim de uma empresa de telecomunicações, desta forma, é um serviço que poderia ser terceirizado. Com isso, a empresa de telecomunicações contrataria de uma empresa terceirizada profissionais contadores para fazerem sua contabilidade. Os contadores, portanto, seriam funcionários da empresa terceirizada e não da empresa de telecomunicações, mas prestariam seus serviços contábeis para a empresa de telecomunicações e não para a empresa empregadora.

Com relação ao trabalho externo, que também pode ser confundido com trabalho remoto, é uma modalidade de trabalho definida como atividades cujas circunstâncias estão fora da fiscalização e controle do empregador, onde devem ser analisadas individualmente a cada caso concreto (SILVA & LEOCADIO, 2014). O artigo 62, I, da CLT, define o trabalhador externo como:

Aquele que desempenha suas funções fora do espaço físico da empresa, sem que esta fiscalize a quantidade de horas que o empregado disponibiliza a serviço da produção. Todavia, se houver controle direto (por meio de horários de entrada e saída) do trabalho externo exercido pelo empregado, este fará jus à percepção de suplementares, quando excedido o módulo diário ou semanal.

Temos como exemplo de trabalhadores externos os representantes comerciais, os entregadores, motoristas e consultores. Os empregadores, por sua vez, utilizam ferramentas de controle do trabalhador externo como GPS, bips, celulares, câmeras e satélites (SILVA & LEOCADIO, 2014).

Dentro da temática do trabalho remoto, é abordado, conseqüentemente, soluções tecnológicas que viabilizam o trabalho a distância, uma delas é representada pela sigla VPN, abreviação do inglês *Virtual Private Network*. Segundo Rezende (2004) as VPNs são componentes que permitem que uma infraestrutura de rede pública, como por exemplo a Internet, seja utilizada como meio de comunicação segura entre pontos distintos. Uma das vantagens da comunicação através da VPN é seu aspecto econômico, visto que utiliza conexões públicas. A VPN possibilita que as organizações conectem matrizes, filiais e departamentos

geograficamente dispersos, sem a necessidade de gastos com linhas dedicadas.

O trabalho remoto faz parte de um processo de transformação que as organizações vêm passando provocada pelo avanço da tecnologia da informação. Hoje temos as organizações atuando em redes, em mercados globais e com estruturas flexíveis. O trabalho remoto é uma tendência, visto que permite as organizações alcançarem resultados inalcançáveis por equipes imobilizadas. Temos como exemplo de resultados com o trabalho remoto o tempo de atendimento mais rápido, o aumento de tempo de dedicação em um projeto, com equipes localizadas ao redor do mundo, se dedicando cada um em seu fuso horário, mas totalizando 24h de dedicação por dia em cada projeto, aumentando assim, a velocidade de execução e a produtividade (LAZARTE, 2017).

Por outro lado, estas transformações que vêm ocorrendo com a força de trabalho trazem também, além de vantagens, novas preocupações, como por exemplo, a segurança da informação. Lazarte (2017) faz uma compilação de diversos autores para identificar os fatores que influenciam o desempenho de funcionários que trabalham remotamente. Foram identificados os seguintes fatores: maturidade, tamanho da equipe, dispersão, comunicação, confiança mútua, alinhamento, liderança, motivação, organização, estrutura etc. Muitas vezes estes fatores podem ser comuns aos fatores que influenciam o desempenho de trabalhadores que trabalham presencialmente, porém com diferentes escalas.

### **3.3.2 - Legislação Brasileira**

O trabalho de maneira geral está intimamente ligado ao ser humano, à sua capacidade de desenvolver, criar e materializar. O desenvolvimento da sociedade, no decorrer de suas mudanças de cenários, e conseqüentemente mudanças das relações homem e trabalho, é acompanhado também por mudanças nas condições e no desenvolvimento dos direitos trabalhistas (NETO & KLERING, 2020).

Para contextualizar o Direito do Trabalho, Neto & Klering (2020) retomam o seu nascimento, diante de um cenário de superexploração do trabalhador, que foi criado pela produção industrial. Somente a partir deste momento, que o Estado surge como regulamentador e fiscalizador das relações de trabalho, a fim de garantir a dignidade do trabalhador como ser humano. Diante disso, os autores concluem que o Direito do Trabalho surge como consequência das relações sociais entre o trabalhador, com suas necessidades de valorização do trabalho e condições mínimas para uma vida digna e o outro lado, a necessidade de desenvolvimento

econômico e avanço científico.

No Brasil, a base jurídica que as empresas devem utilizar para amparar o trabalho atualmente é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada em 1943. Dentro da legislação trabalhista brasileira há duas publicações relacionadas com o trabalho remoto, são elas: Lei nº 12.551/2011 e Lei nº 13.467/2017 (RIBEIRO & LEITE, 2019). Primeiramente em 2011, a Lei nº 12.551, altera o artigo 6º da CLT, nivelando a vinculação jurídica do trabalho presencial com o trabalho em domicílio ou a distância:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011).

Em 2017, a Lei nº 13.467, conhecida como Reforma Trabalhista, acrescentou dispositivos na própria CLT, do Título II, Capítulo II-A, do artigo 75-A ao artigo 75-E, especialmente voltado à prestação de serviços em regime de trabalho remoto. Adicionalmente, a legislação não faz menção ao termo “trabalho remoto”, mas sim “teletrabalho”. O Art. 75-B da CLT, que foi acrescentado na reforma, define o teletrabalho como: “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017).

Ribeiro & Leite (2019) afirmam que entre 1943, quando foi criada a CLT e mesmo em 2017, quando ocorreu a Reforma Trabalhista, não havia regulamentação para o teletrabalho no Brasil. Em 2011 até houve uma primeira menção ao trabalho em domicílio ou a distância, mas considerada bastante superficial ainda.

Ribeiro & Leite (2019) ressaltam também, que a aprovação da reforma trabalhista ocorreu de forma abrupta e levou em consideração somente a visão instrumental e objetiva do teletrabalho. Desta forma, algumas considerações necessárias podem ter sido desprezadas, como por exemplo, o equilíbrio entre a vida social e a familiar em contraponto a atividade laboral exercida. Os autores comparam a inserção do teletrabalho na legislação brasileira com o mesmo processo ocorrido em outros países como Itália, França e Estados Unidos, que elaboraram uma legislação mais social e subjetiva, levando em consideração a preocupação com a vida particular das pessoas.

Barbosa (2009) afirma que existe um problema em regulamentar o teletrabalho de maneira geral em diversos países. A autora esclarece que uma possível justificativa seria a falta

de uma terminologia estabelecida que explique o seu conceito. Uma outra justificativa seria as diversas possibilidades que um teletrabalhador pode abranger como, trabalhador autônomo, trabalhador empregado, trabalhador exclusivo de uma só empresa ou não, trabalhador temporário, etc. Ocasionalmente desta forma, uma dificuldade em proteger todos os problemas surgidos a partir do teletrabalho.

Importante frisar também, que as leis trabalhistas podem ser flexibilizadas como ferramenta utilizada em tempos de crise, a fim de amenizar os efeitos negativos sobre as relações de emprego e o cenário econômico. A participação dos sindicatos também é necessária em momentos de flexibilização, com o intuito de garantir que as condições mínimas do trabalhador não sejam afetadas. Do outro lado, é considerado também as necessidades do empregador, e a partir deste alinhamento entre os dois lados, é prezado a manutenção da ordem econômica (NETO & KLERING, 2020).

A pandemia do coronavírus gerou uma crise sanitária global e no Brasil, logo no primeiro trimestre de 2020, trouxe impactos sobre o nível de emprego, com um aumento de 1,2% no índice de desemprego. Diante desse impacto na economia, o governo brasileiro utilizou das ferramentas de flexibilização das leis trabalhistas com o objetivo de amenizar os impactos negativos da crise no mercado de trabalho (NETO & KLERING, 2020).

O governo brasileiro adotou diversas medidas de flexibilização das leis trabalhistas para amenizar os impactos da pandemia do coronavírus, contudo, iremos citar neste trabalho somente a Medida Provisória (MP) nº 927 de 22 de março de 2020, porque seu conteúdo abrangeu o teletrabalho, campo de estudo deste artigo, enquanto as outras medidas abordaram outros tópicos mais abrangentes. Seu objetivo principal foi controlar os impactos do isolamento social sobre a economia brasileira, visto que o isolamento ocasionou a redução ou até mesmo a paralisação da produção de bens e serviços (BRASIL, 2020).

A MP dispôs sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública, com o objetivo de permitir acordo individual escrito entre empregador e empregado, para garantir a manutenção do emprego. O artigo 3º da MP faz a seguinte menção:

Para enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública e para preservação do emprego e da renda, poderão ser adotadas pelos empregadores, dentre outras, as seguintes medidas: I - o teletrabalho; II - a antecipação de férias individuais; III - a concessão de férias coletivas; IV - o aproveitamento e a antecipação de feriados; V - o banco de horas; VI - a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho; VII - o direcionamento do trabalhador para qualificação; e VIII - o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS (BRASIL, 2020).

Após a menção acima, a MP faz um detalhamento sobre cada medida trabalhista flexibilizada. Sobre o teletrabalho mencionado no primeiro item, é citada a seguinte definição no primeiro parágrafo do art. 4º:

para fins do disposto nesta Medida Provisória, considera-se teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância a prestação de serviços preponderante ou totalmente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias da informação e comunicação que, por sua natureza, não configurem trabalho externo, aplicável o disposto no inciso III do caput do art. 62 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943 (BRASIL, 2020).

O art. 4º da MP nº 927/2020 estabelece que a mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto, assim como seu retorno para o trabalho presencial, pode ser estabelecida pelo empregador independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensando também o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho. Sendo necessário apenas, conforme segundo parágrafo, que o empregado seja comunicado com uma antecedência mínima de 48 horas, seja por escrito ou por meio eletrônico (BRASIL, 2020).

O terceiro parágrafo dispõe sobre a aquisição, manutenção, ou fornecimento de equipamentos tecnológicos e infraestrutura adequada para a prestação da modalidade de trabalho remoto e o reembolso pelas despesas arcadas pelo empregado, que devem ser previstas em contrato escrito, firmado previamente ou no prazo de 30 dias, contados da data da mudança do regime de trabalho (BRASIL, 2020).

No quarto parágrafo é disposto sobre a hipótese de o empregado não possuir os equipamentos e infraestrutura necessários para realização do trabalho remoto. Este parágrafo é subdividido em dois incisos, primeiro com relação ao empregador, que poderá fornecer os equipamentos em regime de comodato e pagar por serviços de infraestrutura, sem caracterizar verbas de natureza salarial. Segundo, caso haja a impossibilidade de oferecer o regime de comodato tratado no primeiro inciso, o período da jornada de trabalho será computado como tempo de trabalho à disposição do empregador (BRASIL, 2020).

O tempo de uso de aplicativos e programas de comunicação fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição, regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou coletivo, conforme disposto no quinto parágrafo do art. 4º da MP nº 927/2020 (BRASIL, 2020).

Finalizando o capítulo sobre teletrabalho desta medida provisória, o art. 5º permite a adoção do regime de teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância para estagiários e aprendizes, conforme os termos dispostos (BRASIL, 2020).

A MP nº 927/2020 teve vigência de 120 dias somente, perdendo sua validade, portanto em julho de 2020. Dessa forma, a única legislação vigente que dá cobertura ao teletrabalho no Brasil atualmente é a que está estabelecida na CLT.

### **3.3.3 - Impactos do trabalho remoto aos trabalhadores**

O trabalho remoto se tornou uma grande novidade nas relações de trabalho do século XXI. A partir do surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e o estabelecimento das redes sociais, permitindo uma maior comunicação e interatividade, o trabalho remoto vem se tornando cada vez mais presente. Com a pandemia da COVID-19, como já dito anteriormente, a implantação do trabalho remoto foi a solução adotada pela maioria das empresas, de forma que suas atividades não ficassem paradas. Foi identificado em seções anteriores também, que as relações de trabalho envolvem duas partes diretamente, que seriam empregadores e empregados, e indiretamente envolve também a sociedade como um todo.

Dado a relevância do tema sobre trabalho remoto, seja no momento de pandemia ou como perspectiva para o futuro do trabalho, esta parte do trabalho tem como objetivo abordar os impactos dessa emergente modalidade de trabalho. A fim de limitar a abrangência desta pesquisa, o foco deste capítulo é analisar os impactos do trabalho remoto somente sobre uma das partes que envolve uma relação de trabalho, que é a parte dos trabalhadores.

A tabela 12 a seguir faz uma síntese de quatro trabalhos acadêmicos coletados na RSL, que discutem sobre os impactos do trabalho remoto aos trabalhadores, impactos estes que podem proporcionar ao trabalhador consequências tanto negativas quanto positivas na visão dos autores.

Tabela 12 – Impactos positivos e negativos do Trabalho Remoto aos trabalhadores

<b>Autores</b>	<b>Impactos Positivos</b>	<b>Impactos Negativos</b>
MARTINS; LIPP; MONTEIRO JUNIOR, (2020)	Maior liberdade de horários e melhor alimentação	Aumento do trabalho individualizado e do distanciamento social, reduzindo as relações solidárias e coletivas; distanciamento do trabalhador com relação a organização sindical, com tendência a eliminação dos direitos; eliminação da separação entre vida pessoal e trabalho; duplicação ou justaposição do trabalho e aumento da desigualdade social e racial do trabalho.
BERNSTEIN <i>et.al.</i> (2020)	Aprendizado individual; aumento do convívio com a família; reuniões mais curtas e objetivas; redução de emoções negativas e conflitos com os colegas	Perda de qualidade na integração de novos funcionários à cultura da empresa; perda do cultivo de relacionamentos; perda de inovação e problemas na separação entre vida pessoal e vida profissional
OLIVEIRA (2017)	Não se aplica	Falta de legislação específica; solidão; perda de visibilidade do funcionário para o seu gestor; separação de vida pessoal e profissional; falsa sensação de liberdade
HAUBRICH; FROEHLICH (2020)	Menor exposição ao trânsito; maior autonomia; qualidade de vida, aproximação com a família, flexibilidade de horário, aumento de produtividade.	Distrações, procrastinação, geração de vício em trabalho, perda de vínculo com a organização, infraestrutura tecnológica, transferências de custos, dificuldade de caracterizar acidentes de trabalho, afastamento do campo profissional ocasionando menor oportunidade de crescimento na carreira, isolamento social, falta de legislação específica, problemas com gestão do tempo e desorganização

Fonte: Elaboração própria a partir de Bernstein *et.al.* (2020); Haubrich; Froehlich (2020); Martins, Lipp, Monteiro Junior (2020) e Oliveira (2017).

O primeiro trabalho citado de Martins, Lipp & Monteiro Junior (2020), busca abordar as transformações nas relações de trabalho especialmente no período de pandemia, abordando o trabalho como fator central na vida dos indivíduos, que vem se tornando precário ao longo do tempo. Este estudo relata que o trabalho remoto possui impactos tanto negativos quanto positivos ao trabalhador, mas concluem que os trabalhadores perdem mais do que ganham com o trabalho remoto com relação ao empregador, que por sua vez, ganha mais do que perde com o trabalho remoto.

O segundo trabalho citado na tabela 12 é um estudo da *Harvard Business School* de 2020, coordenado pelo professor Ethan Bernstein, que aborda os impactos do trabalho remoto durante a pandemia sobre trabalhadores de áreas não operacionais. O estudo adota como parâmetro de mensuração, a produtividade destes trabalhadores em um modelo de trabalho remoto, e observa que em um primeiro momento houve queda na produtividade dos trabalhadores, mas na medida em que os trabalhadores se adaptaram com esta nova modalidade de trabalho, o desempenho dos mesmos foi recuperado da mesma forma que antes na modalidade presencial. Por fim, este estudo também conclui que o trabalho remoto possui aspectos positivos e negativos.

Em continuidade, Oliveira (2017), que realizou sua tese de doutorado sobre o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em *Home Office*, e através de um trabalho de campo, com entrevistas semiestruturadas, buscou compreender os impactos do trabalho digital em *Home Office* sobre a vida privada dos trabalhadores. Nas considerações finais do trabalho, a autora reporta sobre a sensação de liberdade que o trabalho remoto pode proporcionar, mas um posterior constrangimento, na medida em que é identificado que o trabalho remoto também exige um conjunto de regras e padronizações a serem cumpridos. Outro fator considerado, é a falta de legislação específica para proteger o trabalhador quando o mesmo deixa de dormir para cumprir prazos exigidos pelo empregador, por exemplo.

