

Universidade Federal do Rio de Janeiro

ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO
TELETRABALHO

Duilio Monroy Cabrejos

2023

ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

Duilio Monroy Cabrejos

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Rio de Janeiro

Julho de 2023

ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

Duilio Monroy Cabrejos

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Orientadores: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Examinada por:

Prof., D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JULHO DE 2023

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

Duilio Monroy Cabrejos

Julho de 2023

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Programa: Engenharia de Produção

Esta tese analisa, sob a ótica da engenharia de produção, o teletrabalho, na sua modalidade conhecida como *home office*. Nosso objetivo foi avaliar um Modelo de Implantação do Teletrabalho que, diante do escopo definido e as variáveis selecionadas para o modelo, pudesse ser replicado, credenciando-se, portanto, a se tornar uma ferramenta de implantação em situações similares. Partindo-se de uma pesquisa bibliográfica de identificação das principais definições e porta-vozes dessa modalidade de trabalho, priorizando a análise dos elementos que pudessem se constituir nos insumos necessários para a identificação dos alicerces da construção do modelo. A partir de uma Estrutura Analítica de Projeto é realizado um estudo de caso desde a concepção do projeto de implantação, até sua instituição, passando pela experiência na pandemia da Covid-19. Como resultado da observação direta e de entrevistas conduzidas com 21 gerentes da empresa, aponta-se aspectos de amadurecimento da gestão, adaptação ao modelo, evolução tecnológica das equipes e possíveis tendências do tema. Mencionam-se elementos propiciadores deste resultado e precaução com aspectos não aprofundados no estudo como saúde mental, cultura organizacional e representação sindical.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

EVALUATION ELEMENTS OF THE IMPLEMENTATION OF TELEWORKING

Duilio Monroy

July 2023

Advisor: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Program: Production Engineering

This thesis analyses, from the perspective of production engineering, telework, in its modality known as remote work. Our objective was to evaluate a Telework Implementation Model that, given the defined scope and the variables selected for the model, could be replicated, accrediting itself, therefore, to become an implementation tool in similar situations. Starting with a bibliographical research to identify the main definitions and spokespersons of this modality of work, prioritizing the analysis of the elements that could constitute the necessary inputs for the identification of the foundations of the construction of the model. Based on an Analytical Project Structure, a case study is performed from the conception of the implementation project, to its institution, passing through the experience in the Covid-19 pandemic. As a result of direct observation and interviews conducted with 21 company managers, aspects of management maturity, adaptation to the model, technological evolution of the teams and possible trends in the theme are pointed out. Elements that propitiate this result and caution with aspects not studied in depth in the study, such as mental health, organizational culture and union representation, are mentioned.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proporção de funcionários envolvidos em T/TICM na UE28 (%).....	17
Figura 2. Porcentagem de funcionários enquadrados no T/TICM na UE28, por categoria e país	18
Figura 3. Adesão ao teletrabalho na administração federal norte-americana (%).....	19
Figura 4. Frequência do teletrabalho na administração federal americana (%).....	20
Figura 5. Razões pela não adesão ao teletrabalho, decorrente de barreiras específicas na administração federal norte-americana (%).....	21
Figura 6. Evolução da participação e satisfação dos teletrabalhadores da administração federal norte-americana no teletrabalho (%)	21
Figura 7. Perfil do teletrabalho no Brasil.....	25
Figura 8. Perfil das empresas que aderem ao <i>home office</i> por segmento de atuação	25
Figura 9. Modelo de maturidade para equipes distribuídas.....	41
Figura 10. Estratégia de implantação do <i>home office</i>	44
Figura 11. Autonomia no tempo de trabalho	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Tipos de trabalho remoto e exemplos de trabalho	11
Tabela 2. Dados de T/TICM por país (Tecnologias da Informação e Comunicação/ Tecnologias Móveis)	16
Tabela 3. Cargos elegíveis para a prática do teletrabalho nas empresas brasileiras	24
Tabela 4. Áreas elegíveis para a prática do teletrabalho nas empresas brasileiras	24
Tabela 5. Pessoas ocupadas no país (em milhões de pessoas e em %)	31
Tabela 6. Porcentagem de trabalhadores em trabalho remoto com uso de tecnologias da informação e telecomunicação (T/TICM) na União Europeia, por categoria e país	33
Tabela 7. Maiores percentagens de home office durante a pandemia da Covid-19	33
Tabela 8. Ocupações passíveis de teletrabalho no Brasil	34
Tabela 9. Ranking dos estados em percentual de teletrabalho potencial.....	35
Tabela 10. Elementos de maturidade de equipes virtuais.....	42
Tabela 11. Cronograma de implantação do Projeto Piloto de Teletrabalho	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Objetivos da prática do Teletrabalho/*Home Office* nas empresas brasileiras**Erro!**

Indicador não definido.

Quadro 2. Percentual de independência da realização do trabalho com relação ao local de sua execução**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 3. Percentual de independência da realização do trabalho com relação ao local de sua execução – para preenchimento por colegas voluntários da empresa do estudo de caso**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 4. Percentual de independência da realização do trabalho com relação ao local de sua execução – exemplo real de um dos respondentes**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 5. Estrutura da evolução da construção de discussões do teletrabalho na empresa**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 6. Estrutura Analítica do Projeto Teletrabalho para implantação do teletrabalho – propósito geral**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 7. Estrutura Analítica do Projeto Teletrabalho para implantação do teletrabalho associada à nomenclatura do arcabouço normativo da empresa**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 8. Critérios adicionais para a seleção de um projeto piloto de teletrabalho .**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 9. Potencial de teletrabalho – área específica da empresa ...**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 10. Potencial de teletrabalho – unidade da empresa, selecionada para a análise**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 11. Matriz de decisão para a implantação do teletrabalho – visão estratégica**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 12. Despesas por posto de trabalho**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 13. Possibilidades de redução de postos em função da frequência do teletrabalho**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 14. Aspectos críticos para o projeto de implantação do teletrabalho**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 15. Ações em andamento do projeto de implantação do teletrabalho**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 16. Recomendações iniciais em prol da segurança da informação**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 17. Elementos para a segurança jurídica do Projeto Piloto de Teletrabalho na empresa estudada.....**Erro! Indicador não definido.**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problemática e motivação	4
1.2 Hipóteses.....	7
1.3 Objetivos geral e específicos	7
1.4 Delimitação do objeto de estudo.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1 Teletrabalho: conceitos, números e sua implantação no Brasil	9
2.1.1 Breve histórico, tentativas de conceituação e tipologia, caracterização do fenômeno	9
2.1.2 O teletrabalho em números antes da pandemia da Covid-19 (Europa e Estados Unidos).....	14
2.1.3 O teletrabalho no Brasil.....	23
2.2 Aspectos teóricos do teletrabalho.....	36
2.2.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	36
2.2.2 Uma visão global.....	37
2.2.3 Teletrabalho e mobilidade sustentável.....	38
2.2.4 As perspectivas individual, empresarial e social do teletrabalho	39
2.2.5 Uma perspectiva organizacional	41
2.2.6 Definição preliminar dos conceitos do Modelo de Implantação do Teletrabalho ..	43
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	48
4. RESULTADOS	50
4.1 Implantação do teletrabalho – o estudo de caso	50
4.1.1 A empresa.....	50
4.2 O início do projeto.....	50
4.2.1 Abordagem com os empregados.....	50
4.2.2 Abordagem com a empresa.....	53
4.3. A retomada do projeto	64
4.3.1 Uma iniciativa pontual.....	64

4.3.2	Uma ideia consolidada.....	66
4.4	Bem-vindos ao <i>home office</i>	70
4.4.1	As primeiras ações.....	70
4.4.2	Preparando a normalidade.....	71
4.5	A avaliação do modelo.....	75
5.	DISCUSSÃO.....	81
6.	CONCLUSÕES.....	85
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	87
7.1	Proposição de novos estudos.....	88
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
	Anexo I - Mensagem de Juliana Monteiro, brasileira residente na Itália, escrita em 12/03/2020, no início da pandemia do coronavírus.....	96
	Anexo II - Mensagem anônima compartilhada em redes sociais – 30/04/2020.....	99
	Anexo III - Evolução da concentração urbana no Brasil.....	101
	Anexo IV - A concentração urbana e seus problemas subjacentes – mobilidade urbana:.....	103
	Anexo V - Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	105
	Anexo VI – Projeto de teletrabalho em uma empresa – elementos para análise.....	108
	Anexo VII – Avaliação do teletrabalho com o corpo gerencial de uma empresa.....	142

1. INTRODUÇÃO

No início da década de 2010, passei a conviver com um problema comum no dia a dia de milhões de trabalhadores brasileiros.

Morava, até esse momento, em quase vinte e cinco anos de atividade profissional, perto do meu trabalho, até que, como consequência da mudança da minha base de atividades, passei a fazer um deslocamento residência-trabalho-residência maior que o anterior, porém normal para os padrões das regiões metropolitanas brasileiras.

O Brasil seria, em poucos anos, o palco da Copa do Mundo de Futebol e o Rio de Janeiro, a sede dos Jogos Olímpicos 2016; além disso, a cidade estava em obras e a principal artéria de acesso à minha residência estava sendo duplicada.

O tempo de deslocamento da minha casa ao trabalho e vice-versa oscilava de 1h30min a 2 horas, ou seja, eu ficava no trânsito, diariamente, entre 3h e 4h, em um automóvel com ar-condicionado, ouvindo música e notícias; situação bem diferente da maioria dos trabalhadores das grandes cidades do Brasil que se espremiam no transporte coletivo, diariamente, a mesma quantidade de horas.

Durante esse percurso eu me perguntava, - também diariamente, e provavelmente na ida e na volta -, qual a necessidade desse deslocamento? Afinal de contas, a maior parte do meu trabalho não requeria minha presença física em nenhum lugar específico. Eu poderia interagir com as pessoas que precisasse pelos mais diversos meios de comunicação e o estágio das telecomunicações, em muitos bairros da cidade à época, permitiria um acesso adequado aos ambientes virtuais necessários para o desempenho das minhas atividades.

O que eu pensava, porém, já havia sido pensado há quase cinquenta anos antes em condições comunicacionais e de outra natureza bem mais modestas.

Efetivamente, em 1974, preso em engarrafamentos nas rodovias de Santa Mônica, Jack M. Nilles, um físico da NASA, não só idealizou, mas estruturou, com a realidade da época, os elementos de implantação do que hoje conhecemos como teletrabalho.

Data conseqüentemente da década de 70 do século passado, quando a ideia foi originalmente desenvolvida e o termo em inglês criado (*telecommuting*), a preocupação com desperdício de tempo, energia e recursos de uma forma geral, ocasionados por deslocamentos casa-trabalho e vice-versa, às vezes desnecessários (NILLES, 1997).

Perguntei a Domenico de Masi, em palestra que ministrou em 25 de setembro de 2014, à convite da Secretaria Especial de Ciência e Tecnologia da cidade do Rio de

Janeiro e da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (Assespro – RJ), qual era sua opinião a respeito da baixa adesão ao teletrabalho, especialmente no Brasil.

Após relatar o espanto pelo fato de demorar muito menos tempo em um voo do Rio de Janeiro à São Paulo ou vice-versa do que ao se deslocar dos aeroportos dessas cidades para os locais dos seus compromissos profissionais, ele respondeu em uma longa análise da questão, que a necessidade da permanência física das pessoas no trabalho era uma espécie de demonstração de fidelidade.

Disse ainda que ela se manifestava, com mais força, nos empregados homens de grau superior da hierarquia das organizações que costumam permanecer nas empresas, com frequência, até depois do horário de saída, muito mais do que as mulheres, como que dizendo aos superiores hierárquicos: Estou aqui, hein?