Oliveira (2017) relata também, que os trabalhadores não têm interesse em trabalhar remotamente em tempo integral, mas que preferem mesclar o trabalho através de um modelo híbrido, ou seja, parte da semana em casa e a outra parte no escritório. O modelo híbrido teria como objetivo balancear a solidão e manter a visibilidade do funcionário para o seu gestor, e ainda, estabelecer limites sobre a relação espaço e tempo, que foi alterado com o surgimento das tecnologias da informação. O trabalho da pesquisadora permitiu observar também, que houve um estreitamento entre a separação de vida pessoal e vida profissional, informando que há uma dificuldade por parte dos trabalhadores em se desconectar do trabalho. E as vezes esta desconexão não é somente deixar as ferramentas de trabalho, como computadores e celulares, mas a desconexão mental também. A autora destaca também que o esforço e a dificuldade em separar vida pessoal de vida profissional não é apenas por parte do trabalhador, mas de todo o ambiente que o cerca, visto que foi observado dificuldade de fazer a família compreender que estar em casa não significava estar de folga. Por fim, não foi identificado no trabalho desta autora, aspectos positivos do trabalho remoto aos trabalhadores.

O último trabalho citado no quadro, de Haubrich & Froehlich (2020), aborda os benefícios do trabalho de casa, contudo, os autores não apontam o outro lado como pontos

negativos, mas sim como desafios a serem superados frente a esta nova realidade do mundo moderno. Os autores relatam também que um bom ponto de partida para a implantação do trabalho de casa seria uma apuração em conjunto com trabalhadores e gestores, a fim de captar anseios e preocupações sobre esta modalidade de trabalho e com isso trabalhar no desenvolvimento de um modelo que atenda às necessidades de ambas as partes de forma consensual.

## 4 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 - Resultados teóricos

Esta primeira seção de discussão abordará os resultados obtidos a partir da revisão sistemática de literatura, a qual chamamos aqui de resultados teóricos.

Com relação aos conceitos do trabalho remoto foi demonstrado que não existe uma definição clara entre os autores que diferencie os três termos utilizados no Brasil dentro da temática pesquisada: “trabalho remoto”, “teletrabalho” e “*home office*” (NOGUEIRA & PATINI, 2012; OLIVEIRA, 2017; MATOS, 2016; ROCHA & AMADOR, 2018; BRIDI et al., 2020)

Com relação aos trabalhadores terceirizados, o trabalho dos mesmos não necessariamente é considerado trabalho remoto. A partir da definição de trabalhador terceirizado explicitada por Filgueiras & Dutra (2021), foi concluído que se os profissionais terceirizados trabalharem nas instalações da contratante com sua atividade fim sendo executada através da sua presença física, podem ser considerados trabalhadores terceirizados presenciais e se os mesmos trabalharem de qualquer outro lugar fora das instalações da contratante, ou seja, distantes fisicamente da sua atividade fim, podem ser considerados trabalhadores terceirizados remotos.

A partir da conclusão acima, analogamente concluiu-se também que trabalhadores externos não podem ser considerados trabalhadores remotos porque não estão realizando suas atividades fim a distância, uma vez que sua atividade fim é realizada no meio externo por natureza.

Diante disso, temos como primeiro resultado teórico desta pesquisa uma nova proposta de definição do trabalho remoto, que o caracteriza como o trabalho realizado distante fisicamente da atividade fim, utilizando as tecnologias de informação e comunicação para se conectar com a rede corporativa ou com a central de trabalho.

No contexto da pandemia, o modelo de trabalho remoto adotado pela maioria das empresas foi aquele que delimitou o local de onde o trabalho deve ser realizado, que foi de casa. Para o trabalho remoto realizado de casa, é utilizado a terminologia *home office*, porém, foi concluído também que o trabalho remoto é um novo modelo de trabalho proporcionado pelo avanço tecnológico que vai além do trabalho realizado de casa, ele pode ser realizado de qualquer lugar, contanto que haja infraestrutura necessária para sua realização, que se resume basicamente em internet, computador e câmera, e também luz e móveis adequados.

O modelo de trabalho remoto quando associado a diferentes possibilidades de locais de realização para além do trabalho realizado de casa, traz consequências que afetam outros âmbitos como por exemplo o horário de trabalho. Funcionários de uma mesma equipe que trabalham em países diferentes por exemplo, precisam trabalhar em horários diferentes por conta do fuso horário. Para este caso, provavelmente haja a necessidade de utilização da comunicação assíncrona numa escala maior que a comunicação síncrona.

Com isso conclui-se também que se somente um funcionário de uma equipe trabalha distante dos demais, o modelo de trabalho desta equipe deve ser considerado remoto, a fim de que este único trabalhador não seja excluído dos demais por estar distante.

Com relação a regulamentação do trabalho remoto dentro da legislação brasileira, foi analisado que existe de uma necessidade de aprimoramento deste tema do ponto de vista jurídico, visto que é uma modalidade laboral que está em crescimento, e que foi acelerada ainda mais com a pandemia do coronavírus. Verificou-se que a configuração de uma relação de trabalho remoto é diferente de uma relação de trabalho presencial, para tanto, o meio jurídico precisa acompanhar estas diferenças a fim de garantir que não haja perda de direitos aos trabalhadores.

O modelo de trabalho remoto possui vantagens para as empresas, para os trabalhadores e para a sociedade como um todo. Para as empresas, o trabalho remoto amplia a abrangência geográfica, quando a mesma precisa achar um profissional específico, acelerando e aprimorando processos seletivos que estariam limitados se a busca fosse por um profissional presencial. O trabalho remoto também reduz o custo das empresas com imóveis, instalações físicas e viagens. Para a sociedade, o trabalho remoto reduz a necessidade de deslocamentos e com isso ajuda na redução do congestionamento nas cidades e do impacto ambiental.

Para os trabalhadores, buscou-se neste trabalho uma ampliação do olhar sobre o trabalho remoto para além de suas vantagens, analisando suas desvantagens também, e com isso obteve-se como segundo resultado teórico desta pesquisa, uma proposta de plano de ação para auxiliar gestores na implantação do trabalho remoto em suas equipes a fim de minimizar os impactos negativos desta modalidade de trabalho para os trabalhadores. Esta proposta de plano de ação foi representada na tabela 13 a seguir.

Nesta primeira proposta de plano de ação, expurgou-se os impactos positivos do trabalho remoto. Desta forma, buscou-se elaborar este plano com base nos principais aspectos negativos gerados ao trabalhador, por conta da implantação do trabalho remoto. Na RSL, foram identificados dois impactos negativos do trabalho remoto aos trabalhadores, de forma unânime em todos os trabalhos revisados, são eles: o isolamento social e a dificuldade de separação entre

vida pessoal e trabalho. Outros impactos negativos foram identificados também, porém de forma isolada ou agrupada em dois autores, como a perda de visibilidade perante o gestor, diminuição do avanço da carreira, a infraestrutura tecnológica e a transferência de custos das empresas para os trabalhadores na montagem e manutenção da estação de trabalho.

Esta primeira proposta de plano de ação é um plano de ação simplificado, que atuou somente nos dois principais impactos negativos do trabalho remoto aos trabalhadores, o isolamento social e a separação entre vida profissional e pessoal. O plano de ação proposto tem o objetivo de enumerar ações que auxiliem na mitigação de cada um dos pontos identificados como consequências negativas do trabalho remoto, e desta forma, atingir um novo patamar de eficácia deste modelo de trabalho.

Tabela 13 - Proposta de Plano de Ação para atenuação de impactos negativos do trabalho remoto identificados na RSL.

<b>Pontos negativos do Trabalho Remoto</b>	<b>Autores</b>	<b>Plano de Ação</b>
Isolamento Social	MARTINS; LIPP; MONTEIRO JUNIOR, (2020) BERNSTEIN <i>et.al.</i> (2020) OLIVEIRA (2017) HAUBRICH; FROEHLICH (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir na agenda semanal bate papo com a equipe sobre assuntos diversos, com incentivo a ativação da câmera para o contato visual.</li> <li>• Realizar de eventos mensais com a equipe, com sorteios e dinâmicas de grupo a distância, com incentivo a ativação da câmera para o contato visual.</li> <li>• Realizar comemorações online em datas especiais como aniversários, nascimento, casamento, natal etc.</li> <li>• Criar um canal social, onde os funcionários possam compartilhar fotos e conversar sobre assuntos diversos.</li> <li>• Incentivar os funcionários a aumentarem sua rede de conexões profissionais e compartilharem suas ideias através das plataformas digitais disponíveis (<i>LinkedIn, Blogs, Podcasts</i>)</li> </ul>
Separação entre vida pessoal e trabalho.	MARTINS; LIPP; MONTEIRO JUNIOR (2020) BERNSTEIN <i>et.al.</i> (2020) OLIVEIRA (2017) HAUBRICH; FROEHLICH (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer limites entre horário de trabalho e horário de descanso.</li> <li>• Realizar planejamento das atividades</li> <li>• Ajudar os funcionários a manterem o foco nas prioridades</li> <li>• Incentivar os funcionários a anotarem suas ideias para depois (comunicação assíncrona)</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de Bernstein *et.al.* (2020); Haubrich; Froehlich (2020); Martins, Lipp, Monteiro Junior (2020) e Oliveira (2017).

Para Henrique (2020) o que estamos vivendo atualmente não é isolamento social, mas sim isolamento físico. O autor explica que a internet é uma ferramenta que ajuda justamente em consequências contrárias ao isolamento social. Diante de alguns fatos que ocorreram de

relações que se estreitaram com a pandemia, através de demonstrações de carinho, preocupação, amizade e solidariedade, e ainda, procedimentos profissionais e sociais que ganharam força com a pandemia, o autor afirma que a internet é uma ferramenta percussora de difusão social e não de isolamento. Baseado neste contraponto, é identificado a oportunidade de elaborar um plano que reduz a sensação de isolamento social causado pela implantação do trabalho remoto através de ações que promovem a difusão social de forma virtual.

As ações propostas para promover a difusão social de forma virtual foram pensadas com base em atividades que aconteciam normalmente quando o trabalho era realizado de forma presencial nas empresas, ou seja, o contato visual, as conversas de corredor, os almoços, os cafezinhos, as comemorações em datas especiais, as confraternizações, os eventos etc. Pensou-se, portanto, em simplesmente replicar estas mesmas ações que eram realizadas no ambiente presencial para o ambiente virtual.

Outra parte do plano de ação foi composta por ações que estimulam a utilização de redes sociais pelos trabalhadores, por que o acesso às redes sociais *online* contribui positivamente contra o isolamento e a solidão, na medida em que permite a manutenção de uma proximidade, mesmo que virtual, com nossa rede de contatos e inclusive o desenvolvimento de novas conexões (LAPA & REIS, 2021). Os autores explicam que a internet pode ser usada para superar o afastamento geográfico, facilitando a partilha de interesses comuns e conhecer outras pessoas, levando, conseqüentemente, à diminuição da solidão e da depressão, e aumentando a autoestima.

Com relação a dificuldade de separação entre vida pessoal e vida profissional, segundo tópico apontado como problema do trabalho remoto aos trabalhadores na tabela 13, entende-se que este problema surgiu devido ao local de trabalho ter mudado para dentro da casa dos trabalhadores. No modelo presencial, as atividades profissionais ocorriam em locais físicos diferentes de onde ocorriam as atividades pessoais, já no modelo remoto imposto pela pandemia, estas atividades pessoais e profissionais passaram a ocorrer no mesmo espaço físico. A separação entre vida pessoal e vida profissional no modelo de trabalho presencial, portanto, era marcada pela entrada e saída dos trabalhadores nas instalações da empresa. Para este caso, conforme explicitado na tabela 13, foram elaboradas ações que ajudem os trabalhadores a se organizarem, de forma que se crie uma nova forma de marcar esta divisão entre vida pessoal e vida profissional.

De forma a aprofundar a discussão construída com base na análise bibliográfica, apresentada neste tópico de resultados teóricos, foi construído e aplicado um questionário *online*, cujos resultados são apresentados e discutidos no próximo tópico.

## **4.2 - Resultados empíricos**

Segundo os autores pesquisados na revisão bibliográfica desta pesquisa, o trabalho remoto possui impactos tanto positivos quanto negativos aos trabalhadores (MARTINS LIPP e MONTEIRO JUNIOR, 2020; BERNSTEIN et.al. 2020; HAUBRICH e FROEHLICH 2020). Dentre os autores pesquisados, houve uma autora inclusive, que não mencionou em seu trabalho nenhum aspecto positivo do trabalho remoto aos trabalhadores (OLIVEIRA, 2017). Diante disso, analisar o impacto do trabalho remoto aos trabalhadores através de uma pesquisa empírica, aparece como uma questão importante na busca de entender com mais profundidade o tema.

Na segunda etapa desta pesquisa, portanto, foi aplicado um questionário de forma *online*, com o objetivo de ouvir a opinião dos trabalhadores tático-estratégicos atuantes em empresas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil diretamente, e com isso obter subsídios para analisar com mais profundidade a utilização do trabalho remoto tendo em vista contexto da pandemia e suas implicações na vida destes trabalhadores.

O questionário foi construído a partir dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Tendo como base os objetivos intermediários deste trabalho e os dados obtidos na pesquisa bibliográfica, foram estabelecidas as seguintes categorias de análise: caracterização dos respondentes da pesquisa, utilização do trabalho remoto, estrutura física para realização do trabalho remoto, satisfação com o trabalho remoto, produtividade no trabalho remoto e socialização com o gestor ou colegas no trabalho remoto. Ao final do questionário foi realizado uma pergunta aberta a fim de captar alguma categoria de análise importante para o tema na visão dos trabalhadores.

Os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa foram chamados de resultados empíricos e apresentados a seguir conforme categorias citadas acima.

### **4.2.1 - Dados de caracterização**

A primeira seção do questionário, constituída pelas perguntas de 01 a 08, foi agrupada em uma representação de gráfico em barras (gráfico 02), a fim de resumir o conjunto de dados categóricos obtidos. Esta primeira seção buscou identificar o perfil dos respondentes como sexo, nível de maturidade e responsabilidade pessoal e profissional com perguntas como idade,

escolaridade, cargo, estado civil e quantidade de filhos.

Gráfico 02 – Pesquisa Trabalho Remoto 2021: Dados de caracterização.

1. Sexo	Feminino (50%)	Masculino (50%)		
2. Estado Civil	Não casado (54%)	Casado (46%)		
3. Escolaridade	Pós-Graduação (55%)	Superior (45%)		
4. Faixa etária	22-41 anos (90%)			
5. Tem Filhos? Quantos?	Não (64%)	Sim, 1. (23%)	Sim, 2. (12%)	
6. Faixa etária dos filhos	N/A (63%)	6-14 anos (17%)	0-5 anos (12%)	
7. Cargo	Analista (43%)	Especialista (27%)	Consultor (17%)	
8. Localidade	RJ (60%)	SP (30%)		

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

Os resultados desta seção apresentaram um público respondente com distribuição igual entre homens (50%) e mulheres (50%), dentre o qual 46% do total são casados e a maioria restante (54%) não são casados.

Com relação a escolaridade, o público respondente possui um perfil altamente qualificado com nível de pós-graduação em sua maioria (55%) e nível superior em sua totalidade (100%).

Com relação a faixa etária, obtivemos um público formado majoritariamente pela geração Y, com idade entre 22 e 41 anos (90%). A geração Y tem como característica ser a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia, possuem um perfil menos submisso e mais questionador, inovador e relacional (COMAZZETTO *et al*, 2016).

A maioria dos respondentes não possui filhos (64%), 23% possuem somente um filho e 12% possuem dois filhos. Quando questionados sobre a faixa etária dos filhos, 12% possuem filhos com idades que podem ser consideradas totalmente dependentes de um adulto, que seria entre zero e 5 anos de idade e 17% possuem filhos com idades que podem ser consideradas um pouco menos dependentes de um adulto, que seria entre 6 e 14 anos de idade.

Com relação a posição na carreira, 43% dos respondentes ocupam posição de Analista, 27% de Especialista e 17% de Consultor. O setor de serviços de telecomunicações no Brasil, conforme visto em sessões anteriores, considera como exigência mínima para os cargos de Analistas, Especialistas e Consultores, o Ensino Superior Completo, com a diferença que Analistas e Especialistas, ocupam uma posição profissional na carreira e os Consultores, ocupam uma posição executiva na carreira.

Por fim, a grande maioria dos respondentes (90%), estão localizados na região sudeste do país, mais precisamente nas cidades Rio de Janeiro e São Paulo. A minoria restante está

distribuída entre outras regiões como Brasília, Amazonas, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

#### 4.2.2 - Dados de utilização do trabalho remoto

A segunda seção do questionário, representada pelos gráficos 03, 04, 05, 06, 07 e 08, buscou identificar o nível de utilização do trabalho remoto antes, durante e um ano após o início da pandemia. Desta forma, buscou-se entender se o trabalho remoto já era uma realidade consistente na vida dos trabalhadores e com que frequência esta modalidade de trabalho passou a ser adotada, tendo como divisão histórica o início da pandemia da COVID-19 em março de 2020.