Essa visão, mais próxima das abordagens da sociologia do trabalho, poderia dar pistas ao nosso questionamento, como também poderíamos segui-las, observando aspectos de mobilidade, tema mais abordado pelos estudos de planejamento urbano e da engenharia de transportes.

Apesar de muitas coisas terem mudado desde a década de setenta do século passado, como o estágio das telecomunicações antes citado, o foco principal – inclusive das políticas públicas – no que diz respeito à mobilidade, permanece, pelo menos em nosso país, em como atender a demanda e não em como reduzi-la.

A forma com que se trata de atender essa demanda também poderia ser bem ilustrada pelas obras realizadas previamente à realização dos dois eventos desportivos acontecidos no Rio de Janeiro, na década de 2010; os investimentos em mobilidade foram muito maiores para o transporte coletivo rodoviário, especialmente na construção de corredores para os chamados BRTs (*Bus Rapid Transit*), em detrimento da oferta metro-ferroviária, mais eficiente, embora mais cara e de implantação mais demorada.

Quando trazemos à tona a observação da prioridade de como atender a demanda, apontamos também contribuições acadêmicas que trilham por uma abordagem de redução da demanda, em que a realização das atividades assume o papel principal da análise, ao invés do movimento, tratado tradicionalmente como variável consolidada e inalterável do problema (PORTUGAL, 2017).

Fazendo um paralelo, no caso que pretendemos avaliar neste texto, a atividade seria o trabalho – mais especificamente o local de sua execução – e o elemento

tradicionalmente consolidado a ser revisto teria a ver com a aplicação de alterações nas práticas sociais, gerenciais e empresariais a ele ligados.

Do ponto de vista social, apenas para citar um ponto, ao invés do planejamento urbano focar, prioritariamente, nos fluxos de deslocamento consolidados na análise da mobilidade urbana, a abordagem poderia considerar também, com ênfase, o incentivo da oferta de serviços públicos e privados descentralizada numa escala tal que fosse possível inibir deslocamentos por sua procura.

Já no aspecto interno às organizações, que é o que mobiliza nossa inquietude desde os dias de engarrafamento, a contribuição com a diminuição da demanda por mobilidade seria consequência da redução da atividade laboral presencial, aparentemente tímida até então, se correlacionada com o avanço das tecnologias de informação e telecomunicação (TIC) e a emergência de temas ambientais.

Em resumo, assim como seria possível revisar o foco nas questões de planejamento urbano, do ponto de vista da organização do trabalho, seria também factível se debruçar na análise dos limites e possibilidades da realização não presencial do trabalho, de forma a contribuir com a redução da mobilidade, quase cinquenta anos após sua formulação pioneira.

A motivação surgida nos engarrafamentos de trânsito para entender a razão da aparente baixa adesão do teletrabalho no Brasil já havia gerado uma série de leituras, elaboração de textos e até a qualificação da tese, quando eis que o mundo se depara com uma crise sanitária sem precedentes.

A pandemia do coronavírus, cujas primeiras manifestações se tornaram públicas no final de 2019, na China, foi se alastrando no ocidente, fazendo uma quantidade elevada de vítimas, inicialmente na Itália. Foi de lá que uma brasileira mandou uma mensagem compartilhada por um amigo nas redes sociais.

A mensagem (Anexo I), escrita por Juliana Monteiro, em 12 de março de 2020, é uma peça precisa e abrangente do que, nesse momento, um dia após a decretação da pandemia por parte da Organização Mundial da Saúde (OMS), se sabia e se imaginava do que nos esperava, e dela destacamos o seguinte:

“... Também pela primeira vez testamos uma nova organização do trabalho. Ao mesmo tempo, pessoas do mundo todo estão trabalhando de casa, empresas e repartições, com carga horária e *staff* reduzidos. Talvez esteja sendo estabelecido um novo paradigma. Ainda não sabemos qual será o saldo, a história nos ensina que evolução nem sempre é progresso. Mas eu, que não posso evitar a esperança, acredito que tiraremos proveito desses dias de isolamento, quando não podemos sequer nos abraçar, tocar e beijar. E, apesar

disso, acredito que esse vírus também possa desincubar a humanidade em nós. Mas faremos esse balanço depois”.

Pouco tempo depois, quando a crise havia se alastrado pelo Brasil de forma devastadora, outro amigo, um bancário de Brasília, compartilhou também um texto anônimo, em redes sociais, apontando aspectos trazidos pela pandemia para uma aparente nova rotina (Anexo II). A parte que tem a ver com o nosso trabalho expressa o seguinte:

“O trabalho não vai ter mais morada. Ele é livre. Ele vai estar em casa, mas também no *co-work*, na cafeteria, na praia e, talvez, no escritório. Nossa, que palavra cafona! O corona antecipou o futuro do trabalho”.

Finalmente, nesta coletânea de frases de anônimos, citamos, no presente ano, um post numa rede social:

“Oi gente, vou aproveitar que hitou e lembrar: *Home office* melhora a qualidade de vida do trabalhador, diminui o número de carros nas ruas e a poluição. Desafoga o transporte público. Tira força da especulação imobiliária”.

Lembramos novamente do velho Masi, que já havia abordado esses temas das possibilidades da simultaneidade do trabalho, do lazer e do estudo, questionando, de uma forma mais ampla, o modelo social da idolatria do trabalho ou da demonstração de fidelidade com que respondeu ao meu questionamento, na palestra de 2014, no Rio de Janeiro. Masi tratava desses assuntos em 1995, data da primeira edição do seu livro *O Ócio Criativo*, e em estudos posteriores.

A partir de março de 2020, o teletrabalho, no seu formato conhecido como *home office*, teve de ser adotado de forma compulsória por muitas empresas do mundo. Essa situação permaneceria com forte intensidade no Brasil durante as fases mais drásticas da pandemia.

Para responder aos questionamentos que eu me havia formulado antes da crise sanitária universal surgiram elementos que, em circunstâncias de normalidade, teriam demorado mais a vir à tona. Surgiriam também novos questionamentos. De uns e de outros, discorreremos neste trabalho elaborado, parcialmente, num momento de soçobra para milhares de famílias afetadas, de uma e de outra forma, pelo vírus.

1.1 Problemática e motivação

A concentração urbana do Brasil, movimento surgido inicialmente no sudeste do país, aliada à expansão das cidades brasileiras, ocasionou a formação de grandes regiões metropolitanas em toda a geografia nacional, nas quais se concentra cerca de um terço da população (ver Anexo III).

Esse adensamento ocasionou a deterioração da mobilidade urbana – que atinge com maior impacto a população mais pobre –, agravada com o passar do tempo pela preponderância do uso do transporte rodoviário em detrimento do ferroviário, e pelo aumento da frota de veículos particulares, fruto de políticas indutoras do consumo desse produto, inclusive.

Numa escala de três estágios da evolução da abordagem dos transportes realizada para a realidade europeia, em que o primeiro tem a perspectiva do veículo, o segundo, a viagem das pessoas, e o terceiro, a habitabilidade das cidades, sob a ótica da qualidade de vida (PORTUGAL, 2017); as cidades brasileiras se enquadrariam no primeiro.

Nas nove maiores regiões metropolitanas, mais de 10% das pessoas ocupadas na semana de referência pesquisada pelo IBGE, no último censo totalmente divulgado, consomem mais de uma e até duas horas para se deslocar ao trabalho. No caso do Rio de Janeiro e São Paulo, esse percentual é superior à 20%. Se considerarmos o tempo habitual superior à duas horas, os percentuais são de 5,50% e 5,32%, respectivamente (ver Anexo IV).

Deslocamentos demorados, somados à jornada de trabalho, degradam a qualidade de vida dos trabalhadores, geram estresse, reduzem o tempo destinado aos afazeres familiares, à qualificação e ao lazer, com consequências para sua saúde e os custos subjacentes para o erário público.

As empresas perdem pela redução da capacidade produtiva da força de trabalho, a elevação da rotatividade, o absenteísmo e o conseqüente prejuízo ao desempenho da cadeia produtiva em geral; a sociedade é afetada pela degradação ambiental impactada pelo consumo de combustíveis, bem como pelos problemas de saúde física e emocional. Os governos brasileiros investem em projetos e obras normalmente relacionados ao aumento da oferta de obras viárias que melhorem a mobilidade urbana, muitas vezes, incentivando ou priorizando o transporte rodoviário, poluente, e em muitos casos, individualista.

Alternativas vêm sendo pautadas há algum tempo, inclusive pela indústria, afetada pelos problemas de mobilidade do país, apontando diretrizes europeias para um sistema de transporte sustentável, que priorize a saúde humana e ambiental, o desenvolvimento regional equilibrado, e o uso de recursos renováveis (CNI, 2012).

Como já apontado, o interesse do nosso estudo não está relacionado à oferta de disponibilidade de serviços que contribuam para a mobilidade urbana, que se focam no atendimento da demanda; queremos trabalhar, efetivamente, com a perspectiva de

redução da demanda desses serviços, a partir da diminuição da necessidade dos trabalhadores se deslocarem – com a frequência habitual – aos seus postos de trabalho formais.

Não consideraremos também arranjos que, apesar de poderem contribuir com a redução da demanda por transporte, ao trocar a diminuição de frequência (em dias) pelo aumento da quantidade de tempo trabalhado (em horas) nos dias de comparecimento – como acontece em atividades ligadas à saúde e segurança –, podem ocasionar também impactos negativos à saúde do trabalhador.

O nosso interesse específico de estudo é o teletrabalho, modalidade que permite ao trabalhador, com a mediação das tecnologias de informação e comunicação e sob diversas modalidades, realizar suas atividades fora das unidades sede das empresas.

Pelo recorte proposto, identificamos, na pesquisa bibliográfica, elementos que poderiam fazer do teletrabalho uma alternativa para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, sem afetar o desempenho econômico das empresas.

Embora o foco da tese pretenda se centrar em elementos relacionados a questões técnicas da implantação da modalidade em pauta, não poderão deixar de ser abordados – com a profundidade cabível – aspectos relevantes relativos à saúde do trabalhador.

Esses temas merecem um tratamento mais profundo, dada a observação de novas disfunções e doenças ocasionadas ou potencializadas pelo uso extremo da tecnologia, não apenas em situações de teletrabalho, mas de forma geral, dada a condição de ubiquidade total da força trabalhadora, especialmente de alguns segmentos.

Da mesma forma, assuntos de interesse sindical devem ser aprofundados por quem aborda esta temática, como a preocupação pela possibilidade da atomização da classe trabalhadora a partir da perda do epicentro do trabalho: a fábrica, o escritório, a base.

Considerando o exposto, a problemática de pesquisa pode ser condensada nas seguintes questões?

1. É possível implantar o teletrabalho, melhorando as condições de trabalho, sem afetar a competitividade das empresas?
2. Quais os limites e cuidados a serem observados na implantação do teletrabalho?
3. Quais devem ser as características de um modelo de teletrabalho que considere a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e o desempenho econômico das empresas, e que tenha fácil aplicabilidade e uso amplo, em âmbito nacional.

1.2 Hipóteses

A presente tese trabalhou com as seguintes hipóteses:

H01 – A possibilidade de construção e aplicação de um modelo que permita avaliar o teletrabalho, considerando elementos de superação das condições de trabalho sem comprometimento da competitividade empresarial, constitui-se na Hipótese primária deste trabalho.