Gráfico 03 – Experiência dos trabalhadores com o trabalho remoto.

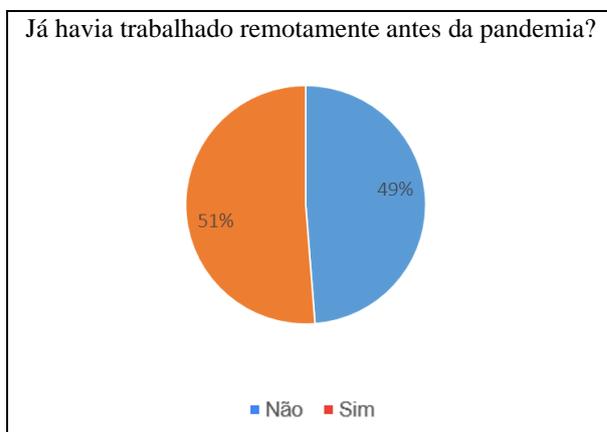
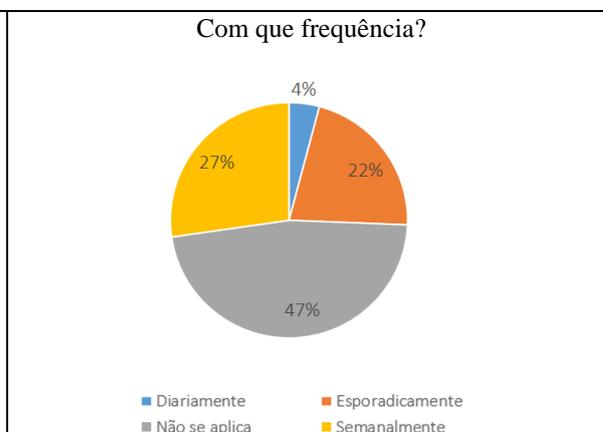


Gráfico 04 – Frequência de utilização do trabalho remoto pelos trabalhadores



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

Nos gráficos 03 e 04, foi identificado que aproximadamente metade dos trabalhadores já haviam tido alguma experiência com o trabalho remoto antes da pandemia, de forma esporádica (22%) ou semanalmente (27%), mas somente 4% tiveram experiência com esta modalidade de trabalho com frequência diária. Do outro lado, praticamente a outra metade dos trabalhadores respondentes (49%), nunca haviam tido contato com esta modalidade de trabalho remoto anteriormente.

Gráfico 05 – Utilização do trabalho remoto no início da pandemia

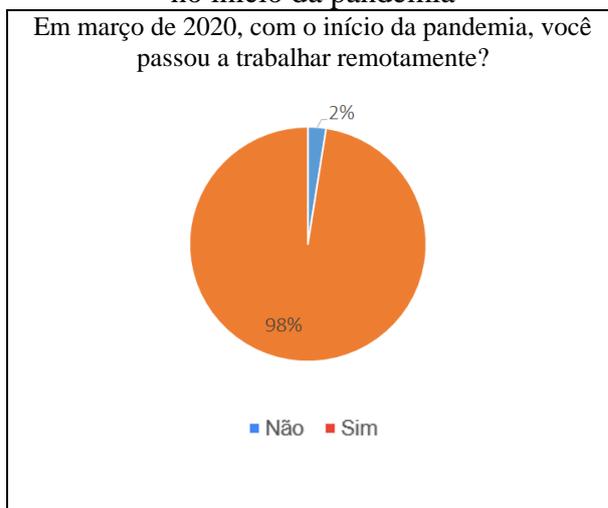
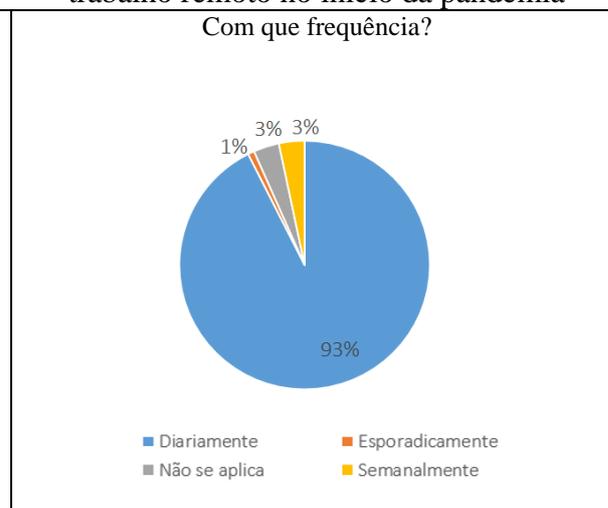


Gráfico 06 – Frequência de utilização do trabalho remoto no início da pandemia



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

A partir do início da pandemia, os gráficos 05 e 06 apontam que quase a totalidade dos trabalhadores (98%) passaram a trabalhar remotamente. Sendo 93% dos respondentes começaram a trabalhar de forma remota a partir do início da pandemia com frequência diária e somente 3% com frequência semanal. O início da pandemia, portanto, representa uma mudança drástica na forma de trabalhar entre os respondentes desta pesquisa, que tiveram que migrar de forma abrupta de um modelo de trabalho presencial, para um modelo de trabalho remoto.

Gráfico 07 – Utilização do trabalho remoto um ano após o início da pandemia

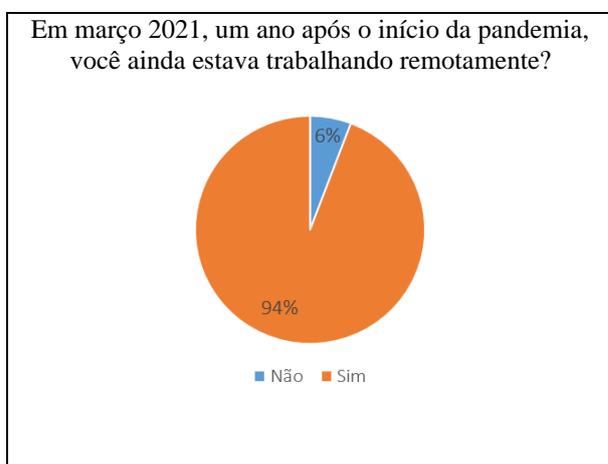


Gráfico 08 – Frequência de utilização do trabalho remoto um ano após o início da pandemia



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

Um ano após o início da pandemia, conforme representado nos gráficos 07 e 08, a utilização do trabalho remoto praticamente permanece a mesma com relação ao início da pandemia, com uma pequena queda de 4%. Ou seja, um ano após o início da pandemia a grande maioria dos trabalhadores (94%) continuaram trabalhando de forma remota e com frequência diária (89%).

Por fim, esta seção relata que a implantação do trabalho remoto foi uma novidade para pelo menos 49% dos trabalhadores respondentes, visto que os mesmos nunca haviam trabalhado desta forma antes da pandemia. Esta informação é importante porque estes trabalhadores podem ter respondido o questionário com uma percepção preliminar sobre o modelo de trabalho remoto, dependendo da experiência individual de cada um, uma vez que não estavam acostumados com esta nova modalidade de trabalho.

#### 4.2.3 - Dados estruturais

A terceira seção, representada pelos gráficos 09 a 14, buscou dados com o objetivo de analisar as mudanças estruturais que podem impactar o desempenho dos trabalhadores como aumento ou diminuição de salário, aumento ou diminuição do tamanho da equipe, qualidade dos equipamentos e qualidade da estação de trabalho.

Gráfico 09 – Diminuição do salário com a adoção do trabalho remoto

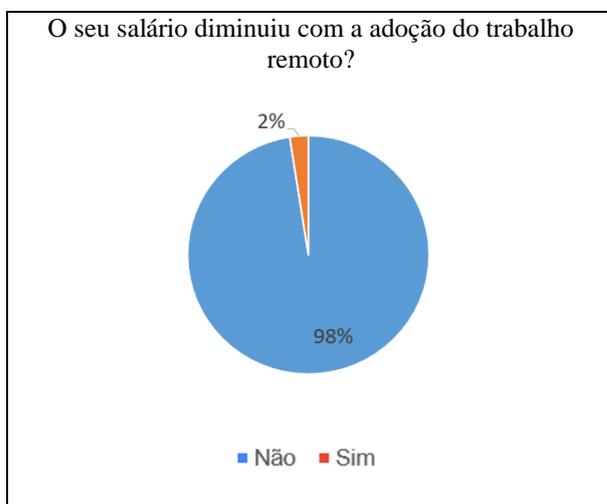
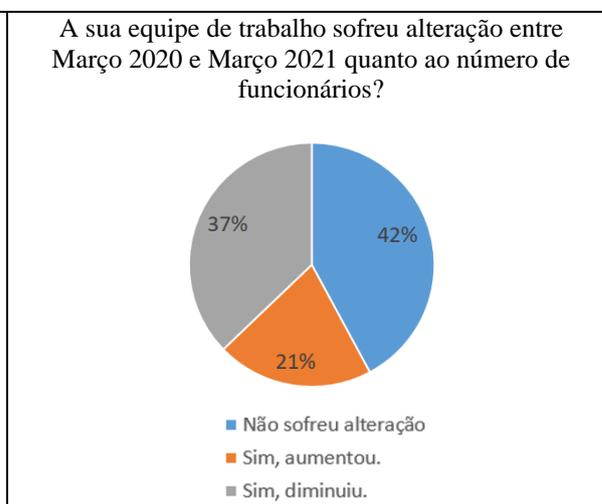


Gráfico 10 – Alteração de tamanho de equipe com a adoção do trabalho remoto



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

O gráfico 09 aponta que não houve diminuição de salário para a maioria dos respondentes (98%). Esta pergunta se fez necessária porque o governo brasileiro adotou algumas medidas provisórias, com o objetivo de conter os impactos econômicos da pandemia e garantir a continuidade das atividades empresariais, permitindo a redução de salário e jornada de trabalho, com algumas compensações pelo governo, conforme MP 936/2020 e MP 1045/2021 (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021). De acordo com Rodrigues & Pereira (2007), o salário é um componente do bem-estar econômico dos indivíduos, que por sua vez, é um dos componentes que impactam a qualidade de vida das pessoas.

Com relação ao tamanho da equipe, representada pelo gráfico 10, ela se manteve (42%) ou até aumentou (21%) na maioria dos casos e em 37% dos casos houve diminuição da equipe de trabalho. Este dado foi importante para identificar que não houve impacto expressivo de aumento do desemprego dentro do grupo pesquisado.

Gráfico 11 – Detenção de equipamento necessários para o trabalho remoto.

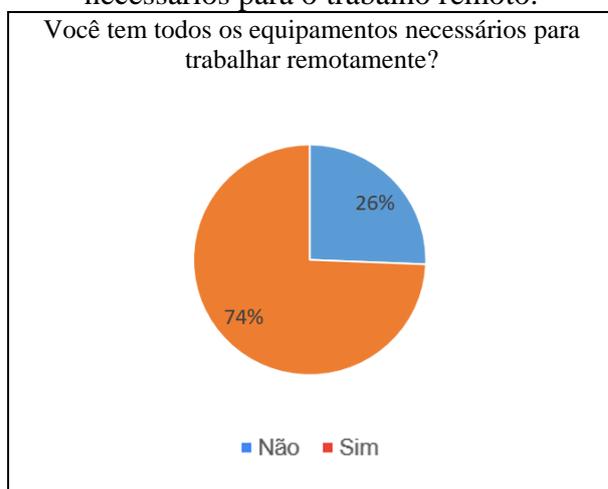
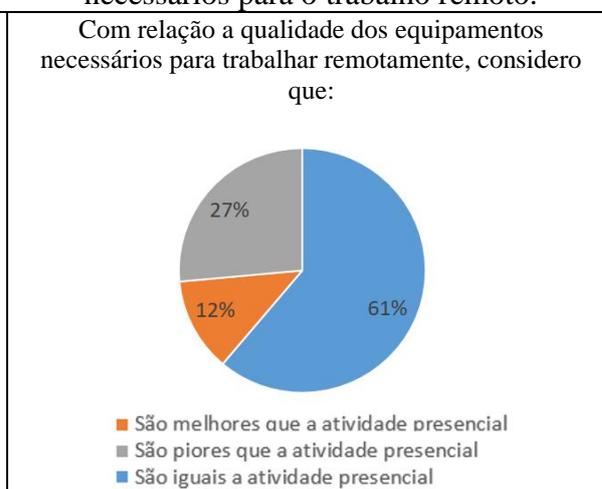


Gráfico 12 – Qualidade dos equipamentos necessários para o trabalho remoto.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

Com relação aos equipamentos necessários para trabalhar remotamente, representados pelos gráficos 11 e 12, foi identificado que a maioria dos trabalhadores (74%) possuem os equipamentos necessários e estes, por sua vez, possuem qualidade iguais (61%) ou melhores (12%) que os equipamentos usados na atividade presencial. Ainda assim, existe uma parcela de 27% que considera os equipamentos usados na atividade remota são de qualidade inferior que a atividade presencial.

Gráfico 13 – Espaço dedicado para o trabalho remoto.

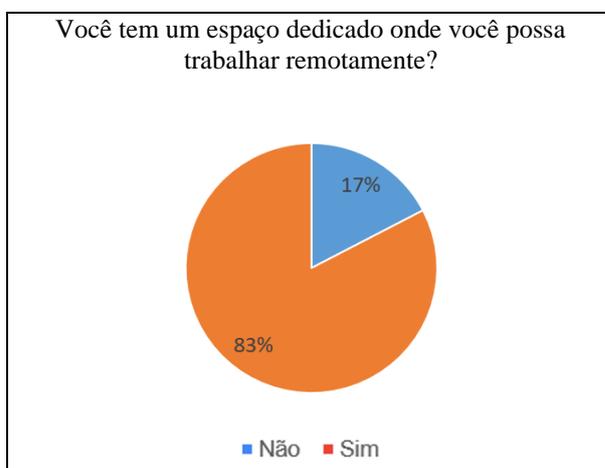


Gráfico 14 – Espaço dedicado ao trabalho remoto de acordo com a norma regulamentadora nº 17 (Ergonomia) do Ministério do Trabalho e Emprego.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

Por fim, o último dueto de perguntas deste bloco, representadas pelos gráficos 13 e 14, identificou que mesmo que a maioria dos trabalhadores possuam um espaço dedicado a execução do trabalho remoto (83%), a maioria não sabe (38%) ou afirma que sua estação de trabalho não está de acordo (27%) com a norma regulamentadora nº 17 do Ministério do Trabalho e Emprego relacionado a ergonomia.

As Normas Regulamentadoras (NR) são obrigações a serem cumpridas pelos empregadores, conforme artigo 155 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A NR 17 (Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde do Trabalhador), define parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. Desta forma, é de responsabilidade do empregador verificar a adaptação dos postos de trabalho às regras ergonômicas, que visam oferecer ao trabalhador mobiliário, equipamentos, condições ambientais e organização do trabalho adequados à eficiente atividade laborativa (DA SILVA *et al*, 2009).

Este bloco de perguntas se fez necessário porque no modelo de trabalho presencial o empregador tem pleno controle sobre a adequação de suas instalações físicas em conformidade com a NR 17, mas quando o modelo de trabalho é migrado para o modelo remoto, o empregador perde este controle. Os resultados deste bloco de perguntas apresentam um importante desvio a ser trabalhado, visto que os trabalhadores apontaram desconhecimento ou não conformidade

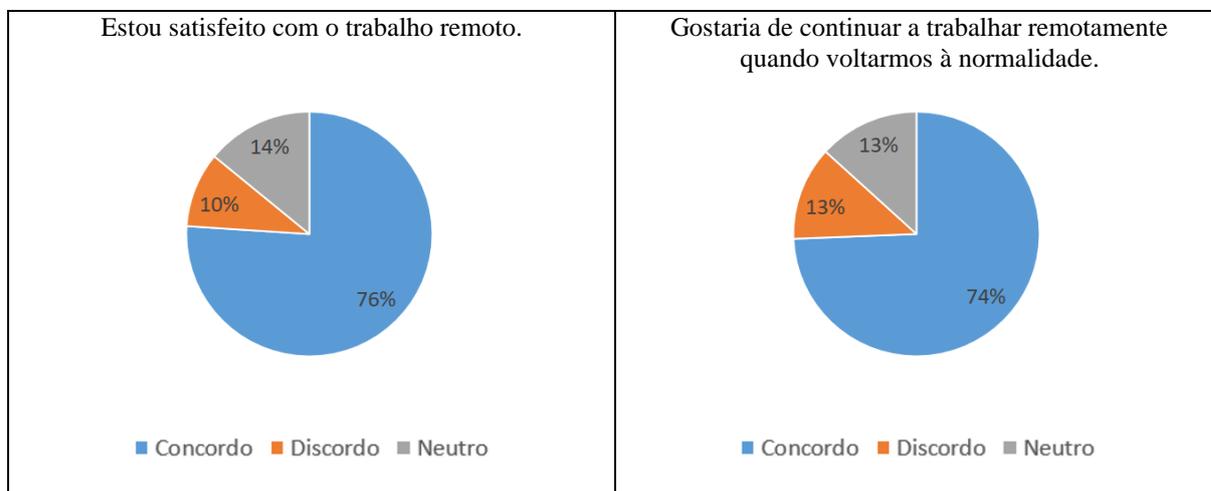
com a norma, apresentando desta forma risco para a saúde e segurança dos trabalhadores.

#### 4.2.4 - Dados de satisfação

Na quarta seção, representada pelos gráficos 15 a 20, buscou-se analisar a satisfação dos trabalhadores com o trabalho remoto, se os mesmos gostariam de manter esta modalidade de trabalho de forma permanente após o fim da pandemia e se houve aumento no volume de trabalho. Esta seção buscou identificar também, de forma cirúrgica, os possíveis impactos negativos desta modalidade de trabalho na visão dos trabalhadores, de forma que pudesse ser possível fazer uma comparação, no final deste trabalho, dos impactos do trabalho remoto aos trabalhadores na visão dos autores coletados na RSL e na visão dos próprios trabalhadores.

Gráfico 15 – Satisfação dos trabalhadores com o trabalho remoto.

Gráfico 16 – Opinião dos trabalhadores sobre a manutenção do trabalho remoto após a pandemia.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

Foi identificado nos gráficos 15 e 16, que a maioria dos respondentes (76%) está satisfeita com o trabalho remoto, este percentual praticamente se manteve (74%), quando questionamos se os respondentes gostariam de manter o trabalho remoto quando a pandemia acabar. Desta forma percebe-se que a implantação do trabalho remoto, mesmo que de forma abrupta, teve uma resposta majoritariamente positiva na visão da maioria dos trabalhadores

respondentes.

Gráfico 17 – Opinião dos trabalhadores sobre o impacto positivo do trabalho remoto.

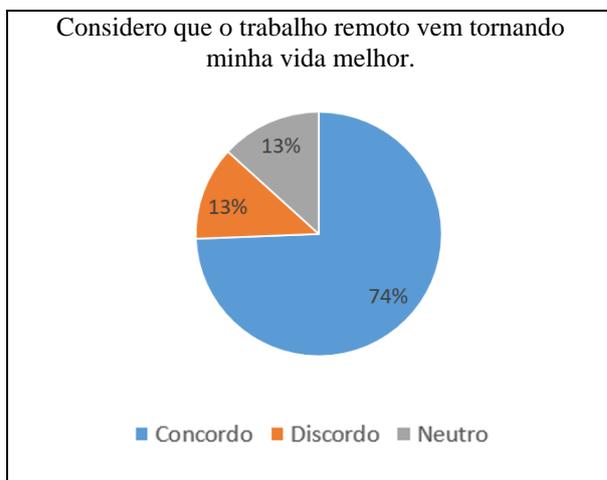
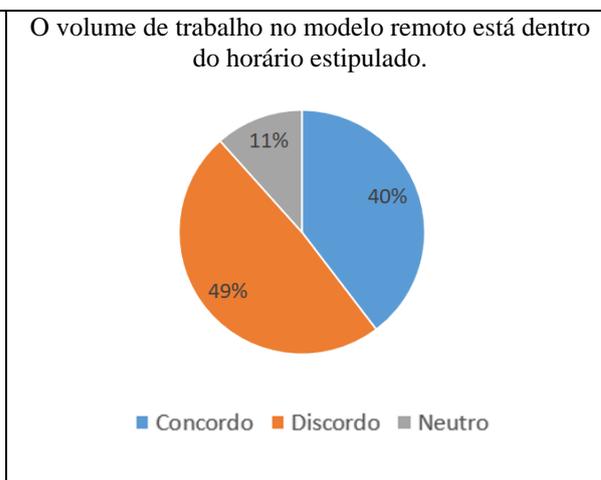


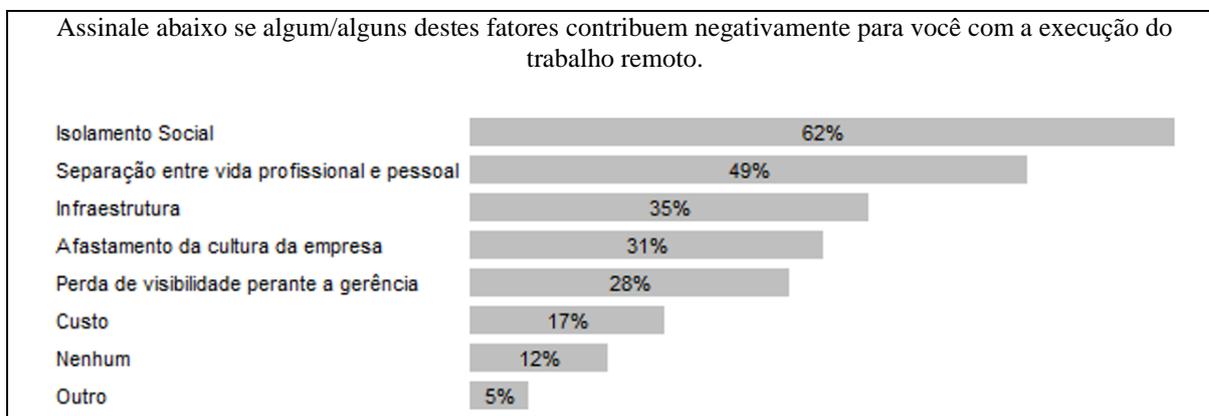
Gráfico 18 – Opinião dos trabalhadores sobre o volume de trabalho no modelo remoto dentro do horário estipulado.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

Nos gráficos 17 e 18 é demonstrado que a maioria dos respondentes acredita que o trabalho remoto aumentou a qualidade de vida (74%), porém, 13% não concordam que o trabalho remoto melhorou a qualidade de vida e outros 13% são neutros com relação a este questionamento. Quando questionados sobre o volume de trabalho no modelo remoto, grande parte dos trabalhadores (49%) afirmam que o volume de trabalho não está dentro do horário estipulado, outra parte considera que o trabalho remoto está dentro do horário estipulado (40%) e uma minoria (11%) é neutra com relação a este assunto.

Gráfico 19 – *Ranking* de impactos negativos do trabalho remoto na opinião dos trabalhadores



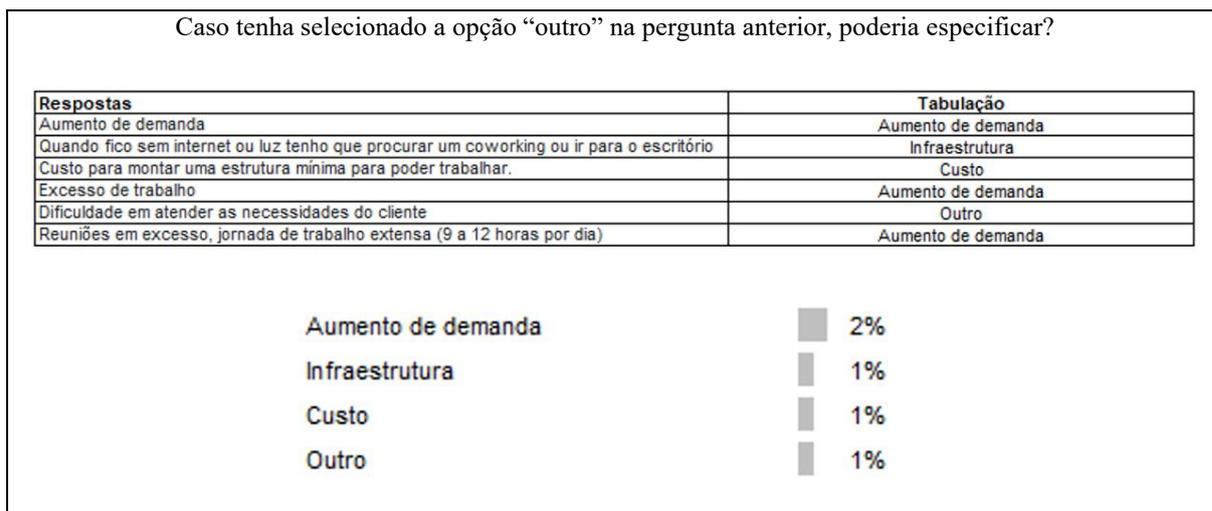
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

O gráfico 19 representa, em ordem crescente, alguns fatores negativos do trabalho

remoto na visão dos trabalhadores respondentes. O fator que teve maior impacto foi o isolamento social (62%), em segundo lugar foi apurado a dificuldade de separação entre vida pessoal e vida profissional (49%), em terceiro lugar foi identificado que a infraestrutura da estação de trabalho, como móveis, utensílios e internet, também é um fator negativo do trabalho remoto (35%). 31% dos respondentes consideram que o trabalho remoto tem como fator negativo o afastamento do trabalhador com a cultura da empresa e 28% consideram que o trabalho remoto proporciona perda de visibilidade do trabalhador perante a gerência. 17% dos respondentes consideram que a transferência de custo, como por exemplo luz e internet, que no modelo presencial era fornecido pelas empresas e no modelo remoto este custo se transfere para o trabalhador, é um fator que contribui negativamente. Existe também uma parcela de 12% que considera que o trabalho remoto não possui nenhum efeito negativo sobre os trabalhadores. Por fim, 5% dos respondentes informaram outros impactos negativos não captados nas opções fornecidas da pergunta e puderam detalhar melhor na pergunta seguinte.

Os dois principais impactos negativos do trabalho remoto aos trabalhadores identificados na pesquisa aplicada corroboram com os principais impactos negativos do trabalho remoto identificados na RSL na primeira etapa deste estudo, que foi o isolamento social físico e a dificuldade de separação entre vida pessoal e vida profissional.

Gráfico 20 – Abertura da das respostas que foram classificadas como “outros” referente aos impactos negativos do trabalho remoto na opinião dos trabalhadores



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

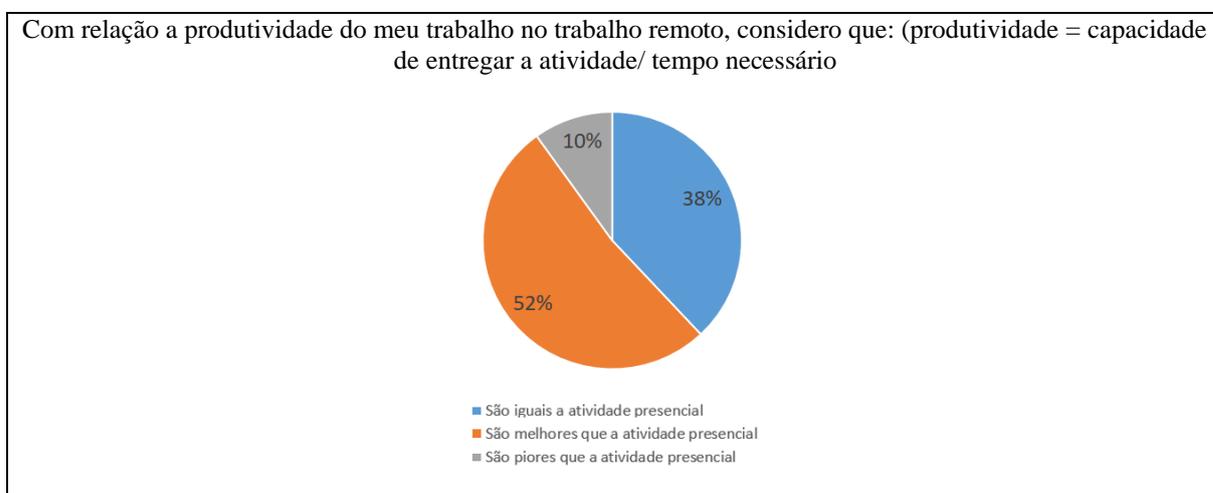
Na última pergunta desta seção, representada pelo gráfico 20, foi explicitado individualmente cada resposta e posteriormente, após interpretação da autora deste estudo, foi

feito um agrupamento na coluna intitulada “tabulação”. Das seis opções informadas como efeito negativo do trabalho remoto, foi identificado que uma resposta se encaixaria na opção “infraestrutura” da questão anterior e outra resposta se encaixaria na opção “custo”. Ainda assim, foi obtido uma opção adicional como efeito negativo do trabalho remoto que foi o “aumento de demanda”. Esta opção conversa inclusive com as respostas representadas pelo gráfico 18, onde foi identificado que aproximadamente metade dos trabalhadores sentem que o volume de trabalho no modelo de trabalho remoto não está dentro do horário estipulado, como se no trabalho remoto houvesse mais trabalho do que no presencial.

#### 4.2.5 - Dados de produtividade

A quinta seção do questionário, representada pelos gráficos 21 a 23, buscou analisar a produtividade dos trabalhadores no trabalho remoto, quantitativamente e qualitativamente, comparados com o modelo presencial. A produtividade sob a ótica quantitativa, é representada pela quantidade de entregas que o trabalhador consegue entregar em determinado tempo, desta forma, quanto mais entregas o trabalhador conseguir entregar dentro de um tempo estipulado maior a produtividade deste trabalhador. Já a produtividade na ótica qualitativa, representa a qualidade das entregas do trabalhador, seja sob sua ótica pessoal ou sob a ótica de quem está recebendo a entrega, ou seja, na ótica dos clientes. Quanto melhor o nível de qualidade de entrega do trabalhador, maior a sua produtividade também.

Gráfico 21 - Opinião dos trabalhadores com relação a produtividade no modelo de trabalho remoto.

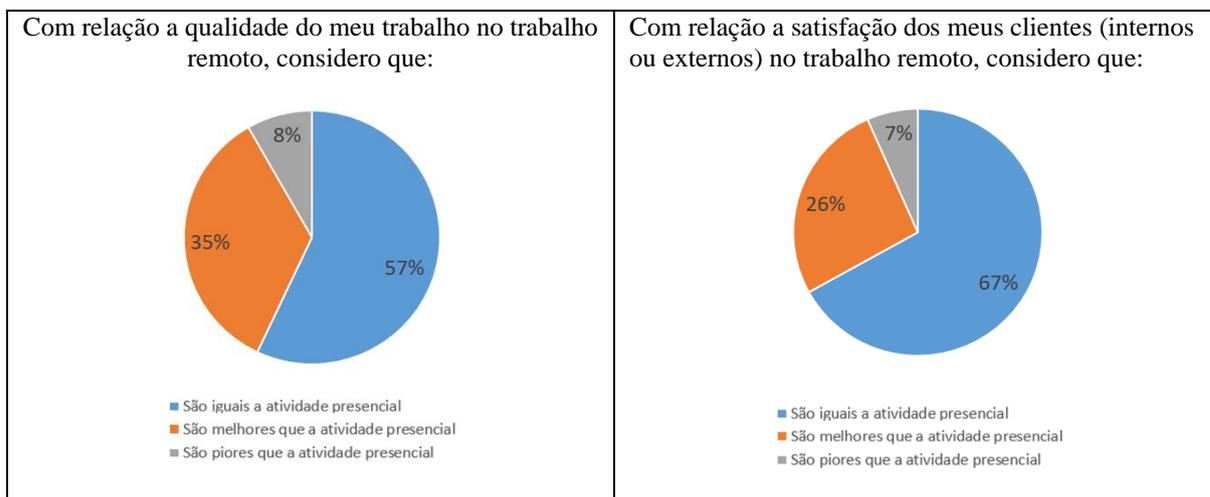


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

O gráfico 21 demonstra que, na percepção dos respondentes, a quantidade de entregas com relação ao tempo de execução do modelo remoto é igual (38 %) ou melhor (52%) do que no modelo presencial. Em outras palavras, os respondentes em sua maioria, acreditam que no modelo de trabalho remoto eles conseguem entregar a mesma quantidade de atividade ou ainda mais com relação às suas entregas realizadas no modelo presencial. Ainda assim, há uma pequena parcela de 10%, que considera que a quantidade de suas entregas é pior no modelo remoto com relação ao modelo presencial.

Gráfico 22 - Opinião dos trabalhadores com relação a qualidade das entregas no modelo de trabalho remoto.