H02 – Considerando a existência de um modelo que costura elementos como os apontados em H01, empresas brasileiras podem se interessar na adoção ou ampliação do teletrabalho, permitindo um crescimento consistente do modelo, com impactos importantes para a qualidade de vida não apenas do trabalhador, mas do conjunto da sociedade, especialmente na redução da demanda por transportes e, conseqüentemente, da poluição ambiental, é o que vem a ser a Hipótese secundária da tese.

H03 – A pandemia pelo COVID-19 e a introdução compulsória do teletrabalho, especialmente na sua forma de *home office*, permitirá a expansão dessa modalidade de trabalho em modelos chamados híbridos e de natureza mais radical que as até então usuais, inclusive por uma evolução na visão gerencial até então insegura para sua adoção.

1.3 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral desta tese é avaliar um modelo de implantação do teletrabalho, a partir da compreensão dessa modalidade de organização que, apesar de não recente, poderá se expandir no país em ambientes de predomínio de trabalho intelectual apoiado em ferramentas sistêmicas, em razão de avanços tecnológicos de TIC, alterações na legislação trabalhista, novas necessidades sociais, da emergência do tema ambiental e da experiência compulsória experimentada na crise sanitária que teve início no Brasil em 2020.

Para a sua construção, é preciso a coleção e seleção de práticas empresariais e laborais nesse formato de trabalho, que possam ser consideradas virtuosas sob a ótica do corte proposto, isto é, que possam beneficiar, simultaneamente, o trabalhador e a empresa, e conseqüentemente à sociedade, apontando seus limites e restrições.

Os objetivos específicos podem ser resumidos nos seguintes tópicos:

- Caracterizar o fenômeno do teletrabalho, adesão e tendências;
- Selecionar e se apropriar do marco teórico de apoio aos objetivos da tese, em especial aos aspectos de implantações do modelo;

- Identificar as variáveis que serão observadas no modelo;
- Identificar o público-alvo que possa homologar esse modelo numa empresa de porte;
- Homologar e aplicar o modelo;
- Contribuir à área de conhecimento da engenharia de produção, às empresas e entidades interessadas no tema, na implantação do teletrabalho com o viés do recorte proposto.

1.4 Delimitação do objeto de estudo

O presente trabalho pretende ser uma contribuição do ponto de vista da engenharia de produção, a partir de uma visão sistêmica do teletrabalho, delimitando o objeto estudado nos seguintes aspectos:

- Tipo de teletrabalho: aquele realizado no próprio domicílio ou em centros satélites por trabalhadores assalariados, conforme definição da matéria na Consolidação das Leis do Trabalho (artigo 75-B, incluído pela Lei 13.467/17).
- Tipo de organizações: empresas de médio e grande porte situadas no Brasil.
- Campo de interesse especial: a implantação do teletrabalho a partir de um prisma de qualidade de vida e desempenho econômico.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teletrabalho: conceitos, números e sua implantação no Brasil

2.1.1 Breve histórico, tentativas de conceituação e tipologia, caracterização do fenômeno

Na década de 70 do século passado, um projetista da NASA imaginou como a tecnologia, até então disponível, poderia ser aplicada ao cotidiano das pessoas, especificamente para evitar deslocamentos – em tese, desnecessários – aos locais de trabalho.

Após diversos estudos, publicou seu livro *Making telecommuting happen*, em 1994, cuja primeira versão em português seria publicada pela Futura, em 1997, sob o título *Fazendo do Teletrabalho uma Realidade – Um guia para telegerentes e teletrabalhadores*.

Neste livro, em que um dos assuntos principais, segundo o autor, é o estilo de administração, são feitas as seguintes definições:

Telesserviço (no original *teleworking*): Qualquer alternativa para substituir viagens ao trabalho por tecnologias de informação (como telecomunicações e computadores). Teletrabalho (no original *telecommuting*): Levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço. Mais formalmente, a substituição parcial ou total das viagens diárias ao trabalho por tecnologias de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores (NILLES, 1997).

Uma primeira controvérsia surge nestas definições, sobretudo pelo fato do conceito de *commuting*, relativo às viagens diárias a trabalho ou serviço, ser forte e usual nos Estados Unidos. Na Europa, o termo consagrado para designar o teletrabalho é *telework* (GOULART, 2009, MELLO, 1999).

As atividades realizadas fora das dependências do empregador são identificadas também como *home office*, *telework*, *telejob*, *telecommuting*, trabalho virtual, *remote work* ou *virtual work*, em algumas das mais comuns expressões usadas nos idiomas inglês e português.

Os trabalhadores são classificados como tipos de membros de equipes virtuais de trabalho, juntamente com: trabalhadores locados ou localizados em sites de outra empresa, parceiros de *joint venture*, consultores, vendedores, desenvolvedores de terceiros, fornecedores, grupos *offshore* de desenvolvimento e fabricação, grupos de trabalho satélite e clientes (CALE, 2013).

Existem diversas possibilidades para o teletrabalho, segundo a localização de sua

prática. Em uma declaração da dificuldade de redução do teletrabalho a uma definição precisa, mais à dinâmica de suas interações, são apresentadas as seguintes considerações:

“... podemos, para fins de apoio à conceituação, identificar seis categorias de teletrabalho: 1) trabalho em domicílio (*small office home office* –SOHO); 2) trabalho em escritórios satélites (extensões atomizadas de uma empresa central); 3) telecentros ou *telecottages* (estabelecimentos, normalmente próximos do domicílio dos trabalhadores ou regionais, que oferecem postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos); 4) trabalho móvel (fora do domicílio do trabalhador ou de seu centro principal de trabalho, como viagens de negócios, trabalho de campo ou nas instalações do cliente); 5) empresas remotas ou *off-shore* (*call centers* ou telesserviços, através dos quais empresas europeias e americanas instalam os seus escritórios-satélites ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata, pondo em prática o chamado teletrabalho *off-shore*); e 6) trabalho informal ou teletrabalho misto (arranjo que o empregado faz como empregador para trabalhar algumas horas fora da empresa)” (ROSENFELD, ALVES, 2011).

Com base numa análise de 50 definições de Teletrabalho, foi sinalizada a combinação de pelo menos duas de três variáveis fundamentais para uma consolidação conceitual: organização, espaço e tecnologia; num processo evolucionário que já apontava à época para formas mais complexas (VELOSO, 1998).

Dentro dessa complexidade, entretanto, seria mais apropriado examinar o teletrabalho como um fenômeno multidimensional e não apenas como uma estrutura ou função definida, *a priori*, em termos de onde o trabalho é realizado ou com quais ferramentas, mas como um processo que envolveria cinco dimensões: 1. O uso de TIC; 2. A intensidade do conhecimento; 3. O contato intra-organizacional; 4. O contato extra-organizacional e; 5. A localização; cada uma delas entendida como um *continuum* (LAMOND, DANIELS, STANDEN, 1997).

Essa abordagem traz, por um lado, um elemento de análise: a intensidade do conhecimento. E aporta, especificamente com outro, na questão da organização empresarial: o contato intra e extraorganizacional, adicionando à caracterização do fenômeno o grau de importância, a extensão e a dedicação que o tipo de contato tem no cotidiano do trabalhador.

Introduz, para uma abordagem organizacional das questões trazidas pelo teletrabalho, o que seria uma “tipologia mais refinada”, com dimensões adicionais, dentre elas uma que classifica os trabalhos do teletrabalho como “profissionais, gerenciais ou técnicos” ou como “trabalhos de escritório, manufatura ou semiqualeificados” (LAMOND, DANIELS, STANDEN, 1997).

Esses trabalhos, que são chamados de Tipo A e Tipo B, respectivamente, teriam pelo menos três diferenças na sua relação com os fenômenos de comportamento

organizacional. Enquanto os primeiros são intensivos em conhecimento, são difíceis de mensurar e envolvem maior autonomia sobre as condições de trabalho, os do tipo B são menos intensivos em conhecimento (rotineiros), seus resultados podem ser aferidos com mais facilidade e têm pouca autonomia (LAMOND, DANIELS, STANDEN, 1997).

As outras duas dimensões incluídas na abordagem tratam do nível de contato intra e extra-organizacional. Enquanto a primeira tem a ver com o grau de integração que a natureza do trabalho impõe para dentro da organização (nível de responsabilidade e contato com outros membros da organização, por exemplo), a segunda está relacionada com os contatos que o trabalhador precisa realizar, seja com pessoas, seja com organizações fora do âmbito da empresa (clientes, por exemplo).

Uma construção desta abordagem é representada graficamente pelos autores na tabela 1.

Tabela 1. Tipos de trabalho remoto e exemplos de trabalho

INTENSIVO EM ALTO CONHECIMENTO (TIPO A)				
CONTATO INTRA-ORGANIZACIONAL				
ALTO			BAIXO	
CONTATO EXTERNO		CONTATO EXTERNO		
ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	
Home office	Gerente de Vendas	Contador Programador	Advogado	Desenvolvedor/ Arquiteto de Sistemas
Escritório Remoto	Gerente de Vendas	Programador	Advogado	Desenvolvedor de Sistemas
Nômade	Gerente de Vendas	Consultor Interno	Enfermeira Comunitária	Desenvolvedor de Sistemas
INTENSIVO EM BAIXO CONHECIMENTO (TIPO B)				
CONTATO INTRA-ORGANIZACIONAL				
BAIXO			ALTO	
CONTATO EXTERNO		CONTATO EXTERNO		
ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	
Home office	Pesquisa com Clientes	Secretaria/Serviços Administrativos	Televendas	Entrada de dados / Serviços Administrativos
Escritório Remoto	Pesquisa com Clientes	Secretaria/Serviços Administrativos	Televendas	Entrada de dados / Serviços Administrativos
Nômade	Serviços ao Cliente	Secretaria/Serviços Administrativos	Representantes Comerciais	Entrada de dados / Serviços Administrativos

Fonte: Lamond, Daniels, Standen, 1997, p. 182. Tradução livre.

As tentativas de caracterização do fenômeno teletrabalho têm sido constantes como também a possibilidade de sua aplicabilidade, prematuramente expostas pelo seu próprio precursor Nilles.

No artigo O local de Trabalho Alternativo – Mudando onde e como as pessoas trabalham, Apgar IV (2001) caracteriza o teletrabalho como uma das formas mais reconhecidas de trabalho alternativo, além de considerá-lo como complementar e não substituto do trabalho presencial.

Apesar dessa conceituação, apresenta experiências importantes como as promovidas pela AT&T (*American Telephone and Telegraph*), IBM (*International Business Machines*) e *PeopleSoft*, dentre outras, inclusive de forma integral, com centenas

de milhares de empregados trabalhando de suas residências, a partir de 1994, no caso da primeira.

No Brasil, a SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades), entidade fundada em 1999 com o objetivo declarado de disseminar o conhecimento do mundo do trabalho à distância, especialmente o teletrabalho, tem publicado trabalhos próprios ou em parceria com outras instituições, visando inclusive à tentativa de caracterização do fenômeno.

Dirigentes dessa entidade participaram, como convidados, dos debates realizados no Congresso Nacional para os estudos prévios à Reforma Trabalhista de 2017, onde foi tratado especificamente o teletrabalho (FERREIRA, 2017, MELLO, 2017).

Em 13 de julho de 2017, por ocasião da promulgação da lei 13.467, que altera aspectos da legislação trabalhista, o artigo relativo à conceituação de teletrabalho ficou com a seguinte redação:

“Art. 75-B. Considera-se teletrabalho 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.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho” (BRASIL, 2017).

Considerando os três elementos que confluem para uma caracterização do fenômeno: conteúdo do trabalho, preponderância no *locus* de sua prestação e mediação tecnológica; neste trabalho, o teletrabalho será entendido como toda e qualquer atividade de cunho intelectual, remunerada e amparada por um contrato de trabalho contínuo, realizada preponderantemente fora das instalações do empregador e mediada pelas tecnologias de informação e comunicação.

Mesmo as tentativas de expandir o conceito, como as resumidas na tabela 1, não deixam de reduzir seus elementos constitutivos aos aspectos por nós apontados como confluentes; apesar dos autores terem inovado no aspecto da intensidade do tipo de conhecimento, as atividades em sua totalidade são de cunho intelectual e aquelas com baixa interação interna são catalogadas como aptas ao *home office* ou ao escritório remoto.

Da mesma forma, Apgar IV (2001) ao analisar os requisitos para o que denomina como local de trabalho alternativo, diferencia as empresas entre aquelas de caráter industrial e as do tipo informativo, caracterizadas pela flexibilidade, informalidade,

habilidade de mudar quando necessário, respeito por tempo e prioridades pessoais e um compromisso de melhorar a tecnologia para melhorar o desempenho.

A sociologia do trabalho aponta extremos conceituais sobre o teletrabalho, desde uma visão que, no limite, se traduziria na universalização do seu uso para a precarização e o desaparecimento das formas coletivas de trabalho, até sua prática como elemento de avanço nas relações e condições trabalhistas (ALVES, 2014).

Este é um ponto de partida importante deste trabalho, a despeito da interpretação do teletrabalho como uma espécie de panaceia tanto para as empresas como para os trabalhadores no que diz respeito à localização da realização do trabalho, mormente defendida pelas empresas e seus representantes.

Ao propor desenvolver um modelo de implantação do teletrabalho nas organizações, é preciso observar a diversidade de interpretações da própria modalidade, para apontar no que viriam a ser os elementos de interesse para o corte proposto: qualidade de vida do trabalhador e desempenho econômico da empresa.

A homologação dos conceitos apresentados por parte de especialistas da academia, do mundo empresarial e de entidade especializada no tema, tem a pretensão de robustecer a construção do modelo, que será testado em empresa de porte que aderiu ao teletrabalho.

Entendemos que este trabalho, iniciado antes da pandemia da Covid-19, não teve impacto do ponto de vista da conceituação antes apresentada, entretanto, a adesão massiva ao teletrabalho em todo o mundo, veio corroborar elementos considerados pelo autor, antes da crise sanitária e desnudar outros até então menos percebidos.

2.1.2 O teletrabalho em números antes da pandemia da Covid-19 (Europa e Estados Unidos)

A evolução da tecnologia e a mobilidade por ela proporcionada, é analisada numa pesquisa publicada em 2017 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (*Eurofound*), entidade dirigida por um Conselho composto por representantes de governos, empregadores e trabalhadores de cada Estado-Membro da União Europeia, além de três representantes da Comissão Europeia.

Esse trabalho, com seu escopo original, não teve atualização de dados desde então. Essas duas organizações, entretanto, estavam em fase de elaboração de um estudo denominado *Hybrid Places*, que poderá ser do interesse dos estudiosos deste assunto.

Segundo o resumo publicado, o relatório abordará até que ponto o local de trabalho determina a qualidade do emprego, identificando pistas sobre o futuro do local de trabalho e suas implicações para a qualidade do serviço, ao mesmo tempo que reconhece as principais transformações decorrentes da pandemia da Covid-19, em um ambiente em que a computação em nuvem permite que os empregados acessem dados de qualquer lugar, enquanto a digitalização aumenta o uso de tomada de decisão automatizada e controle com base em (big) dados.

O título da pesquisa que estava em elaboração é indicativo do que pode ser uma tendência na abordagem da realização do trabalho quanto à localização e o momento da prestação do trabalho, e que abordaremos mais adiante neste trabalho.

Na pesquisa publicada em 2017 é analisada a relação entre o teletrabalho e o trabalho mediante TIC ou tecnologias móveis (T/TICM) e o ambiente de trabalho. O T/TICM é definido como o uso das TIC para trabalhar fora das instalações da empresa e aprofunda discussões sobre as oportunidades e desafios que isto acarreta.

A pesquisa (*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*) classifica os trabalhadores T/TICM em função do seu lugar de trabalho (casa, escritório ou outra localização) e a intensidade e frequência das TIC fora das instalações do empregador, da seguinte forma:

- Teletrabalhador domiciliar regular: trabalhadores que trabalham regularmente em casa, usando TIC;
- T/TICM de alta mobilidade: empregados que trabalham em vários lugares regularmente (inclusive no próprio domicílio) com alto nível de mobilidade e usando TIC;
- T/TICM ocasional: empregados que trabalham em um ou mais lugares fora das instalações do empregador ocasionalmente e com um grau de mobilidade muito menor que o grupo móvel de alta mobilidade;
- Sempre nas instalações do empregador: empregados que trabalham exclusivamente nas instalações do empregador, com ou sem TIC.

As conclusões desse trabalho foram importantes para a análise desta tese, não só pelas variáveis de análise consideradas, mas também pela sua abrangência e forma de coleta das informações, baseada em estudos nacionais, por um lado, e da EWCS (*European Working Conditions Surveys*) 2015, por outro, com cerca de 44.000 entrevistas

personais, além da análise de relevantes aportes pré-pandemia (EUROFOUND, OIT, 2017).

A primeira visão que transcrevemos é resultado da análise efetuada por prepostos (*correspondents* no original) da Eurofound em dez países da União Europeia e por especialistas da Organização do Trabalho em outros cinco países: Argentina, Brasil, Estados Unidos, Índia e Japão, instados a levantar dados de pesquisas e literatura em seus respectivos países, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2. Dados de T/TICM por país (Tecnologias da Informação e Comunicação/
Tecnologias Móveis)

Country	Group	%	Year	Source
Argentina	T/ICTM (N/A) All workers	2	2011	National Survey on Information and Communication Technologies (ENTIC)
Belgium	Home-based telework (at least sometimes) ** All workers	20	2011	Belgium Labour Force Survey
	Home-based telework (at least 1 day per week) Employees (Flemish region only)	23	2014	TOR-VUB
Finland	Finland T/ICTM (during the last 12 months) Employees	28	2013	Finnish Working Life Barometer
France	T/ICTM proxy All workers	7	2004	DARES
		12	2012	Greenworking
Germany	Home-based telework (at least 1 day per week) All workers	12	2014	Mikrozensus
Hungary	Home-based telework (last four weeks) All workers	1	2014	Hungarian Labour Force Survey (Hungarian Central Statistical Office)
India	T/ICTM (at least 1 day per week) Employees	19**	2015	Own
Italy	T/ICTM (Scope N/A) All workers	5	2013	Smart Working Observatory of the Polytechnic University of Milan
Japan	T/ICTM (at least 8 hours per week) Employees	16	2014	Teleworking Population Research (TPR)
Netherlands	T/ICTM (At least 1 half day per week) Employees	15	2014	Statistics Netherlands and TNO
Spain	T/ICTM (proxy) All workers	7	2011	National Working Conditions Survey (National Statistics Institute)
Sweden	Home-based telework employees* (total)	32	2012	Statistics Sweden
	Employees (at least 1 day per week)	8		
UK	Home-based telework (reference week) Employees	4	2015	Labour Force Survey – Office for National Statistics
US	T/ICTM (At least 1 day per week) Employees	20	2012	General Social Survey (GSS)

*Note: This table shows the percentage of workers (total employment or employees only) engaged in varying levels of T/ICTM. Where available, data for at least one day a week have been selected. The percentages have been rounded. *Refers to working from home with or without ICT. **The figure for India is for employees in the non-agricultural 'organised sector' (formal economy) only. There are no data available for Brazil. Source: National studies.*

Fonte: EUROFOUND, OIT, 2017

Como pode ser apreciado, não há uma padronização nos dados da tabela 2, já que os pesquisadores coletaram as informações nos seus países no formato em que estavam disponíveis. Independentemente disso, pode ser apreciada a disparidade da prática, com adesão relevante ao modelo em análise dos países escandinavos, baixos, Estados Unidos e Japão, bem como a inexistência de dados públicos para o Brasil.

Quando consolidados os dados de 28 países da União Europeia, a partir de entrevistas pessoais a trabalhadores com contrato de trabalho e sem vínculo empregatício (no original *self-employed*) em que são consultados com que frequência trabalham:

- Com computadores, *laptops*, *smartphones*, etc. no seu principal trabalho remunerado;
- Nas instalações do empregador, nas do cliente, em um carro ou outro veículo, em um lugar ao ar livre, em casa, ou em um espaço público.

Logo, temos a seguinte perspectiva consolidada (Figura 1):

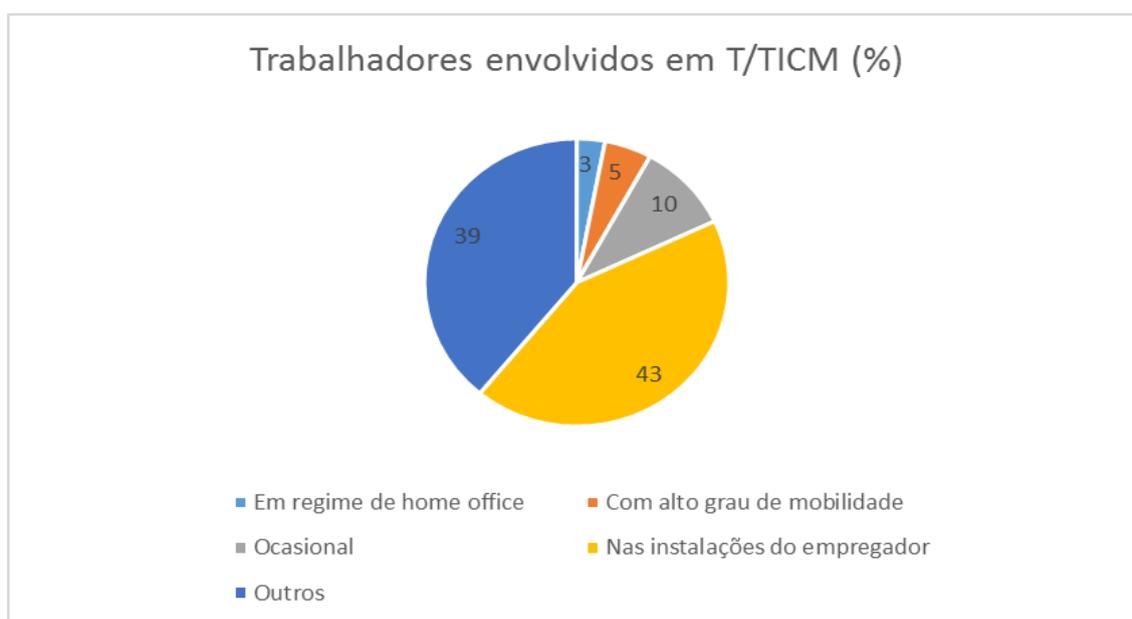


Figura 1. Proporção de funcionários envolvidos em T/TICM* na UE28** (%).

*T/TICM (Tecnologias da Informação e Comunicação/ Tecnologias Móveis) ** UE28 (28 países da União Europeia)

Fonte: EWCS (2015, *apud* EUROFOUND, OIT, 2017)

Pela distribuição apresentada, 18% (existe arredondamento nestes dados, já que na análise efetuada no trabalho do qual extraímos os dados, publica-se 17%) dos trabalhadores exercem suas funções com apoio das TICs em ambiente diferente da instalação do empregador, sendo majoritariamente de forma ocasional.

Esses dados identificados país por país apresentam o panorama da figura 2, onde podemos apreciar a elevada participação dos países escandinavos e baixos nos primeiros lugares de adesão ao teletrabalho.