Gráfico 23 - Opinião dos trabalhadores com relação a satisfação dos clientes internos no modelo de trabalho remoto



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

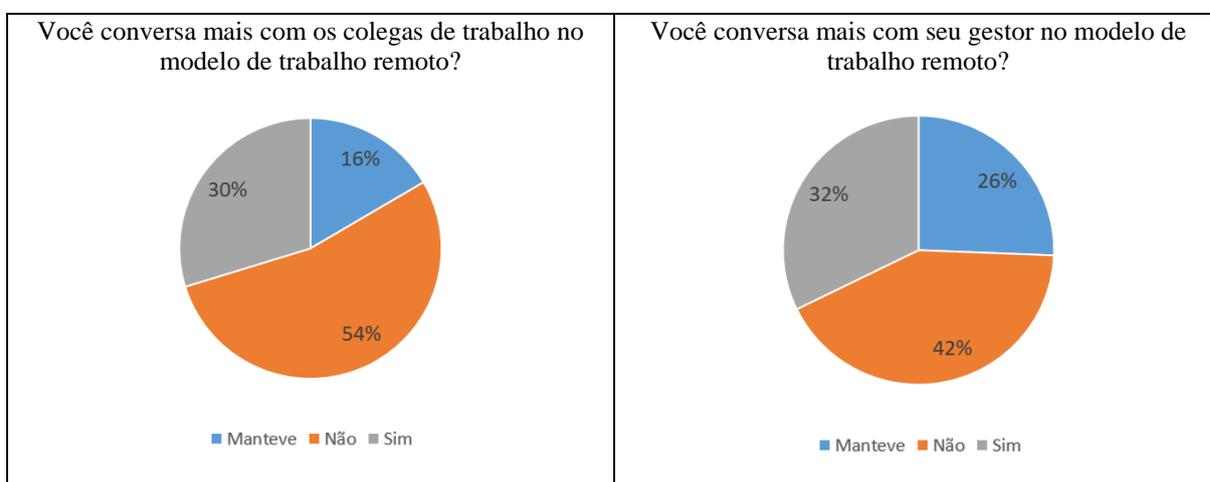
Além da quantidade de entregas serem consideradas igual ou maior no modelo remoto, a qualidade das mesmas também é considerada igual ou melhor no modelo remoto do que no modelo presencial, conforme demonstrado nos gráficos 22 e 23. O gráfico 22 representa a percepção dos respondentes com relação a qualidade das suas próprias entregas e o gráfico 23 representa a percepção dos respondentes com relação a qualidade das suas entregas na visão dos seus clientes.

#### 4.2.6 - Dados de sociabilidade

A sexta seção do questionário, representada pelos gráficos 24 e 25, tem o objetivo de analisar o aumento ou diminuição da interação social com gestores e colegas de trabalho com a adoção do trabalho remoto. Os trabalhadores participantes foram questionados se os mesmos conversam mais com seus colegas de trabalho e gestores no modelo de trabalho remoto do que no presencial.

Gráfico 24 - Opinião dos trabalhadores com relação ao aumento do contato com o gestor no modelo de trabalho remoto.

Gráfico 25 - Opinião dos trabalhadores com relação ao aumento do contato com colegas de trabalho no modelo de trabalho remoto.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

Foi apurado neste bloco de perguntas que a maioria (54%) não conversa com colegas de trabalho no modelo remoto mais do que no presencial, 16% afirmaram que esta interação com colegas se manteve igual e 30% afirmam que interagem mais no remoto do que no presencial.

Com relação a interação dos trabalhadores com seus respectivos gestores, foi apurado que 42% dos trabalhadores não conversam com seus gestores no modelo remoto mais do que no modelo presencial, 26% relatam que esta relação se manteve e 32% relatam que conversam mais com seus gestores no modelo remoto do que no presencial. Os resultados desta seção apontam que a relação com colegas de trabalho foi ligeiramente mais afetada do que a relação com os gestores.

Se o trabalho remoto afeta a interação dos trabalhadores com seus colegas de trabalho e seus respectivos gestores, conseqüentemente afeta o trabalho em equipe. O trabalho em equipe,

por sua vez, é considerado requisito fundamental para empregabilidade ou ainda, condição essencial para a construção de um ambiente cooperativo (KALLEDER, 2012). Desta forma, faz-se necessário avaliar medidas que estimulem a interação dos trabalhadores com seus colegas e gestores no modelo de trabalho remoto, de forma a não prejudicar o trabalho em equipe.

#### 4.2.7 - Espaço aberto

Por fim, na última seção do questionário, foi feita uma pergunta aberta para que os respondentes pudessem fazer comentários que considerassem importantes sobre o trabalho remoto, além do que foi abordado nas perguntas fechadas do questionário. Dos 121 respondentes, foram obtidos 26 comentários nesta seção, que foram coletados individualmente e transcritos na tabela 14, na coluna intitulada “Respostas”. Após a coleta individual de cada resposta, foi realizada leitura e interpretação das mesmas pela autora da pesquisa e com isso foi possível classificar as respostas em grupos, conforme explicitado nas colunas “Classificação 1” e “Classificação 2”.

Na coluna “Classificação 1” buscou-se interpretar se a resposta tinha uma conotação positiva, negativa ou meio termo sobre o trabalho remoto, e na coluna “Classificação 2”, buscou-se inferir o termo específico que melhor representava a opinião do respondente sobre o trabalho remoto.

Tabela 14 - Abertura das respostas dos trabalhadores sobre comentários adicionais não abordados na pesquisa.

Item	Respostas	Classificação 1	Classificação 2
1	Está sendo uma experiência que gera reflexão, onde que no passado estávamos ansiosos para ter direito ao <i>Home Office</i> , e agora nos vemos obrigado a se adaptar de maneira abrupta ao novo. As vendas como práticas clássicas perde muito por conta da interação direta com o cliente que também sente falta desta relação de parceria e proximidade. A máxima de bons negócios é "quem não é visto não é lembrado" e por sermos um país latino o bom hábito de brindarmos com um copo na mão, é essencial na finalização e fidelização dos clientes. Quem não gosta de um delicioso cafezinho né? Estreita a relação de confiança. <i>Home Office</i> , novos tempos e desafios	Meio termo	Direito ao <i>home office</i> , Perda de visibilidade perante clientes, isolamento social físico.
2	O trabalho remoto transformou a minha vida da forma que eu sempre quis, existem pontos negativos sim, mas os positivos superam e fazem sentido pra minha rotina e pra minha vida.	Positivo	Qualidade de vida
3	Sofri assédio moral por um gestor que ao invés de conversarmos, eu fui desligada e ele se manteve. O ruim do <i>home office</i> , você esquece de comer, esquece de tirar	Negativo	Comunicação ineficaz, invasão do horário de

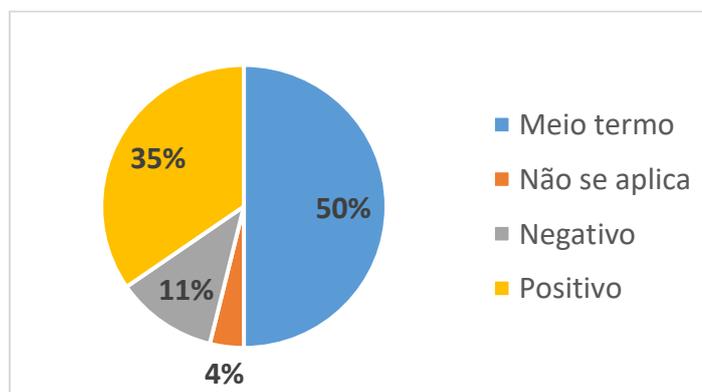
	momentos seus, trabalha mais do que devia, a comunicação é falha pois é virtual.		descanso, facilita abuso.
4	Qualidade de vida em não ter que perder tempo nos transportes públicos, pela cidade do Rio de Janeiro.	Positivo	Qualidade de vida
5	Houve no trabalho remoto uma quantidade maior de reuniões. O ambiente de escritório traz contatos sociais importantes até na resolução dos problemas e tarefas do dia a dia, desta forma entendo que uma mescla de trabalho presencial e remoto seja bem produtivo.	Meio termo	Aumento de demanda, Comunicação ineficaz, modelo híbrido.
6	Necessário uma pergunta que aborde pausas durante a jornada no trabalho remoto, bem como, não estender o horário normal com reuniões.	Meio termo	Aumento de demanda, invasão do horário de descanso
7	Acho importante informar que os benefícios não foram alterados na empresa atual. Enquanto algumas empresas oferecem auxílio home office, a minha não oferece.	Meio termo	Transferência de custos
8	Eu acho que um modelo híbrido seria bacana. Eu gosto muito do trabalho remoto, rendo mais e ainda me sinto menos cansado. Gasto menos e consigo fazer coisas que não fazia antes e mesmo assim entrego melhor, me concentro melhor e tenho menos interferência de fora. Mas eu sinto falta de ir as vezes, colocar uma roupa legal, ver gente, tomar um café com um colega, trabalhar no ambiente em si. Pra mim voltar a ir 2x por semana seria o ideal	Meio termo	Qualidade de vida, isolamento social físico, modelo híbrido.
9	Sinto que trabalho mais horas em home office para entregar as mesmas demandas, mas tenho equilibrado com compensação de banco de horas.	Meio termo	Aumento de demanda
10	Deveria existir um treinamento para este fim	Meio termo	Necessidade de treinamento.
11	Gostaria de saber o resultado dessa pesquisa.	Não se aplica	Não se aplica
12	Trabalho remoto é realidade, qualidade de vida e positivo para funcionários e empresas... Ambos também devem respeitar... Funcionários com a dedicação, responsabilidade e limites... Empresas mais com questão do respeito e aprender a ter a sensibilidade de entender se o funcionário está bem, se está passando por dificuldades... Acho que uma conversa constante entre gestores e liderados é o ideal.	Positivo	Qualidade de vida, necessidade de acompanhamento de bem estar do funcionário.
13	Com o trabalho remoto tive mais tempo para investir em mim como ir à academia, estudo, entre outros....	Positivo	Qualidade de vida.
14	O trabalho remoto trouxe mais qualidade de vida. O deslocamento no trânsito era muito alto	Positivo	Qualidade de vida.
15	Trabalho remoto funciona para quem mora longe e não possui distrações em casa.	Meio termo	Queda de produtividade
16	Com a vinda do trabalho remoto, tanto a qualidade de vida quanto a qualidade e tempo de entrega das demandas tiveram um grande diferencial. Com o tempo ganho devido a ausência da locomoção casa-trabalho trabalho-casa, a produtividade e a qualidade da mesma tiveram um grande crescimento.	Positivo	Qualidade de vida, aumento de produtividade.
17	Devido ao cenário eu surtei e acabei vendendo meu apto e comprando uma casa financiada, entrei em depressão e agora estou precisando vender para poder não ficar desabrigado por uma provável demissão.	Negativo	Ansiedade, distúrbios psicológicos.
18	Aumentou o volume de trabalho, com muitas reuniões durante o dia e no final do expediente que vou tratar e-mails e planilhas, um desafio. Mas prefiro o remoto por não precisar me deslocar.	Meio termo	Aumento de demanda e qualidade de vida.
19	Apoio da empresa na concessão/substituição de benefícios. Tive aumento na conta de energia e aumentei meu plano de internet, um custo não previsto no meu orçamento que dó	Meio termo	Transferência de custo

	ocorreu em função de eu estar trabalhando remotamente. Em compensação não utilizo mais vale transporte...		
20	a pergunta em que respondi a respeito de que o isolamento social é negativo, refere-se ao fato de que o isolamento ocorre mesmo fora do período de trabalho, limitando a vida social.	Meio termo	Isolamento social físico
21	Gestão do tempo, relacionamento/política no trabalho, balanceamento emocional profissional e pessoal são alguns pontos que se confundem e pesam nessa vida 100% de home office. A rotina acaba fazendo falta.	Meio termo	Separação entre vida pessoal e profissional.
22	Meu desejo é que o trabalho remoto continue sendo uma realidade com opção de quem prefere estar em prédios presencialmente. Assim podemos trabalhar em qualquer lugar do mundo. Boa sorte no mestrado! Sucesso!	Positivo	Qualidade de vida, modelo híbrido.
23	Home office é qualidade de vida!	Positivo	Qualidade de vida
24	Importante destacar que fico sozinho com minha filha que, no início da Pandemia, tinha 1 ano e 7 meses, ainda usando fralda. Fui diagnosticado com TDAH e Depressão. Hoje ela está na creche e eu em tratamento e muitas coisas estão melhorando.	Negativo	Separação entre vida pessoal e vida profissional, distúrbios psicológicos.
25	Atualmente trabalho em uma empresa que tem como lema "digitalizar para aproximar" e a minha expectativa era de poder continuar trabalhando home office mas tivemos que retornar recentemente. A minha qualidade de vida melhorou muito trabalhando de casa e tenho o intuito de buscar oportunidades que sejam 100% home office.	Positivo	Qualidade de vida.
26	Trabalho remoto é muito positivo para quem mora longe da empresa, pega condução e etc.. Também prefiro por conseguir focar mais e me distrair menos com as minhas demandas e entregas. Mas sinto muita falta do contato presencial, pois de forma virtual é mais complicado de manter vínculos e criar uma socialização considerável.	Meio termo	Qualidade de vida, aumento de produtividade, isolamento social físico..

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

Após a organização das respostas abertas na tabela 14, os dados da classificação 1 proposta foram agrupados em uma representação de gráfico em pizza a fim de facilitar a análise dos dados (gráfico 26).

Gráfico 26 – Percepção dos trabalhadores sobre o trabalho remoto na pergunta aberta da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico 26, foi identificado que 35% dos 26 respondentes consideram o trabalho remoto positivo em sua totalidade, para estes respondentes não foi apontado nenhum ponto a melhorar do trabalho remoto. Os benefícios do trabalho remoto citados por estes respondentes corroboram com os benefícios captados em etapas anteriores desta pesquisa, como a melhoria na qualidade de vida, com a redução dos deslocamentos e mais tempo para investir em academia e estudos e aumento de produtividade, com menos distrações.

Metade dos respondentes desta pergunta aberta consideram o trabalho remoto positivo, mas com pontos a melhorar, para estes casos, classificamos como “Meio termo”. Alguns destes respondentes apontaram o modelo híbrido como uma possível solução, ou seja, um modelo de trabalho que não seja nem totalmente presencial, nem totalmente remoto, mas que mescle estas duas modalidades de trabalho conforme gosto do trabalhador ou necessidade da empresa.

O modelo híbrido parece uma sugestão para ressignificar o escritório, de forma a torná-lo somente uma opção de apoio, com estruturas mais reduzidas, otimizadas e inteligentes. A autora desta pesquisa particularmente acredita que a existência de pelo menos uma sede física, passaria mais confiança para clientes e parceiros, uma vez que concretiza a existência da empresa. Atualmente não temos ainda uma forma confiável de captar a veracidade da existência de uma empresa por meios totalmente virtuais, ou ainda, vivemos em um século de transição, onde nem todas as pessoas são familiarizadas com a tecnologia, seja por questão da idade, ou por exclusão econômica social. O modelo de trabalho híbrido parece ser um modelo que acomodaria mais possibilidades e atenderia todos os gostos, porém faz-se necessários estudos que abordem este tema para análises mais conclusivas.

Alguns pontos a melhorar do trabalho remoto identificados na classificação “Meio termo” também corroboram com pontos já identificados em etapas anteriores desta pesquisa, como a perda de visibilidade perante o gestor, isolamento social físico, dificuldade de separação entre vida pessoal e vida profissional, transferência de custo e queda na produtividade devido às distrações em casa.

Esta seção trouxe ainda alguns pontos a melhorar do trabalho remoto que não haviam sido identificados anteriormente, como a sensação de aumento de demanda, com o aumento de reuniões no modelo remoto. Foi obtido também uma resposta que comentou sobre a necessidade de treinamento sobre esta nova modalidade de trabalho, o que é pertinente visto que os trabalhadores não adotavam esta modalidade de trabalho anteriormente, e mudando o modelo de trabalho, os processos e rotina também mudam e com isso a necessidade de desenvolvimento de uma nova orientação para o desenvolvimento das atividades.

Ainda dentro da análise da classificação 1, 11% dos 26 respondentes consideram o

trabalho remoto totalmente negativo, porém, ao interpretar as respostas, parece que os transtornos psicológicos, ansiedade e depressão causados, não foram por conta do trabalho remoto em si, mas devido ao contexto de pandemia e de mudança abrupta para um novo modelo de trabalho totalmente diferente do que os trabalhadores estavam acostumados.

Contudo, foi observado uma resposta que considera o trabalho remoto negativo, que chama atenção para problemas que realmente podem estar relacionados ao trabalho remoto, que seria o desencadeamento de uma aparente facilidade para execução de abuso de poder e assédio moral. A eliminação do contato visual ou da presença de outras pessoas em volta, pode viabilizar esta sensação de facilidade para execução de atos de abuso e assédio.

Outro fator que também chama atenção como impacto negativo do trabalho remoto aos trabalhadores, e que não havia sido captado anteriormente na RSL, está relacionado com a comunicação no meio virtual, que muitas vezes, por estar virtual, as pessoas preferem usar a comunicação escrita do que a comunicação verbal, e a comunicação escrita por sua vez, pode gerar distorções ou interpretação equivocada por falta de entonação.

Por fim, os resultados obtidos acima, a partir da pesquisa aplicada através de um questionário, onde foram obtidos 121 respostas de trabalhadores de áreas tático-estratégicas de empresas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil, forneceu subsídios para que fosse captado empiricamente alguns pontos negativos do trabalho remoto adicionais ao que foi captado na RSL, além de reforçar também, alguns impactos do trabalho remoto que já haviam sido mapeados na RSL.

Os impactos negativos do trabalho remoto aos trabalhadores mapeados na pesquisa aplicada que corroboraram com os impactos negativos mapeados na RSL foram: o isolamento social físico, a dificuldade de separação entre vida pessoal e vida profissional, a transferência de custos do empregador para o trabalhador com luz, internet, móveis etc, a perda de visibilidade perante o gestor, o afastamento com a cultura da empresa e o aumento de demanda ou de trabalho individualizado.

A partir deste segundo mapeamento dos impactos negativos do trabalho remoto aos trabalhadores coletados de forma empírica, adicionais ao que foi mapeado na RSL, foi elaborado uma segunda proposta de plano de ação, a fim de complementar a primeira proposta para orientar a gestores na implantação do trabalho remoto em suas equipes. Esta segunda proposta de plano de ação foi elaborada de forma simplificada, visto que aborda somente uma variável relacionada a proposta desta pesquisa, representada na tabela 15 a seguir.

Tabela 15 - Proposta de Plano de Ação para atenuação de impactos negativos do trabalho remoto identificados na pesquisa aplicada.

<b>Pontos negativos do Trabalho Remoto</b>	<b>Plano de Ação</b>
Funcionários sem experiência com este modelo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar treinamento com os funcionários</li> <li>• Acompanhar a adaptação dos funcionários sobre este novo modelo de trabalho</li> <li>• Identificar funcionários que não estão se adaptando, entender suas particularidades e atuar de forma específica</li> <li>• Atualização e avaliação do treinamento anualmente</li> </ul>
Qualidade dos equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar consultorias para avaliar os equipamentos dos funcionários e atuar na solução dos mesmos</li> <li>• Pesquisa anual sobre a qualidade dos equipamentos utilizadas pelos seus funcionários.</li> </ul>
Falta de espaço para realização do trabalho remoto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar estações de trabalho para os funcionários que não possuem espaço para executá-lo</li> </ul>
Estação de trabalho em desacordo com a norma regulamentadora nº 17 (Ergonomia) do Ministério do Trabalho e Emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruir os funcionários de forma expressa e ostensiva para preservação da saúde e segurança no trabalho.</li> <li>• Disponibilizar consultorias para avaliar a estação de trabalho dos funcionários e atuar na solução dos mesmos</li> </ul>
Volume de trabalho acima do horário estipulado, aumento de demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar cursos e treinamentos sobre gestão do tempo</li> <li>• Investir em plataformas digitais de forma que o trabalho seja transparente, claro e disponível para todos, reduzindo necessidade de reuniões</li> </ul>
Afastamento do trabalhador com a cultura da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de cursos, treinamentos e palestras recorrentes sobre a empresa, missão, visão, valores e expectativas</li> </ul>
Perda de visibilidade do trabalhador perante a gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião de alinhamento com equipe semanal</li> <li>• Reunião de alinhamento individual mensal</li> </ul>
Transferência de custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de benefício financeiro, auxílio home office</li> </ul>
Comunicação ineficaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em plataformas digitais de forma que o trabalho seja transparente, claro e disponível para todos.</li> <li>• Incentivo a comunicação verbal com ativação da câmera para o contato visual em segunda instancia.</li> </ul>
Distúrbios psicológicos, ansiedade e depressão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de canal de apoio psicológico</li> </ul>
Assédio moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de canal de denúncias</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2021).

Todas as ações propostas acima são ações sugeridas para atuação ativa por parte das empresas e seus respectivos gestores. Ainda assim, sugere-se também que seja aberto um canal de atendimento ao funcionário, como uma ação receptiva, de forma que os funcionários tenham a abertura de comunicarem qualquer fator relacionado ao trabalho remoto, seja uma crítica, uma sugestão, um elogio ou uma reclamação.

## 5 - CONCLUSÃO

Todas as incertezas supostas com relação ao trabalho remoto foram obrigadas a serem revistas com a imposição do distanciamento social físico pela pandemia da COVID-19. Parece que a partir da pandemia, com a maioria das empresas adotando o trabalho remoto, temos uma base mais consistente para trabalhar e apurar seus impactos na vida dos trabalhadores.

O trabalho remoto, mesmo com toda esta tendência que vinha sendo introduzida desde a década de 1970, ainda não era uma prática adotada pelo mercado em sua maioria. Arrisca-se dizer que ainda existiam muitas barreiras relacionadas com a confiança entre os gestores e suas equipes, e ainda relacionada com a maturidade da própria equipe para se auto gerenciar frente a esta nova forma de se trabalhar. Enfim, não se acreditava nos resultados positivos que o trabalho remoto poderia proporcionar, mas talvez porque o trabalho remoto nunca tinha sido adotado de forma consistente para conseguirmos apurar seus resultados.

Diante disso, resgatamos os seis objetivos intermediários propostos nesta pesquisa e verificamos que todos foram cumpridos de forma satisfatória. Com relação a identificação das mudanças tecnológicas e seus efeitos no trabalho (objetivo intermediário 1), aliado com a descrição das principais leis trabalhistas relacionadas com o trabalho remoto (objetivo intermediário 2), foi identificado que atualmente, parece estar ocorrendo um desequilíbrio entre as relações de trabalho, em especial no processo de evolução do desenvolvimento tecnológico e na interação cada vez maior homem-máquina, e com isso, surge a necessidade da criação de direitos trabalhistas para minimizar este desequilíbrio, a fim de manter a dignidade da vida humana. Desta forma, observa-se que o Estado possui seu papel de responsabilidade com o crescimento do trabalho remoto, do ponto de vista regulatório, com o objetivo de proteger o direito dos trabalhadores sobre esta nova modalidade de trabalho que está se tornando cada vez mais comum na era digital.

A partir do gancho levantado acerca da responsabilidade do Estado sobre o crescimento do trabalho remoto em nossa sociedade, levantamos o questionamento se somente o Estado teria responsabilidade sobre o tema. Acreditamos que o sucesso do trabalho remoto é composto pelo empenho das três partes envolvidas no processo: o Estado, as empresas e os próprios funcionários. Porém, devido a extensão do assunto para diversas frentes de atuação, foi delimitado nesta pesquisa somente ações propostas na perspectiva da empresa, excluindo ações que também seriam necessárias pelas outras duas partes envolvidas, ou seja, os trabalhadores e o Estado.

Com relação ao terceiro objetivo intermediário, mesmo diante de diversas definições e terminologias dentro da literatura sobre o trabalho remoto, conseguimos atingir o objetivo de caracterizar o trabalho remoto. Foi apresentado nos resultados teóricos desta pesquisa como sendo o trabalho realizado distante fisicamente da atividade fim, utilizando as tecnologias de informação e comunicação para se conectar com a rede corporativa ou com a central de trabalho. Esta definição permitiu eliminar a confusão que se observava no discurso das pessoas entre trabalho remoto, *home office*, trabalho externo e trabalho terceirizado.

A investigação junto aos trabalhadores sobre os efeitos do trabalho remoto tendo em vista o contexto da pandemia (objetivo intermediário 4), foi concretizada com a aplicação do questionário *online*, onde foi obtida resposta de 121 trabalhadores atuantes em áreas tático-estratégicas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil. Os resultados desta etapa foram apresentados na sessão de resultados empíricos, onde foi possível captar informações detalhadas e relevantes para ampliar o entendimento acerca dos impactos do trabalho remoto aos trabalhadores.

Retomamos também, a pergunta problema de pesquisa: como os gestores e empresas podem implantar o trabalho remoto em suas equipes com qualidade? Essa questão norteadora da pesquisa levou a resultados práticos demonstrado nas tabelas 13, 15 e no Apêndice D. Dessa forma, cumprimos o objetivo final desta pesquisa, concluindo que gestores e empresas podem implantar o trabalho remoto em suas equipes com qualidade a partir do mapeamento dos impactos negativos do trabalho remoto em suas equipes e posteriormente, elaborando de ações que minimizem estes impactos negativos e por fim implantando e acompanhando estas ações. Com isso, a qualidade do modelo de trabalho remoto aumenta, na medida que seus impactos negativos são minimizados e seus impactos positivos são evidenciados.

As tabelas 13 e 15 representaram a estruturação de propostas de Plano de Ação para atenuação de impactos negativos do trabalho remoto identificados tanto na RSL como na pesquisa aplicada (objetivo intermediário 5). Fazendo uma comparação da informação coletada na RSL com a informação coletada na pesquisa aplicada, verifica-se que os autores coletados na RSL parecem se mostrar mais pessimistas em sua maioria com relação ao impacto do trabalho remoto aos trabalhadores, mas quando buscamos ouvir diretamente os trabalhadores, verifica-se que eles parecem mais otimistas em sua maioria com relação a esta modalidade de trabalho.

O Apêndice D representou a estruturação de um Guia intitulado “ Guia do Trabalho Remoto: uma proposta para gestores de áreas tático-estratégicas do setor de serviços de telecomunicações” (objetivo intermediário 6). Este guia propõe oferecer um suporte didático

para orientar gestores na implantação do Trabalho Remoto e ainda ser usado por qualquer profissional interessado em melhorar sua performance na execução do Trabalho Remoto.

Os Planos de Ação e o Guia foram elaborados com o intuito de identificar e fomentar temas estratégicos e ações prioritárias na pesquisa sobre o modelo de trabalho remoto, com o intuito de potencializar a produção científica em Administração, mais especificamente em gestão e estratégia nas organizações. Espera-se que o desenvolvimento desta pesquisa possa contribuir com o avanço na compreensão sobre esta nova modalidade de trabalho e particularmente na promoção da inovação das instituições e dos processos organizacionais.

Porém, os resultados práticos propostos nesta pesquisa não podem ser considerados finalmente satisfatórios, pois existem questões mais amplas a serem discutidas, seja com relação a natureza do trabalho, ao ambiente organizacional e a equipe onde o trabalho remoto está sendo implantado.

Por fim, esta pesquisa permitiu a percepção também de que a mudança de modelo de trabalho do presencial para o remoto, não é uma mudança física apenas, mas uma mudança que provoca alterações no modelo mental também, uma mudança organização das ideias, ou ainda uma mudança de rotina que afeta o estado emocional de todos, alguns em escalas maiores e outros em escalas menores.

## **5.1 – Recomendações práticas e gerenciais**

Os resultados apurados neste trabalho contribuíram para padronização e mapeamento de alguns pontos importantes para a implantação do trabalho remoto relatados no “Guia do Trabalho Remoto”, guia este apresentado como produto final desta pesquisa aplicada.

A utilização deste guia é recomendada como ferramenta de consulta e orientação a gestores que desejam implantar o trabalho remoto em suas equipes a fim de proporcionar um melhor desempenho de liderança e gerenciamento a distância. Esta ferramenta também pode ser útil para trabalhadores que desejam melhorar seu desempenho em colaborar a distância na execução do trabalho remoto.

O Guia do Trabalho Remoto é um relatório técnico conclusivo apresentado em um formato consolidado em tópicos mesclando informações textuais e animadas, a fim de permitir uma orientação didática e de fácil visualização. Este guia foi elaborado considerando que já foi

diagnosticado previamente que o modelo de trabalho remoto é o modelo indicado para a organização que pretende adotá-lo.

Por fim, este guia visa impulsionar o papel da alta administração na estruturação e gestão deste novo modelo de trabalho nas organizações.

## **5.2 - Sugestões para aprofundamento da pesquisa**

Sugere-se que esta pesquisa seja ampliada para demais setores da economia respeitando as especificidades de cada um. A partir de então poderá ser proposto um guia mais genérico contemplando aspectos mais gerais do trabalho remoto ou ainda outros guias específicos de cada setor.

Anteriormente a etapa de implantação do trabalho remoto deve ser realizada uma etapa de identificação ou diagnóstico se o trabalho remoto faz sentido para atividade principal da empresa, desta forma, sugere-se também pesquisa que avalie a necessidade de implantação deste modelo de trabalho alinhado com o negócio, ou seja, uma pesquisa que desenvolva um estudo capaz de analisar qual modelo de trabalho mais eficaz para determinado tipo de empresa, e só a partir de então, caso seja identificado que o modelo de trabalho remoto é o modelo mais adequado, seguir com a implantação do mesmo.

O modelo de trabalho remoto pode ser implantado de forma parcial nas organizações também, caso seja diagnosticado que um modelo totalmente remoto ou totalmente presencial não faz sentido para o negócio da empresa, mas sim um modelo de trabalho híbrido. Para esta situação, sugere-se uma pesquisa aprofundada sobre modelos híbridos de trabalho, ou seja, modelos de trabalho que mesclam o presencial com o remoto.

O trabalho remoto traz preocupações que foram pouco exploradas neste trabalho, mas que apontam necessidade de um aprofundamento maior com relação a segurança da informação, visto que informações sigilosas da empresa podem estar mais suscetíveis a exposição. A segurança do trabalho no modelo de trabalho remoto, preocupada com acidentes de trabalho também é um tópico que exige uma análise maior.

Por fim, sugerimos também uma continuidade desta pesquisa em outros contextos, visto que foi abordado neste trabalho um contexto inicial de implantação abrupta deste modelo de trabalho nas empresas tendo em vista a situação de pandemia. Estudos sobre o modelo de trabalho remoto em novos contextos irão contribuir para a evolução contínua da gestão e estratégia nas empresas e da pesquisa em administração.

## REFERÊNCIAS

ANATEL. **Quantidades de acessos no Brasil relativos aos principais serviços de telecomunicações.** Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos>. Acessado em: 08/04/2021.

ANATEL. **Total de acessos dos serviços de Telecomunicações no Brasil de 1972 até 2017.** Disponível em: <https://dados.gov.br/dataset/historico-acessos-telecomunicacoes>. Acessado em: 08/04/2021.

ANATEL. **Relatório Anual Anatel 2004.** Disponível em: [https://www.anatel.gov.br/hotsites/Relatorio\\_Anual\\_Anatel\\_2004/mercado\\_telecom/relatorio/pagina\\_mestra.htm#:~:text=Quanto%20%C3%A0%20gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20empregos,2%20mil%20postos%20de%20trabalho](https://www.anatel.gov.br/hotsites/Relatorio_Anual_Anatel_2004/mercado_telecom/relatorio/pagina_mestra.htm#:~:text=Quanto%20%C3%A0%20gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20empregos,2%20mil%20postos%20de%20trabalho). Acessado em: 24/04/2021.

BARBOSA, Fernanda Borges Stockler. **A Regulamentação Jurídica do Teletrabalho.** Trabalho desenvolvido durante o Programa de Bolsas Institucional de Iniciação Científica FAPEMIG/UFU 2008/2009, sob a orientação do Prof. Dr. Rubens Valtecidos Alves, docente da Faculdade de Direito “Prof. Jacy de Assis” da Universidade Federal de Uberlândia. 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Edições 70. 1977.

BAVARESCO, Giovanna Casanova; SALVAGNI, Julice. **Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores.** ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume V - Número 03 - Set/Out/Nov/Dez 2015.

BAZZO, Walter A. et al. **Introdução aos Estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade)** Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI), 2003.

BERNSTEIN, E et al. **The implications of working without the office.** Harvard Business Review. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/07/17/estudo-avalia-o-impacto-da-eliminacao-dos-escritorios-no-trabalho.ghtml>. Acessado em: 20/03/21.

BRASIL. Lei nº 12.551/2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acessado em 12/02/2021.

BRASIL. Lei nº 13.467/2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm). Acessado em 12/02/2021.

BRIDI, M.A et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19.** Remir Trabalho, p. 1-8, 2020. Disponível em: [https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf). Acessado em: 21/03/2021.

CATANI, A.M.; OLIVEIRA, J.F.; DOURADO, L.F. **Mudanças no mundo do trabalho e reforma curricular dos cursos de graduação no Brasil.** In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 23., 2000, Caxambu. Anais... Caxambu, 2000.

CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário: trabalho e tecnologia.** - 2. ed. rev. ampl. - Porto Alegre, RS: Zouk, 2011.

CAMPOS, João Geraldo Cardoso; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SCHMITZ, Ademar. **Coworking Spaces: Conceitos, Tipologias e Características.** CIKI. V Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação. 2015.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações.** Psicologia: ciência e Profissão, v. 36, p. 145-157, 2016.