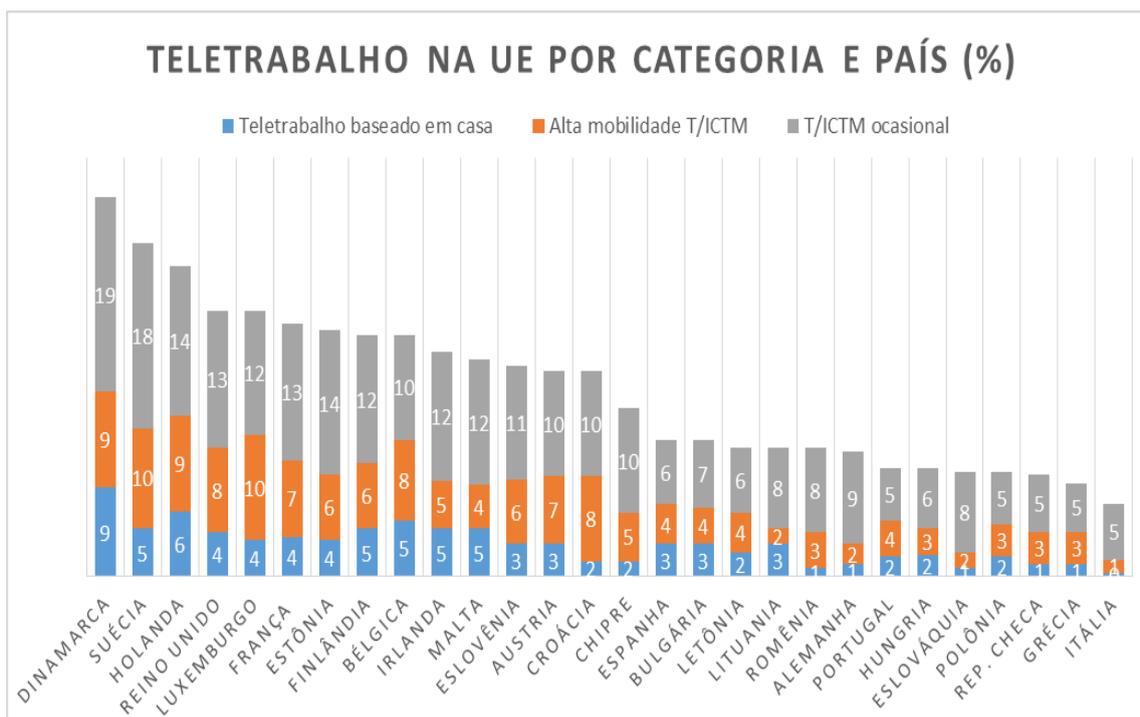


Figura 2. Porcentagem de funcionários enquadrados no T/TICM* na UE28**, por categoria e país

*T/TICM (Tecnologias da Informação e Comunicação/ Tecnologias Móveis) ** UE28 (28 países da União Europeia)

Fonte: EWCS (2015, *apud* EUROFOUND, OIT, 2017)

Os Estados Unidos, país onde surgiu a ideia inicial do teletrabalho, incentiva a prática, através de organismos governamentais, tanto para a iniciativa privada como para o funcionalismo público.

Desde o ano 2000, quando foi instituído formalmente o teletrabalho nas agências do governo, com recomendações para adesão estruturada e superação de barreiras à iniciativa, esta orientação governamental vem sendo aprofundada, de tal sorte que em 2004 foram instituídos prazos para que algumas agências do governo federal certifiquem a oportunidade de teletrabalho para 100% dos trabalhadores elegíveis, além da obrigatoriedade do acompanhamento formal do assunto em cada departamento ou agência (OPM, 2016).

Esta ação seria aprofundada posteriormente em 2010 com a publicação do *Telework Enhancement Act* (TAC), que estabeleceu a obrigatoriedade de todas as agências, em um prazo de 180 dias, para determinar a elegibilidade de todos os empregados para o teletrabalho que assinaram aditivo contratual para realizar o trabalho

remoto; 684.589 agentes federais, 32% dos 2.165.390 agentes inicialmente reportados pelas agências (OPM, 2016).

O percentual de funcionários federais elegíveis para o teletrabalho tem se mantido numa certa estabilidade, após a decretação do TAC, passando de 33% para 47%, 45%, 44% e 44%, nos anos de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015, respectivamente (OPM, 2016).

A OPM (*United States Office of Personnel Management*) tem obrigação de reportar ao Congresso Americano, a cada dois anos, a evolução do teletrabalho na administração federal, relatando, além do acompanhamento específico, aspectos metodológicos do programa. Os dados citados no parágrafo anterior dizem respeito ao exercício 2014 – 2015, publicado em novembro de 2016.

No site da entidade constam os dados de 2016, demonstrando uma evolução importante nesta modalidade organizativa, principalmente se considerarmos a possibilidade de crítica que poderia ter ocasionado na sociedade estadunidense por alcançar uma categoria às vezes observada com reticência (Figura 3).

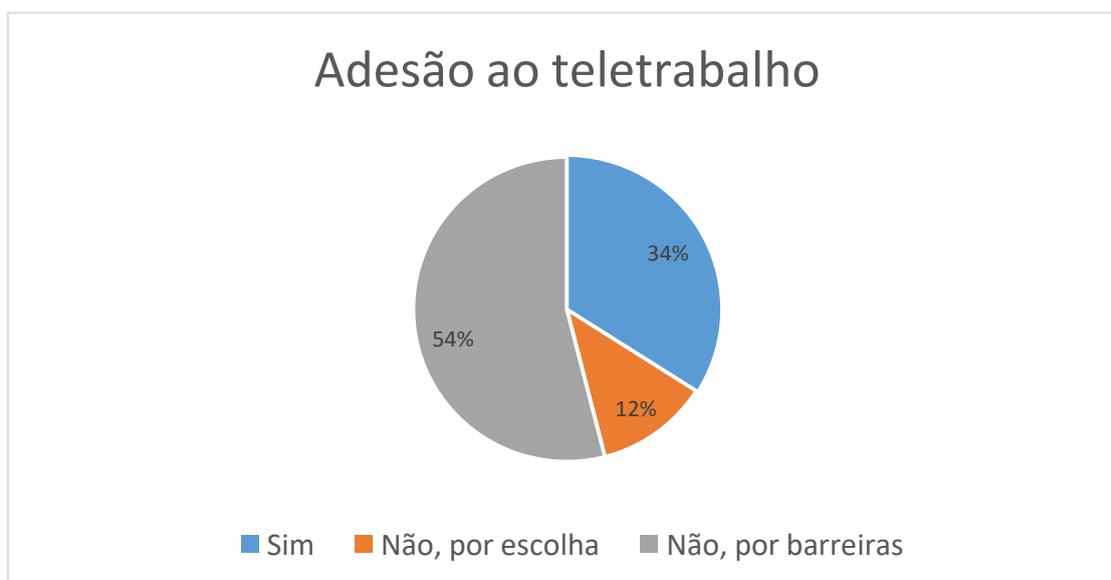


Figura 3. Adesão ao teletrabalho na administração federal norte-americana (%)

Fonte: Official Website of the U.S. Office of Personnel Management

Na figura 3 observamos de forma agregada o percentual de trabalhadores da administração pública federal que aderem ao trabalho, que não o fazem por vontade própria ou pela existência de algum tipo de barreira para tal.

A frequência de teletrabalho dos 34% que aderem à modalidade é apresentada na figura 4, dividida em 1 a 2 dias e 3 ou mais dias por semana; 1 a 2 dias por mês e

esporádica. Inferimos, pela soma das frequências classificadas em dias por semana (52%), que perto de 17% do funcionalismo público americano adere ao teletrabalho com intensidade.

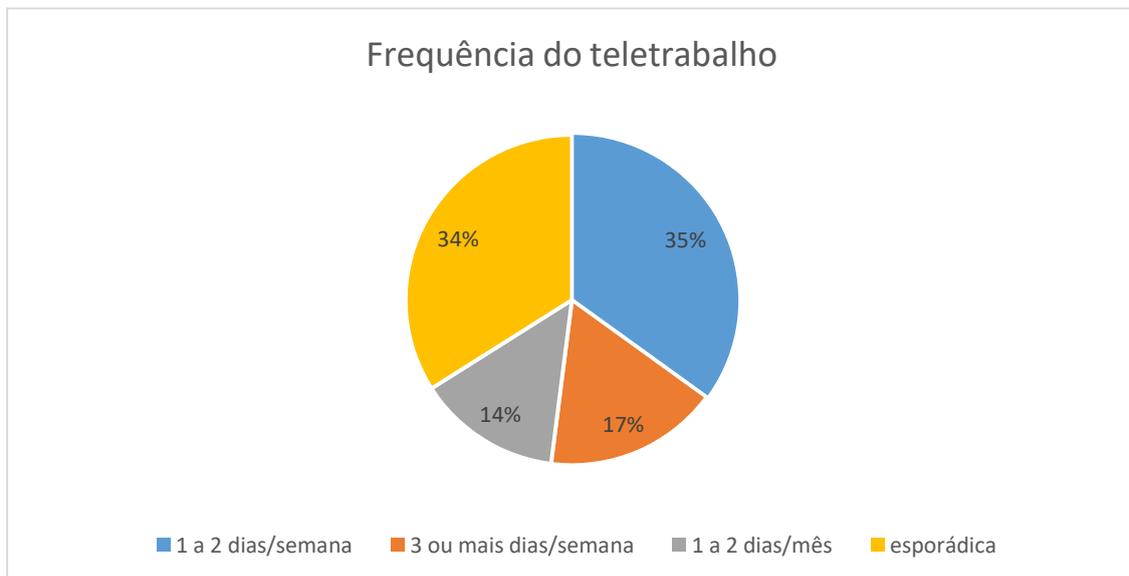


Figura 4. Frequência do teletrabalho na administração federal americana (%)

Fonte: Official Website of the U.S. Office of Personnel Management

Outra inferência possível, a partir da figura 5 é que, sem considerar as limitações técnicas e a necessidade da presença física no posto de trabalho, a adesão ao teletrabalho tem espaço para crescimento em torno de 19% na administração federal americana.



Figura 5. Razões pela não adesão ao teletrabalho, decorrente de barreiras específicas na administração federal norte-americana (%)

Fonte: Official Website of the U.S. Office of Personnel Management

Constata-se ainda uma tendência suave de crescimento da adoção do teletrabalho com uma aprovação sempre superior aos dois terços dos usuários da modalidade, como pode ser apreciado na figura 6.