COSTA, Barbara Regina Lopes. **Bola de Neve Virtual: O Uso das Redes Sociais Virtuais no Processo de Coleta de Dados de uma Pesquisa Científica.** RIGS revista interdisciplinar de gestão social v.7 n.1 jan./ abr. 2018.

COSTA, H. G. **Modelo para webibliomining : proposta e caso de aplicação.** Revista FAE, v. 13, n. 1, p. 115–126, 2010.

COSTA, Marcelo Nogueira de Almeida; PAGANI, Marcella. **Quarta Revolução Industrial e o futuro do trabalho.** Rev. TST, São Paulo, vol. 85, no 4, out/dez 2019.

CRESWELL JW. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. Escolhendo entre cinco abordagens.** São Paulo: Penso Editora LTDA; 2014

DA SILVA, Carlos Rodrigues et al. **Ergonomia: um estudo sobre sua influência na produtividade.** REGE Revista de Gestão, v. 16, n. 4, p. 61-75, 2009.

DA SILVA, Karla Campos; LEOCADIO, Carlos Afonso Leite. **O trabalhador externo e as horas extras.** Universidade Candido Mendes. 2014.

ETGES, Norberto. **Conceito de trabalho, contrução do conceito e trabalho do conceito.** Revista Perspectiva. Florianópolis, n 17, p. 76-96. 1992.

FILGUEIRAS, Vitor Araújo; DUTRA, Renata. **Distinções e aproximações entre terceirização e uberização: os conceitos como palco de disputas.** Caderno CRH, v. 34, 2021.

FINO, Inês Penas. **Uso das Redes Sociais – LinkedIn – e a importancia da marca pessoal no processo de recrutamento e seleção.** Dissertação de Mestrado. Lisbon School of Economics & Management. Universidade de Lisboa. 2017.

FMUSP. **COVID-19: dicas e cuidados para enfrentar a pandemia.** 2020.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. (2000). **O método de pesquisa survey.** Revista de Administração, v.35, n.3, p.105-112.

GIMENEZ, Denis Maracci; SANTOS, Anselmo Luis dos. **Indústria 4.0, manufatura avançada e seus impactos sobre o trabalho**. Texto para Discussão. Unicamp. IE, Campinas, n. 371, nov. 2019.

HARARI, Y. N. **Homo Deus: uma breve história do amanhã**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação**. Revista Gestão & Conexões. Vitória (ES), v. 9, n. 1, jan./abr. 2020. ISSN 2317-5087 DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184.

HEGEL, G.W.F. **A sociedade civil burguesa**. Lisboa. Editorial Estampa. 1979.

HENRIQUE, T. (2020). **Covid-19 e a internet (ou estou em isolamento social físico)**. Interfaces Científicas - Humanas E Sociais, 8(3), 5–8. <https://doi.org/10.17564/2316-3801.2020v8n3p5-8>.

IBGE. **Produto Interno Bruto a preços correntes (Mil Reais), 2002-2019**. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?=&t=series-historicas&utm\\_source=landing&utm\\_medium=explica&utm\\_campaign=pib](https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib). Acessado em: 01/04/2021.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, *ILO Monitor 2nd edition: COVID-19 and the world of work*, 7 April 2020.

KALLEDER, Haroldo. **A importância do trabalho em equipe no ambiente cooperativo**. FABE em Revista, v. 3, n. 3, p. 1-9, 2012.

LAPA, Thiago da Silva; REIS, Célia. **Seniores portugueses em confinamento: Os contributos das redes sociais online no combate ao isolamento social e à solidão**. Observatorio (OBS\*) Journal, (2021, Special issue), 096-114.

LARANJEIRA, Sonia M. Guimarães. **Reestruturação em bancos e telecomunicações no Brasil: excluídos e beneficiados**. Trabajo género y ciudadanía en los países del Cono Sur. 2001.

LAZARTE, Emílio Santiago. **TRABALHO REMOTO: Percepção dos membros de uma equipe virtual sobre fatores que exercem influência em seu desempenho**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Universidade de Brasília. 2017.

MAGALDI, Sandro, NETO, José Salibi. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a revolução industrial**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MARTIN, P. da Silva; GONÇALVES, S. L.; DO SANTOS GOULARTE, P.; DIAS, E. P.; LEONARDI, A. E.; TIEZZI, D. G.; GABRIEL, S. A.; CHIN, C. M. **História e Epidemiologia da COVID-19**. Revista Ulakes, v. 1, 2020.

MARTINS, Sabrina dos Santos Vidigal; LIPP, Débora Frederico Salles; MONTEIRO JUNIOR, René Campos Teixeira. **Tempos de pandemia: possibilidades para os trabalhadores na nova crise que se instala**. Revista Valore, Volta Redonda, 5 (edição especial): 136-159., 2020.

MARX, K. **O capital**. V.L. Rio de Janeiro. DIFEL 1982.

MATOS, Renata Santos da Frota. **“Nomades Digitais”:** perfis, motivações e viabilidade. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2016.

MENARDI, Fabrício. **O centro de pesquisa e desenvolvimento TELEBRAS frente à reforma no setor de telecomunicações no Brasil**. Campinas, SP. 2000.

MOREIRA, Emanuelle C. **Análise de eficiência do setor industrial das telecomunicações no Brasil após a privatização: uma abordagem segundo a atuação da agência nacional de telecomunicações – ANATEL – a luz da teoria da regulação**. UNILA. Foz do Iguaçu. 2018.

NETO, José Adalberto Rodrigues Gonçalves; KLERING, Maria Angelita Vanzella. **Flexibilização das leis trabalhistas frente a crise econômica amplificada pela pandemia do covid-19**. Anuário Pesquisa e Extensão UNOESC São Miguel do Oeste. 2020.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. **Trabalho remoto e desafio dos gestores**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out/dez. 2012.

OLIVEIRA, Daniela Ribeiro de. **Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). 2017.

OPAS. **Folha Informativa**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt> . Acessado em: 16/09/2020.

OPAS. **Folha Informativa**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt> . Acessado em: 28/01/2021.

RAMOS, Marise Nogueira. **Conceitos básicos sobre o trabalho**. In FONSECA, A.F.(Org.). O processo histórico do trabalho em saúde. Rio de Janeiro EPSJV. Fiocruz, 2007. p. 27-56.

RODRIGUES, Danielle Monegalha; PEREIRA, Carlos Américo Alves. **A percepção de controle como fonte de bem-estar**. Estudos e pesquisas em psicologia, v. 7, n. 3, p. 541-556, 2007.

REZENDE, Edmar Roberto Santana. **Segurança no Acesso Remoto VPN**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Computação, Unicamp. 2004.

RIBEIRO, José Flávio Matos; LEITE, José Luiz. **A normatização atual do teletrabalho observa a convenção?** Revista Acadêmica: Contribuciones a la Economía (outubro-dezembro 2019). ISSN: 1696-8360.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho**. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo, Makron, 1995.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

ROSSATO, Ermelio. **As transformações no mundo do trabalho**. 2001.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, Sociedade e Democracia**. São Paulo. Abril Cultural. 1988.

SOUZA Junior, Paulo Pereira de. **Capacidades digitais e intensidade de gestão para transformação digital: operadoras de telecomunicações do Brasil**. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019.

TATSCH, Cristiano Roberto. **Privatização do setor de telecomunicações no Brasil**. Dissertação (mestrado em economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

TELEBRASIL; TELECO. **O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil Séries Temporais**. Junho/2018.

TESSARINI JÚNIOR, G.; SALTORATO, P. **Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: Uma revisão sistemática da literatura**. Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**. Psicologia & Sociedade; 19, Edição Especial 1: 38-46, 2007.

WOLECK, Aimoré. **O trabalho, a ocupação e o emprego: Uma perspectiva histórica**. Instituto Catarinense de PósGraduação. 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

## APENDICE A: PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFRRJ



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO



PARECER N° 1457 / 2021 - PROPPG (12.28.01.18)

N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO

Seropédica-RJ, 26 de outubro de 2021.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFRRJ / CEP

Protocolo N° 209/2021

### **PARECER**

O Projeto de Pesquisa intitulado "Trabalho remoto em áreas estratégicas de empresas do setor de telecomunicações: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia" sob a coordenação da Professora Dr<sup>a</sup>. Claudiana Guedes de Jesus, do Instituto Multidisciplinar/Departamento de Administração e Turismo, processo 23083.026198/2021-17, atende os princípios éticos e está de acordo com a Resolução 466/12 que regulamenta os procedimentos de pesquisa envolvendo seres humanos.

*(Assinado digitalmente em 26/10/2021 18:53)*  
JOAO MARCIO MENDES PEREIRA  
PRO-REITOR(A) ADJUNTO(A) - SUBSTITUTO  
PROPPG (12.28.01.18)  
Matricula: 1736091

Processo Associado: 23083.026198/2021-17

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: 1457, ano: 2021, tipo: PARECER, data de emissão: 26/10/2021 e o código de verificação: ae43a1d1c9

**APENDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E MODELO DE QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS TRABALHADORES – VERSÃO PILOTO**

Link Edição:

[https://docs.google.com/forms/d/1PpwcoDX9BUdSnOHI\\_0EXGJIHNBC1UbvtgzFlbHPh-oo/edit](https://docs.google.com/forms/d/1PpwcoDX9BUdSnOHI_0EXGJIHNBC1UbvtgzFlbHPh-oo/edit)

Link Resposta:

<https://forms.gle/GwLqLnBR1J5VG1fw7>

**PESQUISA TRABALHO REMOTO**

Prezados,

Sejam Bem-Vindos!

O presente questionário, pretende mensurar e analisar a utilização do trabalho remoto antes e depois da pandemia do coronavírus, e conseqüentemente, suas implicações na vida dos trabalhadores não operacionais atuantes em empresas do segmento de telecomunicações no Brasil.

Meu nome é Aline Arantes Monteiro sou aluna do mestrado profissional em gestão e estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Esse questionário foi concebido para a dissertação de mestrado e consiste num instrumento de pesquisa imprescindível com vista a análise do modelo de trabalho remoto.

Estou à disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa, através do e-mail: arantes.monteiro.84@gmail.com.

Esta pesquisa é vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia e foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), de acordo com os requisitos da Resolução XXX. Caso tenha alguma dúvida ou consideração sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), pelo telefone XXX ou pelo e-mail XXX.

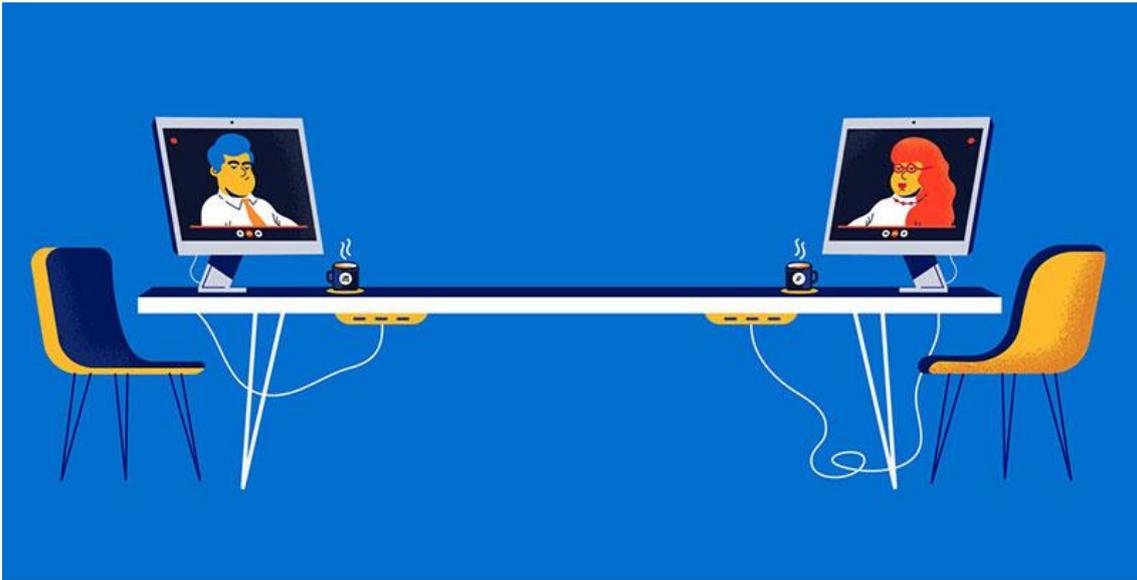
O questionário é composto por 7 seções:

- I – Dados de caracterização
- II – Dados de utilização do trabalho remoto
- III – Dados estruturais
- IV – Dados de satisfação
- V – Dados de produtividade
- VI – Dados de sociabilidade
- VII – Espaço aberto

Para que este projeto seja levado a cabo com sucesso a vossa colaboração é muito importante para nós. A duração média do questionário está compreendida entre 10 e 15 minutos, os dados recolhidos são mantidos no anonimato e apenas utilizados para o fim exposto.

Instruções:

- Para participar desta pesquisa, você precisa ser maior de 18 anos e atuar em áreas não operacionais de empresas do setor de telecomunicações
- O questionário é anônimo, portanto não é necessária sua identificação.
- Não existem respostas certas ou erradas. No entanto, solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões, com sua opinião individual.
- Assinale com um X a resposta que mais lhe parece adequada a cada questão.



\*obrigatória

Diante do exposto, declaro que sou maior de 18 anos, fui devidamente esclarecido (a) e dou meu consentimento para participar da pesquisa. \*

( ) Sim

## **I – Dados de caracterização**

1. Sexo\*
  - Masculino
  - Feminino
  - Outro
  - Prefiro não dizer
  
2. Estado civil\*
  - Solteiro
  - Casado
  - Consensual
  - Viúvo
  - Separado/Divorciado
  - Outro
  
3. Escolaridade\*
  - Ensino Fundamental
  - Ensino Médio
  - Superior
  - Pós-Graduação
  
4. Faixa etária\*
  - 15-20 anos
  - 21-34 anos
  - 35-49 anos
  - 50-64 anos
  - 65 anos ou mais
  
5. Tem filhos?\*- Sim
- Não
  
6. Atua em empresa do segmento de telecomunicações? \*
  - Sim
  - Não
  
7. Área de atuação (departamento) \*
  - Operacional (ex.: técnico de campo)
  - Não Operacional (ex.: suporte, administrativo, financeiro, TI, marketing, RH)

8. Qual seu cargo? \*

- Assistente
- Analista
- Especialista/Consultor
- Gerente
- Diretor

## **II – Dados de utilização do trabalho remoto**

9. Já havia trabalhado remotamente antes da pandemia? \*

- Sim
- Não

10. Com que frequência? \*

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Esporadicamente

11. Em março 2021, um ano após o início da pandemia, você ainda está trabalhando remotamente? \*

- Sim
- Não

12. Com que frequência? \*

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Esporadicamente

## **III – Dados estruturais**

13. O seu salário diminuiu com a adoção do trabalho remoto? \*

- Sim
- Não

14. A sua equipe de trabalho teve alteração entre Março 2020 e Março 2021 quanto ao número de funcionários? \*

- Aumentou
- Diminuiu
- Manteve

15. Você tem todos os equipamentos necessários para trabalhar remotamente? \*

- Sim
- Não

16. A qualidade dos equipamentos necessários para trabalhar remotamente é igual ou melhor do que o presencial? \*

- Sim
- Não

17. Você tem um espaço dedicado onde você possa trabalhar remotamente? \*

- Sim
- Não

18. O espaço que você trabalha remotamente está de acordo com a norma regulamentadora nº 17 (Ergonomia) do Ministério do Trabalho e Emprego? \*

- Sim
- Não
- Não sei

#### **IV – Dados de satisfação**

19. Estou satisfeito com o trabalho remoto. \*

- Concordo
- Discordo
- Neutro

20. Gostaria de continuar a trabalhar remotamente quando voltarmos à normalidade.\*

- Concordo
- Discordo
- Neutro

21. Considero que o trabalho remoto vem tornando minha vida melhor. \*

- Concordo
- Discordo
- Neutro

22. O volume de trabalho no modelo remoto está dentro do horário estipulado. \*

- Concordo
- Discordo
- Neutro

23. Assinale abaixo se algum/alguns destes fatores contribuem negativamente para você com a execução do trabalho remoto\*

- Isolamento social
- Infraestrutura
- Perda de visibilidade perante a gerência
- Separação entre vida profissional e vida pessoal
- Custo
- Afastamento da cultura da empresa
- Nenhum
- Outro

24. Caso tenha selecionado a opção “outro” na pergunta anterior, poderia especificar?

---

#### **V – Dados de produtividade**

25. Considero que as minhas entregas no trabalho remoto são maiores ou iguais à atividade presencial. \*

- Concordo
- Discordo
- Neutro

26. Considero que a produtividade do meu trabalho no trabalho remoto é maior ou igual à atividade presencial. (produtividade = capacidade de entregar a atividade/ tempo necessário para realizar a atividade) \*

- Concordo
- Discordo
- Neutro

27. Considero que a qualidade do meu trabalho no trabalho remoto é maior ou igual à atividade presencial. \*

- Concordo
- Discordo
- Neutro

28. Considero que a satisfação dos meus clientes (internos ou externos) no trabalho remoto é maior ou igual à atividade presencial. \*

Concordo

Discordo

Neutro

#### **VI – Dados de sociabilidade**

29. Você conversa mais com os colegas de trabalho no modelo de trabalho remoto? \*

Sim

Não

Manteve

30. Você conversa mais com seu gestor no modelo de trabalho remoto? \*

Sim

Não

Manteve

#### **VII – Espaço Aberto**

31. Espaço aberto caso queira comentar algum tópico sobre trabalho remoto, que não tenha sido abordado neste questionário, ou qualquer consideração sobre o trabalho remoto que julgar necessário.