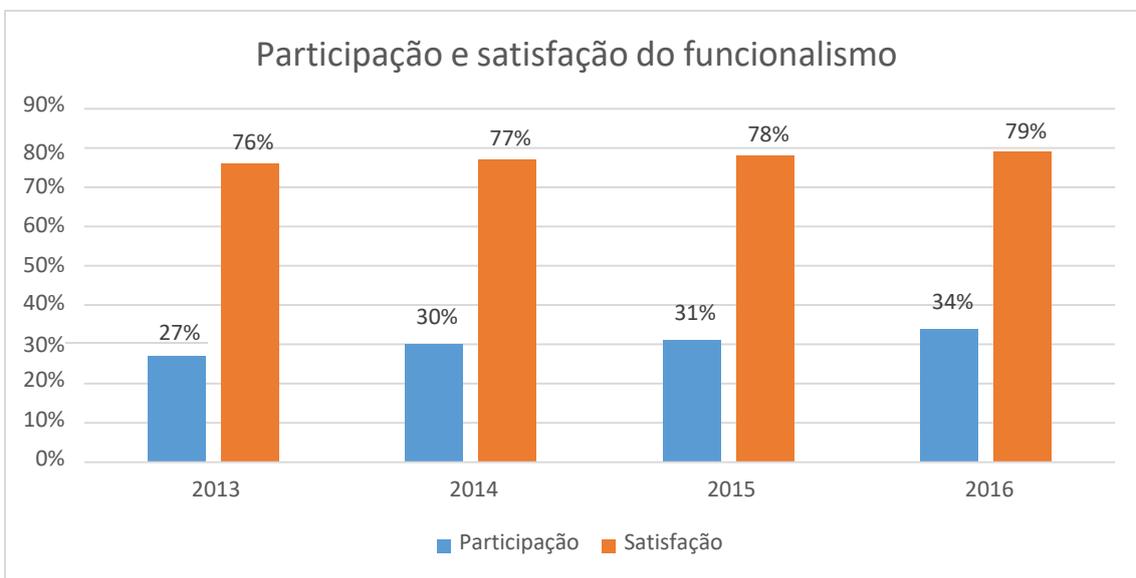


Figura 6. Evolução da participação e satisfação dos teletrabalhadores da administração federal norte-americana no teletrabalho (%)

Fonte: Official Website of the U.S. Office of Personnel Management

2.1.3 O teletrabalho no Brasil

Como apontado no relatório de pesquisa publicado pela Organização Internacional do Trabalho em parceria com Eurofound, não havia dados públicos consolidados a respeito da adesão ao teletrabalho no Brasil, até a publicação do relatório antes citado.

Nem a PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nem as publicações do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br): TIC Empresas – Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas empresas brasileiras e TIC Domicílios – Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros traziam dados a respeito do trabalho remoto.

Na TIC Empresas 2014 apenas há referências ao assunto ao relatar a possibilidade do trabalho remoto e o surgimento de uma economia de compartilhamento (*sharing economy*), como consequência do avanço da conectividade e avanço das TICs e elemento de transformações nas formas de trabalho nas empresas (BARBOSA, 2014, BARBOSA, 2015).

Da mesma forma, há referências à pesquisa da Eurofound, citada neste trabalho, sobre a tendência à mobilidade no uso das tecnologias como alternativa de gestão e ao trabalho remoto como uma das condições que atendem à demanda por novas relações e condições de vida, impostas pela sociedade da informação. Afirma ainda que iniciativas públicas que promovam maior disseminação de centros públicos de trabalho, baseados no trabalho remoto, como as Fab Labs de São Paulo, por exemplo, são tendências importantes para a consolidação dessas inovações (TIC, 2014, TIC, 2015).

A inexistência de dados no Brasil e sua reduzida importância em Portugal, além de dificultar o mapeamento dessa modalidade, mostraria o caráter periférico do teletrabalho desses países (ALVES, 2014).

Somente a partir da emergência da pandemia da Covid-19 é que tanto o IBGE quanto o Comitê Gestor da Internet promoveram levantamentos de dados relativos ao teletrabalho nos dois tradicionais estudos que foram publicados, respectivamente, na PNAD COVID19, cuja coleta de dados teve início em maio de 2020 e no Painel TIC COVID-19, publicado em 2021. Antes da publicação dessas informações, alguns levantamentos de dados tinham sido realizados pela SOBRATT.

Em agosto de 2013, a Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo e a SOBRATT publicaram, em um trabalho denominado ‘Estudo de Estratégias de Gestão

de Mobilidade via Teletrabalho e Teleatividades no Estado de São Paulo’, um resumo de experiências nacionais e internacionais de teletrabalho.

“...uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria em recursos humanos, Robert Half (2013) aponta que a maioria das empresas brasileiras já permite algum grau de mobilidade entre seus funcionários. 64% das empresas brasileiras declaram já permitir que seus funcionários trabalhem em casa ainda que esporadicamente, enquanto 11% dizem ter uma política fixa para todos os funcionários. Na América Latina, a média dos países com *home-office* como política da empresa é de 9%. A prática acaba sendo mais disseminada na Europa (16%) e na Ásia (33%)” (SOBRATT, SMA, 2013).

Desde 2014, também com apoio da SOBRATT, foram publicadas quatro pesquisas bianuais, pela SAP Consultoria em Recursos Humanos, sempre com a participação voluntária de centenas de empresas (mais de 300 nas primeiras e mais de 500 na quarta, publicada em 2020) (SAP, 2014, SAP 2016, SAP 2018, SAP 2020).

Diante da possibilidade das empresas escolherem múltiplas respostas, no quesito local de trabalho para a realização do teletrabalho, 100% declararam como sendo a residência, 24% em alta mobilidade (hotéis, cafés, aeroportos etc.), 21% nas instalações dos clientes e 14% em escritórios virtuais. A frequência com que ele é reportado na pesquisa é de 52% uma vez por semana, 30% de dois a quatro dias na semana e 18 % em tempo integral.

Do ponto de vista dos empregados que praticam o teletrabalho com relação ao total de empregados elegíveis, a pesquisa mostrou o seguinte resultado: em 35% das empresas, o percentual de teletrabalhadores é de até 55%; em 13% é de 5 a 10%; em 33% de 10 a 50%; em 11% de 50 a 90%, e em 8% delas, de 100%.

Os critérios de elegibilidade são variados: enquanto 25% das empresas permitem que os empregados de qualquer cargo possam aderir, em 23% podem todos, exceto os de natureza operacional, e em 52% por níveis específicos, com a seguinte distribuição (múltiplas opções), apresentada na tabela 3:

Tabela 3. Cargos elegíveis para a prática do teletrabalho nas empresas brasileiras

Cargos Elegíveis	Percentual
Executivos / Diretores	45%
Coordenadores / Supervisores	31%
Profissionais / Administrativos	29%
Outros	20%
Suporte Técnico	19%
Suporte Administrativo	11%

Fonte: Pesquisa *Home Office* Brasil 2018 – SAP Consultoria em Recursos Humanos

A respeito das áreas elegíveis ao teletrabalho, 44% das empresas responderam que todas, enquanto 56% manifestaram que áreas específicas. Nesse universo estão as relacionadas na tabela 4, também com possibilidade de múltiplas escolhas.

Tabela 4. Áreas elegíveis para a prática do teletrabalho nas empresas brasileiras

Área elegível	Percentual
Tecnologia da Informação	36%
Recursos Humanos	23%
Marketing	23%
Controladoria / Finanças	23%
Jurídica	20%
Vendas	18%
Gestão de Projetos	18%
Engenharia	16%
Suporte / Serviços	15%
P&D	14%
Qualidade	10%
Meio ambiente e Segurança	9%
Logística	8%
Facilities	4%
Call Center	4%

Fonte: Pesquisa *Home Office* Brasil 2018 – SAP Consultoria RH

Na pesquisa realizada pela SAP, 62% das empresas declararam a adesão de forma direta ao teletrabalho, contra 38% que optaram por um piloto prévio à sua implantação definitiva (Figura 7), como é o caso do Banco do Brasil.

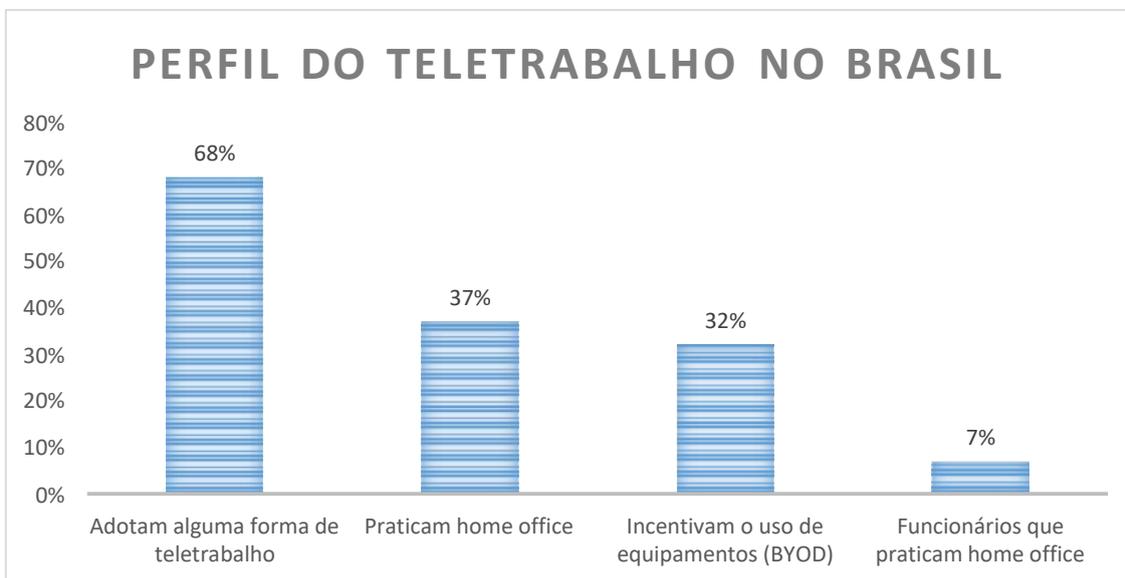


Figura 7. Perfil do teletrabalho no Brasil

Fonte: Adotam alguma forma de trabalho (SOBRATT), demais (SAP; SOBRATT; GCONTT, 2016)

O perfil das empresas pesquisadas que aderem à prática do *home office* de acordo com seu segmento de atuação é apresentado na figura 8.

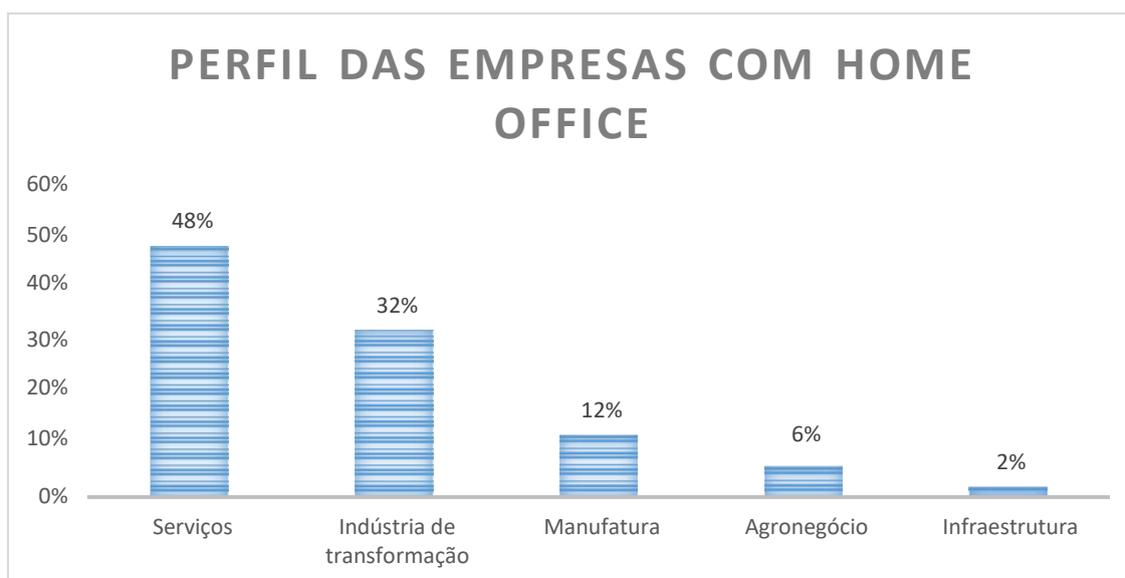


Figura 8. Perfil das empresas que aderem ao *home office* por segmento de atuação

Fonte: SAP; SOBRATT; GCONTT, 2016

Especificamente à adesão das empresas ao teletrabalho, a publicação de 2018 aponta que a prática do teletrabalho (*home office*) teria passado a ser uma realidade no universo pesquisado: 45% das empresas participantes declararam praticar *home office* (um crescimento de 22% em comparação ao estudo de 2016) e 15% estavam avaliando a implantação.

Na publicação de 2020, com um universo maior de empresas, cujos empregados totalizam perto de 1 milhão e meio, foi incluído na pesquisa um novo critério de consulta além do formulado nas edições anteriores: foi perguntado se a empresa adota o teletrabalho como política estruturada ou se o faz em condições de calamidade pública.

A pergunta faz sentido, uma vez que a medição efetuada foi realizada em plena pandemia da Covid-19 e os resultados foram os seguintes: 46% das empresas pesquisadas adotam o teletrabalho/*home office* de maneira estruturada e 52% passaram a aderir em função da emergência sanitária. Apenas 2% declararam não adotar a modalidade.

Apesar da ideia ser antiga, a prática do teletrabalho em suas diversas formas não teve no Brasil, até há pouco tempo, uma evolução em dimensões consideráveis, também não houve políticas governamentais estruturadas para a sua prática, como aconteceu nos Estados Unidos, por exemplo.

Como antes apontado, naquele país foi instituído formalmente o teletrabalho nas agências do governo (2000), foram também instituídos prazos para que algumas agências do governo federal certificassem a oportunidade de teletrabalho para 100% dos trabalhadores elegíveis (2004) e foi publicado o *Telework Enhancement Act* (TAC), que estabeleceu a obrigatoriedade de todas as agências determinarem a elegibilidade dos empregados para o teletrabalho (2010).

Da mesma maneira, a prática do teletrabalho na Europa já estava mais arraigada, especialmente nos países baixos e escandinavos, apresentando adesão ao trabalho remoto com uso das tecnologias de informação e comunicação nas residências, com alta mobilidade (casa, hotéis, em trânsito, no escritório de clientes etc.) e de maneira eventual.

Apesar da pesquisa *Home Office 2018 SAP/SOBRATT*, publicada em 2019, não ser um estudo global da realidade brasileira e apresentar dados coletados num universo restrito (mesmo que representativo) de empresas, mostra um relativo avanço do *home office* no país, comparado aos estudos anteriores.

A relativa evolução dos números do teletrabalho no Brasil, naquele momento prévio à pandemia, pode ser creditada à superação de dois dos aspectos fundamentais para o crescimento moderado dessa modalidade de trabalho: a evolução das tecnologias de

informação e comunicação, por um lado; e a publicação de um arcabouço jurídico mais sólido para sua implantação, por outro.

Temos claro que a evolução das TIC não alcança parte importante da população brasileira, marginalizada em necessidades mais prementes como o acesso à educação básica, moradia e alimentação. Pelo recorte da tese, e considerando inclusive o perfil dos empregados da empresa do estudo de caso, este aspecto não tem a relevância que teria em um estudo com maior amplitude.

Por outro lado, até antes da chamada Reforma Trabalhista, a legislação laboral não detalhava aspectos importantes para a realização do teletrabalho. Em 2011, com a publicação da Lei 12.551 de 15 de dezembro daquele ano, houve uma alteração no artigo 6º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), com a seguinte redação:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à 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 13 de julho de 2017, com a publicação das alterações à CLT, o teletrabalho passou a ter, não só uma conceituação mais sólida, como o detalhamento de aspectos que geravam, até então, insegurança jurídica às empresas, como pode ser visto abaixo.

‘**Art. 75-A.** A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.’

‘**Art. 75-B.** Considera-se teletrabalho 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.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

‘**Art. 75-C.** A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com o correspondente registro em aditivo contratual.

‘**Art. 75-D.** As disposições relativas à aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como o reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

Parágrafo único. As utilidades mencionadas no *caput* deste artigo não integram a remuneração do empregado.

‘**Art. 75-E.** O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador. (BRASIL, 2017).

Na pesquisa *Home Office* 2018 SAP/SOBRATT, publicada em 2019, das empresas que adotavam o teletrabalho no país, 50% declararam ter adotado a modalidade há menos de dois anos. De qualquer forma, as iniciativas, nesse sentido, eram tímidas, e apesar da superação apontada nos aspectos da tecnologia e da legislação, não contavam com qualquer natureza de incentivo e não eram contabilizadas nas estatísticas oficiais.

Isso não significa, entretanto, que iniciativas pioneiras não tivessem acontecido no país. Uma das primeiras foi realizada a partir de 1986 no Serviço Federal de Processamento de Dados, em um projeto piloto com quatro desenvolvedores de *software* na sua unidade do Rio de Janeiro. Dois anos depois, em 1988, Ricardo Semler incentivaria a implantação de um teletrabalho gerencial na empresa SEMCO (SOBRATT, SMA, 2013). Não tendo havido continuidade na primeira experiência, o SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados) retomou a ideia, novamente sem sucesso, no ano de 1996, na sua unidade de Florianópolis.

Do ponto de vista institucional, 1997 é considerado o ano da introdução do teletrabalho no Brasil, com a realização do 1º. Seminário *Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º. Milênio*. No ano de 1999 foi fundada a SOBRATT, primeira instituição do gênero na América Latina (GOULART, 2009).

Na década de 2000 diversas empresas aderiram ao teletrabalho, notadamente aquelas cujas matrizes já trabalhavam dessa forma. Na década posterior, a modalidade passaria a ser adotada em órgãos públicos, como a AGU (Advocacia Geral da União), a SRF (Secretaria da Receita Federal) e o STF (Supremo Tribunal Federal), diversos Tribunais de Justiça (São Paulo, Amapá, Minas Gerais e Rio de Janeiro), Tribunais Regionais Federais (Rio Grande do Sul e São Paulo), além do TCU (Tribunal de Contas da União) (MELLO, 2017).

Da mesma forma, empresas públicas e de economia mista também foram realizando experiências piloto mais estruturadas, como o caso do próprio SERPRO, em experiência relatada por Joselma Goulart, em obra já citada neste trabalho; além de BNB (Banco do Nordeste), CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento) e o BB (Banco do Brasil).

Um aspecto recorrente na literatura é a questão relativa ao gerenciamento do teletrabalho. Nesse sentido, o estudo de Cale (2013) se propõe a desenvolver um modelo

de alinhamento para que os gerentes obtenham o melhor desempenho de suas equipes com a infraestrutura disponível.

Esse modelo “imagina cada membro da equipe como peça de quebra-cabeças composta por quatro partes: metas, processos, ferramentas e habilidades”, e trata de estabelecer a diferença do gerenciamento em equipes construídas, segundo o autor, por “osmose” com todos os recursos da sede da empresa ao seu dispor; com outro virtual, em que estas duas características não estão presentes.

O modelo de Cale é projetado para as organizações, situando-as em determinado estágio que poderá determinar seu grau de maturidade para o trabalho virtual, como será visto mais adiante.

Uma abordagem para o caso local a este respeito manifesta que “os paradigmas da supervisão, do controle, da presença, da descentralização, da autonomia no trabalho, da confiança no trabalhador, tomam a pauta de uma discussão ainda incipiente no cenário brasileiro” (SILVA, VIEIRA, PEREIRA, 2015).

Quatro anos após essa publicação, outro trabalho corrobora abordagens diversas, apontando que a maior barreira para a implantação do teletrabalho seria gerencial, já que a falta do contato face-a-face e os benefícios associados à comunicação presencial com os clientes e entre colegas de trabalho seria o desafio mais frequentemente relatado pelos gestores (CASTRO, 2019).

Continua a autora, que as preocupações gerenciais encontram embasamento na literatura, pois o teletrabalho pode causar impactos psicológicos através de seus efeitos nas mudanças no ambiente físico e social de trabalho. Alguns gestores também receiam perder o comprometimento organizacional, quando um pedido de teletrabalho não é concedido (CASTRO, 2019).

À guisa de resumo da discussão do teletrabalho e dos fatores que poderiam estar vinculados aos números de adesão no Brasil antes da pandemia, teríamos uma superação em aspectos legais e tecnológicos (estes limitados por conta dos desequilíbrios regionais e de renda da população brasileira) e uma preocupação com relação ao seu gerenciamento.

Com a pandemia da Covid-19, as empresas tiveram de migrar, compulsoriamente, suas atividades presenciais para o *home office*, dentro de suas possibilidades e capacidades, praticamente no mundo inteiro.

O IBGE publicou dados de pessoas em trabalho remoto, em relatórios mensais da PNAD Covid-19, no período de maio a novembro de 2020, e uma análise dessas publicações foi elaborada pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (Tabela

5), não deixando de lamentar pela sua interrupção, já que é praticamente a única pesquisa em âmbito nacional que permitiu um acompanhamento detalhado do trabalho remoto no país.

Tabela 5. Pessoas ocupadas no país (em milhões de pessoas e em %)

GRUPOS	Pessoas em maio	Pessoas em junho	Pessoas em julho	Pessoas em agosto	Pessoas em setembro	Pessoas em outubro	Pessoas em novembro	% pessoas novembro
Pessoas ocupadas	84,404	83,449	81,484	82,141	82,934	84,134	84,661	
Pessoas ocupadas não afastadas	65,441	68,693	71,746	75,454	77,564	79,447	80,229	94,8
Pessoas ocupadas trabalho remoto	8,709	8,694	8,403	8,376	8,073	7,596	7,330	9,1
Pessoas afastadas	18,964	14,756	9,737	6,687	5,370	4,687	4,432	5,2
Pessoas afastadas pelo distanciamento social	15,752	11,814	6,784	4,145	3,003	2,341	2,087	47,1
Pessoas afastadas por outras razões	3,238	2,942	2,953	2,542	2,368	2,346	2,345	52,9

Elaboração: IPEA

A tempo de registrar a relevância do levantamento não apenas para identificar as características do trabalho remoto em si, sua importância para a economia nacional e as transições do mercado de trabalho durante a pandemia, a falta da sua continuidade “deixa órfãos trabalhos como este e outros sobre o tema, criando maiores obstáculos para avaliar quais mudanças observadas na forma de trabalho da população ao longo de 2020 se tornaram duradouras e quais são apenas transitórias” (IPEA, 2021).

O registro do IPEA é oportuno, pois a interrupção da pesquisa não permitirá identificar principalmente a proporção da continuidade dos trabalhadores em atividades remotas após a pandemia e, portanto, a transformação do que seria uma ação contingencial numa de caráter mais estruturado e duradouro.

A continuidade dessa leitura poderia dar pistas robustas se o acúmulo do teletrabalho no Brasil, tanto em empresas públicas e privadas que já adotavam a modalidade, bem como um avanço na preocupação com o tema ambiental, o surgimento de novas demandas sociais, a evolução das TIC e, no caso específico do Brasil, a regulamentação do teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho, promovida em julho de 2017, iriam na direção do crescimento da atividade.

Dos dados publicados pelo IBGE, observa-se uma leve redução gradual das pessoas em regime de teletrabalho desde maio de 2020 até novembro do mesmo ano, com o pico acontecendo no primeiro mês da série, quando foram registrados mais de 8 milhões e setecentos mil trabalhadores nessa modalidade de trabalho, ou 13,3% das pessoas ocupadas não afastadas.

Na medida em que as pessoas foram voltando ao trabalho, pelo afrouxamento das medidas preventivas, principalmente o distanciamento físico, esse percentual caiu para 9,1% no mês de novembro.