---

---

---

## **APENDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E MODELO DE QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS TRABALHADORES – VERSÃO FINAL**

Link Edição:

[https://docs.google.com/forms/d/1gzeZZjaFO-K\\_Cq16G3c3Ux2BKq\\_nFx3nFf5gTOHnFpQ/edit](https://docs.google.com/forms/d/1gzeZZjaFO-K_Cq16G3c3Ux2BKq_nFx3nFf5gTOHnFpQ/edit)

Resposta:

<https://forms.gle/Je8KpRSJvaviXJEz7>

Prezados,

O presente questionário pretende mensurar e analisar a utilização do trabalho remoto no contexto da pandemia, e conseqüentemente, suas implicações na vida dos trabalhadores tático-estratégicos atuantes em empresas do setor de serviços de telecomunicações no Brasil.

### **CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Esse questionário foi desenvolvido por Aline Arantes Monteiro e está vinculado ao Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ. É nosso compromisso conduzir esta pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

A participação nesta pesquisa tem como benefícios a reflexão sobre condições atuais de vida e de trabalho, auxiliando também na construção de novos saberes científicos. Os riscos desse questionário são considerados mínimos, podendo tomar o tempo do sujeito ao respondê-lo, para tanto, foi selecionado uma quantidade de perguntas e estimado como tempo médio de resposta entre 05 e 10 minutos. O questionário é anônimo, portanto não é necessária sua identificação, desta forma, não há riscos de que dados individuais sejam identificados.

As informações e materiais aqui coletados serão utilizados somente para fins acadêmicos e científicos.

Em caso de dúvida sobre a ética desta pesquisa, segue contato para maiores esclarecimentos: Comitê de Ética da UFRRJ: BR-465, Km 7 – Seropédica/RJ. Tel.: (21) 2681-4707/ 2682-1220.

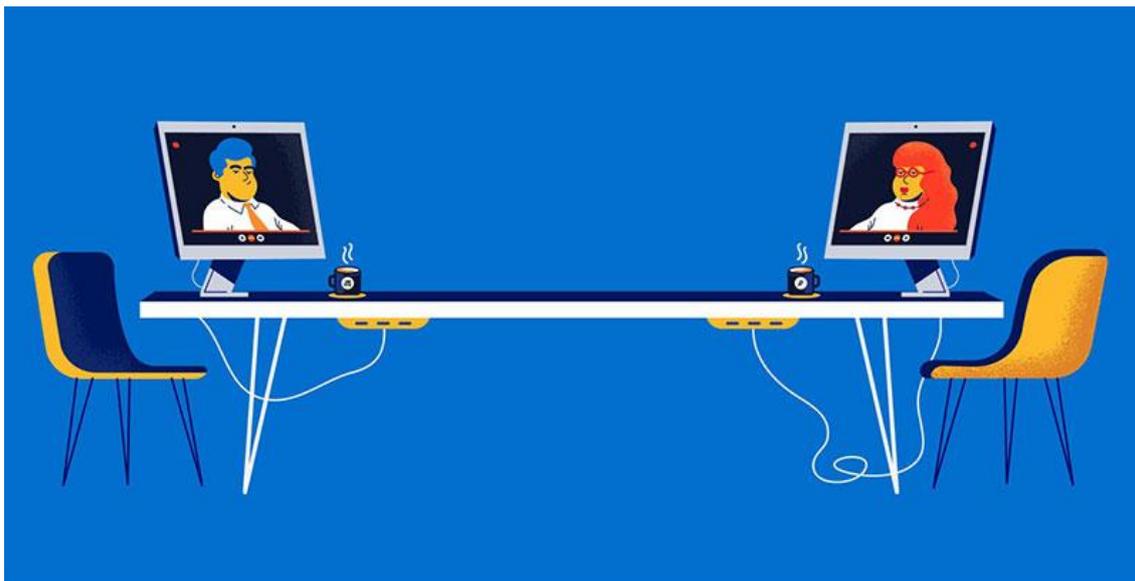
Caso deseje ter acesso aos resultados desta pesquisa ou solicitar qualquer outro esclarecimento, segue contato da pesquisadora responsável: [arantes\\_aline@hotmail.com](mailto:arantes_aline@hotmail.com).

### **ESTRUTURA**

O questionário é composto por 7 seções: I – Dados de caracterização; II – Dados de utilização do trabalho remoto; III – Dados estruturais; IV – Dados de satisfação; V – Dados de produtividade; VI – Dados de sociabilidade; VII – Espaço aberto

## INSTRUÇÕES

- Para participar desta pesquisa, você precisa ser maior de 18 anos e atuar em áreas tático-estratégicas de empresas do setor de serviços de telecomunicações.
- Sua participação é voluntária e você pode interromper o preenchimento a qualquer momento.
- Não existem respostas certas ou erradas. No entanto, solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões, com sua opinião individual.
- Assinale com um X a resposta que mais lhe parece adequada a cada questão.



\*obrigatória

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou meu consentimento para participar da pesquisa.\*

( ) Sim

Declaro que sou maior de 18 anos e atuo em áreas não operacionais (ex.: administrativo, financeiro, TI, marketing, RH) do setor de serviços de telecomunicações.\*

( ) Sim

## **I – Dados de caracterização**

1. Sexo\*

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não dizer

2. Estado civil\*

- Solteiro
- Casado
- Consensual
- Viúvo
- Divorciado
- Outro

3. Escolaridade\*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior
- Pós-Graduação

4. Faixa etária\*

- 18-21 anos
- 22-41 anos
- 42-56 anos
- 57-75 anos

5. Tem filhos? Quantos?\*

- Não
- Sim, 1
- Sim, 2
- Sim, 3
- Sim, 4 ou mais

6. Em caso positivo na resposta anterior, qual a faixa etárias deles? \*

- 0-5 anos
- 6-14 anos
- 15-17 anos
- 18 anos ou mais
- Não se aplica

7. Qual seu cargo? \*

- Assistente
- Analista
- Especialista
- Consultor
- Gerente
- Diretor

## **II – Dados de utilização do trabalho remoto**

8. Já havia trabalhado remotamente antes da pandemia? \*

- Sim
- Não

9. Com que frequência? \*

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Esporadicamente

10. Em março de 2020, com o início da pandemia, você passou a trabalhar remotamente? \*

- Sim
- Não

11. Com que frequência? \*

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Esporadicamente

12. Em março 2021, um ano após o início da pandemia, você ainda está trabalhando remotamente? \*

- Sim
- Não

13. Com que frequência? \*

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Esporadicamente

### **III – Dados estruturais**

14. O seu salário diminuiu com a adoção do trabalho remoto? \*

Sim

Não

15. A sua equipe de trabalho teve alteração entre Março 2020 e Março 2021 quanto ao número de funcionários? \*

Sim, aumentou

Sim, diminuiu

Não sofreu alteração

16. Você tem todos os equipamentos necessários para trabalhar remotamente? \*

Sim

Não

17. Com relação a qualidade dos equipamentos necessários para trabalhar remotamente, considero que: \*

São melhores que a atividade presencial

São iguais a atividade presencial

São piores que a atividade presencial

18. Você tem um espaço dedicado onde você possa trabalhar remotamente? \*

Sim

Não

19. O espaço que você trabalha remotamente está de acordo com a norma regulamentadora nº 17 (Ergonomia) do Ministério do Trabalho e Emprego? \*

Sim

Não

Não sei

### **IV – Dados de satisfação**

20. Estou satisfeito com o trabalho remoto. \*

Concordo

Discordo

Neutro

21. Gostaria de continuar a trabalhar remotamente quando voltarmos à normalidade.\*
- Concordo  
 Discordo  
 Neutro
22. Considero que o trabalho remoto vem tornando minha vida melhor. \*
- Concordo  
 Discordo  
 Neutro
23. O volume de trabalho no modelo remoto está dentro do horário estipulado. \*
- Concordo  
 Discordo  
 Neutro
24. Assinale abaixo se algum/alguns destes fatores contribuem negativamente para você com a execução do trabalho remoto\*
- Isolamento social  
 Separação entre vida profissional e vida pessoal  
 Infraestrutura  
 Custo  
 Perda de visibilidade perante a gerência  
 Afastamento da cultura da empresa  
 Outro.  
 Nenhum
25. Caso tenha selecionado a opção “outro” na pergunta anterior, poderia especificar?
- 

#### **V – Dados de produtividade**

26. Com relação às minhas entregas no trabalho remoto, considero que:\*
- São melhores que a atividade presencial  
 São iguais a atividade presencial  
 São piores que a atividade presencial
27. Com relação a produtividade do meu trabalho no trabalho remoto, considero que: (produtividade = capacidade de entregar a atividade/ tempo necessário para realizar a atividade)\*
- São melhores que a atividade presencial  
 São iguais a atividade presencial  
 São piores que a atividade presencial

28. Com relação a qualidade do meu trabalho no trabalho remoto, considero que:\*

- São melhores que a atividade presencial
- São iguais a atividade presencial
- São piores que a atividade presencial

29. Com relação a satisfação dos meus clientes (internos ou externos) no trabalho remoto, considero que:\*

- São melhores que a atividade presencial
- São iguais a atividade presencial
- São piores que a atividade presencial

#### **VI – Dados de sociabilidade**

30. Você conversa mais com os colegas de trabalho no modelo de trabalho remoto? \*

- Sim
- Não
- Manteve

31. Você conversa mais com seu gestor no modelo de trabalho remoto? \*

- Sim
- Não
- Manteve

#### **VII – Espaço Aberto**

32. Espaço aberto caso queira comentar algum tópico sobre trabalho remoto, que não tenha sido abordado neste questionário, ou qualquer consideração sobre o trabalho remoto que julgar necessário.

---

---

---

**APENDICE D: PRODUTO TECNOLÓGICO DA PESQUISA - GUIA DO TRABALHO REMOTO: UMA PROPOSTA PARA GESTORES DE ÁREAS TÁTICO-ESTRATÉGICAS DO SETOR DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES.**



## Sumário

Apresentação	<a href="#">Pág 03</a>
Modelos de Trabalho	<a href="#">Pág 04</a>
Definição do Trabalho Remoto	<a href="#">Pág 05</a>
Locais de onde o Trabalho Remoto pode ser realizado	<a href="#">Pág 05</a>
Benefícios do Trabalho Remoto	<a href="#">Pág 06</a>
Passo a passo para implementação do Trabalho Remoto	<a href="#">Pág 07</a>
Criando a estação de Trabalho Remoto	<a href="#">Pág 08</a>
Delimitando o horário de trabalho	<a href="#">Pág 09</a>
Organizando o Trabalho Remoto	<a href="#">Pág 10</a>
Criando uma conexão em uma equipe virtual	<a href="#">Pág 11</a>
Referencias	<a href="#">Pág 12</a>

## Apresentação

Este Guia é um resumo do projeto de pesquisa intitulado **“Trabalho Remoto em áreas tático-estratégicas do setor de serviços de telecomunicações: efeitos e possibilidades tendo em vista o contexto da pandemia”** apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e tem como autora a pesquisadora Aline Arantes Monteiro.

Por meio deste documento é possível obter suporte didático para orientar gestores de áreas tático-estratégicas do setor de serviços de telecomunicações na implantação do Trabalho Remoto em suas equipes. Adicionalmente, este documento pode ser usado também por profissionais do ramo, que estejam interessados em melhorar sua performance na execução do Trabalho Remoto.

## Modelos de Trabalho



## Trabalho Remoto

É o trabalho realizado distante da atividade fim, utilizando as tecnologias de informação e comunicação para se conectar com a rede corporativa ou com a central de trabalho

### Possíveis locais de onde o Trabalho Remoto pode ser realizado

De Casa



Do Coworking



Da Cafeteria



Do Hotel



Da Praia



## Benefícios do Trabalho Remoto

### Para as empresas



- Redução de custo imóveis
- Redução de custo com móveis e utensílios
- Redução de custo com viagens corporativas
- Ampliação geográfica para captação de profissionais

### Para os trabalhadores



- Redução do tempo perdido com deslocamento
- Investimento do tempo em atividade física, educação e lazer
- Maior contato com a família

### Para a sociedade



- Redução do deslocamento urbano e impacto ambiental
- Redução do congestionamento urbano

## Passo a passo para implementação do Trabalho Remoto

### Mapeamento de necessidade



- Mapear a necessidade de implantação do trabalho remoto de acordo com o negócio da empresa
- Ouvir o corpo humano da empresa, gestores e liderados

### Planejamento



- Organizar como a nova modalidade de trabalho será implementada, prazos, treinamentos, políticas e orientações

### Implantação



- Executar o que foi planejado
- Anotar possíveis problemas durante o percurso para análise e elaboração de solução em tempo real.

### Acompanhamento



- Acompanhar o andamento do trabalho remoto
- Atenção a novos problemas que possam surgir, análise e solução na medida em que forem acontecendo.

## **Criando a estação de Trabalho Remoto (orientações dos gestores aos trabalhadores)**

- Entender o ambiente e os barulhos que o cercam antes de utiliza-lo
- Delimitar um espaço minimamente confortável
- Verificar qualidade da internet
- Verificar tomadas
- Verificar luz
- Verificar mesa e cadeira em conformidade com a Norma Regulamentadora N17 (Ergonomia)
- Mesmo com estas análises prévias alguns fatores só serão percebidos quando iniciar o trabalho remoto, anotar e buscar orientação sempre a fim de proporcionar um ambiente seguro e confortável para o trabalhador.

## Delimitando o horário de trabalho (orientações dos gestores aos trabalhadores)

- **Ativação do modo “Trabalhando”:** Criar uma rotina de entrada no trabalho remoto, como por exemplo, se arrumar e colocar uma roupa mais formal exatamente como se fosse no trabalho presencial, ligar o computador e ativar *status* no *Messenger* do trabalho para o modo “*Online*”. Orientar as pessoas a sua volta também os momentos de entrada no modo “trabalhando”
- **Desativação do modo “Trabalhando”:** Criar uma rotina de saída do trabalho remoto como por exemplo, desligar computador, desativar notificações do *e-mail* corporativo e todos os alertas e informativos relacionados ao trabalho, alterar o *status* no *Messenger* do trabalho para o modo “*Offline*” e tirar a roupa formal. Não responder mensagens instantâneas de imediato, aguardar a entrada no modo “trabalhando” novamente para responder. Orientar as pessoas a sua volta também os momentos de saída no modo “trabalhando”

## **Organizando o Trabalho Remoto (orientações dos gestores aos trabalhadores)**

- Organizar as atividades em uma matriz importante x urgente.
- Anotar as demandas e ideias e ordenar por prioridade, atualizar a lista na medida que for concluindo as atividades guardando um histórico.
- Com o trabalho sendo realizado de casa, algumas tarefas domésticas podem consumir energia durante o trabalho, o ideal seria deixar estas tarefas organizadas previamente para não interferir no trabalho.
- Elaboração de relatório diário sobre o que foi feito no dia e o que ficou para fazer no dia seguinte.

## Criando conexão em uma equipe virtual

- Desenvolvimento de uma comunicação virtual simples, ágil e eficiente.
- Informação centralizada, contextualizada e disponível para todos na Intranet da empresa.
- Criação de um canal aberto para ouvir os trabalhadores.
- Acompanhamento virtual semanal das entregas das atividades por Equipe, com a criação de um histórico de evolução.
- Criação de imersões virtuais ou sala de guerra virtual em momentos de necessidade.
- Encontros virtuais mensais da Empresa toda, divididos em principais resultados, evolução, pontos a melhorar e por fim um momento de descontração ou uma gincana.
- Encontros presenciais anuais para fechamento do ano.

## Referências

MONTEIRO, Aline Arantes. **Trabalho Remoto em áreas estratégicas de empresas do setor de serviços de telecomunicações: efeitos e possibilidades tendo em vista o contexto de pandemia.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2021.