O que os dados do IBGE revelam é importante, se considerarmos que a publicação, antes citada, estimava que apenas 3% dos trabalhadores no mundo trabalhavam de suas residências no ano de 2017. Por outro lado, no auge do teletrabalho contingencial por causa da pandemia, os números do Brasil são superiores aqueles apresentados nos países com maior tradição no assunto antes da crise sanitária, como pode ser visto na tabela 6, elaborada com base na figura 2.

Tabela 6. Porcentagem de trabalhadores em trabalho remoto com uso de Tecnologias da Informação e Telecomunicação/Tecnologias Móveis (T/TICM) na União Europeia, por categoria e país

País	<i>Home office</i>
Dinamarca	9%
Suécia	5%
Holanda	6%
Reino Unido	4%
Luxemburgo	4%
França	4%
Estônia	4%
Finlândia	5%
Bélgica	5%
Irlanda	5%
Malta	5%
Eslovênia	3%
Áustria	3%
Croácia	2%

Fonte. EUROFOUND, OIT, 2017

São inferiores, entretanto, aos registrados nos países europeus durante a pandemia (Tabela 7) (PARLAMENTO EUROPEU, 2022).

Tabela 7. Maiores percentagens de *home office* durante a pandemia da Covid-19

País	<i>Home office</i>
Finlândia	25,1%
Luxemburgo	23,1%
Irlanda	21,5%
Áustria	18,1%
Países Baixos	17,8%
Portugal	13,9%

Fonte. Parlamento Europeu, 2022

O IPEA fez uma análise do potencial do teletrabalho no Brasil, a partir da metodologia desenvolvida nos Estados Unidos por Dingel e Neiman, com o objetivo de determinar o potencial percentual de indivíduos em ocupações viáveis de serem realizadas na modalidade de teletrabalho; o estudo aponta também a relação crescente entre empregos que podem ser realizados em casa e o nível de desenvolvimento econômico de um país (IPEA, 2020).

De acordo à metodologia adotada pelos cientistas americanos, Luxemburgo teria o maior percentual de possibilidade de teletrabalho (53,4%), enquanto Moçambique, o menor (5,24%). O Brasil ocupa a 45ª posição nessa classificação, com 26,5%, atrás do Chile e dos países da América Latina que constam do estudo.

O trabalho realizado pelo IPEA fez uso da Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares (COD) para a definição das ocupações cujas atividades podem ser classificadas como teletrabalho, utilizando como base de dados as informações da PNAD Contínua no primeiro trimestre de 2020.

A COD descreve informações referentes à força de trabalho, segundo as características que dizem respeito tanto às funções (tarefas e obrigações do trabalhador) quanto ao seu conteúdo (conhecimentos, habilidades e outros requisitos exigidos para o exercício da ocupação) e a análise apresentou as conclusões descritas na tabela 8.

Tabela 8. Ocupações passíveis de teletrabalho no Brasil

Ocupações	Percentual
Diretores e gerentes	61%
Profissionais das ciências e intelectuais	65%
Técnicos e profissionais de nível médio	30%
Trabalhadores de apoio administrativo	41%
Trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercados	12%
Trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca	0%
Trabalhadores qualificados, operários e artesãos da construção, das artes	8%
Operadores de instalações e máquinas e montadores	0%
Ocupações elementares	0%
Membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares	0%

Fonte: IPEA, 2020

O segundo resultado apresentado pela pesquisa, em concordância com o realizado nos Estados Unidos e confirmando a relação entre renda *per capita* e possibilidade de teletrabalho, concluiu que, pelas características de seu mercado de trabalho, o Brasil possui um percentual de pessoas em potencial de teletrabalho integral (trabalhos realizados inteiramente em casa) de cerca de 22,7% ou 20,8 milhões de pessoas; o Distrito Federal apresenta o maior percentual (31,6%), em torno de 450 mil pessoas e o Piauí, o menor (15,6%), ou 192 mil pessoas (Tabela 9).

Tabela 9. Ranking dos estados em percentual de teletrabalho potencial

UF	Potencial de pessoas para o teletrabalho	Ranking Teletrabalho	Ranking PIB <i>per capita</i>	Percentual potencial de teletrabalho
Distrito Federal	450.424	1	1	31,5%
São Paulo	6.167.672	2	2	27,7%
Rio de Janeiro	2.009.689	3	3	26,7%
Santa Catarina	854.848	4	4	23,8%
Paraná	1.286.367	5	7	23,3%
Rio Grande do Sul	1.289.754	6	6	23,1%
Brasil	20.889.687	-	-	22,7%
Espírito Santo	412.936	7	10	21,8%
Roraima	44.571	8	13	21,0%
Tocantins	134.190	9	15	21,0%
Rio Grande do Norte	272.011	10	19	20,9%
Goiás	676.624	11	9	20,4%
Minas Gerais	2.012.468	12	11	20,4%
Mato Grosso do Sul	261.999	13	8	20,3%
Paraíba	283.133	14	25	19,8%
Sergipe	175.446	15	20	19,4%
Amapá	61.524	16	16	19,1%
Acre	55.686	17	22	19,0%
Ceará	678.710	18	23	18,8%
Pernambuco	654.613	19	17	18,8%
Bahia	1.057.602	20	21	18,6%
Mato Grosso	310.227	21	5	18,5%
Alagoas	182.735	22	24	18,2%
Amazonas	288.905	23	14	17,7%
Maranhão	386.388	24	27	17,5%
Rondônia	134.854	25	12	16,7%
Pará	554.655	26	18	16,0%
Piauí	192.657	27	26	15,6%

Fonte: IPEA, 2020

Apesar da pior situação elencada no estudo apresentar um potencial de trabalho integral de forma remota na ordem de 15,6%, nem na pandemia o Brasil alcançou esse índice.

2.2 Aspectos teóricos do teletrabalho

2.2.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Apesar de visionária ou quimérica, considerando que a ideia original de atividades remotas com suporte tecnológico surgiu em 1973, há quem repute o surgimento do teletrabalho a uma prática ainda anterior, mais precisamente ao ano de 1857, quando uma companhia privada, a Estrada de Ferro Penn, teria aproveitado seu sistema privado de telégrafo para controlar, remotamente, o uso de equipamentos e mão-de-obra (MELLO, 1999).

De 1973, ou ainda, de 1857 até o século 21, houve uma evolução importante nas tecnologias de informação e comunicação, que multiplicaram sua capacidade e alcance, ao tempo em que reduziam sua dimensão e custo.

Da mesma forma, houve alteração nas demandas sociais, refletidas na maior participação das mulheres no mercado de trabalho, na maior compreensão e o incentivo, inclusive, para o acesso ao trabalho de pessoas portadoras de necessidades especiais.

Houve também aumento na expectativa de vida da população, maior acesso ao ensino técnico e superior e movimentos para tratar com maior abrangência os temas ambientais e a problemática da mobilidade, especialmente, neste último aspecto, nos países com maiores concentrações urbanas.

A ideia de trabalho remoto teria acompanhado e acompanharia esses aspectos, tendo sido inicialmente, na década de 70, visto como apropriado para homens de nível gerencial (ALVES, 2014), inclusive na iniciativa já relatada de Ricardo Semler, na empresa SEMCO, numa das introduções precursoras do teletrabalho no Brasil, em 1988 (MELLO, 2017).

Num momento posterior, na década de 80, a possibilidade de trabalhar em casa e combinar as tarefas profissionais, domésticas e maternas, teria influenciado a visão do teletrabalho como um elemento potencial de solução das dificuldades familiares advindas da participação feminina no mercado de trabalho (ALVES, 2014).

Já a partir da década de 90 teriam surgido visões antagônicas com relação ao teletrabalho: por um lado, empresários, consultores, gestores públicos, empresas fomentadoras de sua adoção e instituições governamentais, incentivando sua prática por ser propulsora da autonomia e independência no trabalho, além de possibilitar maior qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sobretudo pela flexibilidade na gestão de tempo e espaço (ALVES, 2014).

Por outro, tratar-se-ia de reedição do clássico trabalho domiciliar escravizador e controlável 24 horas por dia, com fragmentação de atividades, desigualdade de gêneros, no que diz respeito à divisão de tarefas e qualificação e predominância de trabalho repetitivo e sem autonomia, além de constituir-se numa forma de transmissão de custos das empresas para os trabalhadores, de precarização do emprego e desmobilização coletiva dos trabalhadores a partir da sua separação no espaço (ALVES, 2014).

2.2.2 Uma visão global

Do ponto de vista da sociedade como um todo, interessa mencionar o documento da ONU (Organização das Nações Unidas) denominado “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>), em especial os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Os ODS são um conjunto de 17 objetivos, subdivididos em itens, dos quais selecionamos os seguintes:

“Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos

8.4 Melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o "Plano Decenal de Programas Sobre Produção e Consumo Sustentáveis", com os países desenvolvidos assumindo a liderança.

Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis

11.1 Até 2030, garantir o acesso de todos a habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos e urbanizar as favelas **11.2** até 2030, proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos, melhorando a segurança rodoviária por meio da expansão dos transportes públicos, com especial atenção para as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos.

11.3 Até 2030, aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, e as capacidades para o planejamento e gestão de assentamentos humanos participativos, integrados e sustentáveis, em todos os países.

11.6 Até 2030, reduzir o impacto ambiental negativo *per capita* das cidades, inclusive prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros.

Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis

12.6 Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios.

12.8 Até 2030, garantir que as pessoas, em todos os lugares, tenham informação relevante e conscientização para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza” (ONU, 2015).

Para a tese é de se considerar elementos dos ODS da ONU como a perspectiva de um trabalho decente; a preocupação com as necessidades das pessoas em situação de

vulnerabilidade, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos; a urbanização inclusiva e sustentável com planejamento e gestão integrados e sustentáveis; a redução do impacto ambiental negativo das cidades; a prática sustentável e transparente das empresas e o estilo de vida em harmonia com a natureza.

Esses elementos são frequentemente citados como aspectos que o teletrabalho poderia permitir, além de uma perspectiva da desterritorialização das atividades, pelo menos de forma parcial, que poderia também estar alinhada a esses objetivos de desenvolvimento sustentável.

2.2.3 Teletrabalho e mobilidade sustentável

Há um elemento adicional na discussão da mobilidade das cidades que não tem sido considerado com profundidade: o teletrabalho.

Trabalhos recentes dessa área, como o já citado “Transporte, mobilidade e desenvolvimento urbano”, manifestam a necessidade da construção das políticas de transporte de maneira transversal e multidisciplinar, onde sejam incluídos elementos que consideram as atividades, a ocupação do solo, as telecomunicações etc.; porém, não mencionam especificamente o papel das empresas e o Estado como instrumentos incentivadores da redução da demanda de transporte por meio de arranjos internos, como o trabalho remoto.

Mesmo que essa redução não tenha uma escala representativa para a problemática da mobilidade das regiões brasileiras, há estudos nacionais que sugerem que apesar do número de atividades realizadas por outros motivos que não o trabalho e o tempo a elas dedicado ser similar nos dias de trabalho e teletrabalho, haveria uma redução no número de viagens, na distância viajada e no tempo gasto em transporte pelos trabalhadores.

“Embora [o teletrabalho] possa eliminar viagens, esses ganhos são perdidos ao se considerar que a sobra de capacidade induz demanda por novas viagens (demanda latente). Todavia, isso não significa que as viagens ocupando as vias no futuro terão as mesmas proporções de destinos e motivos que possuem hoje. Ao contrário, existem indícios de que mudanças nos arranjos de trabalho podem ter um efeito significativo na composição da demanda, ou seja, quem viaja, quando e para onde se viaja (LAVIERI, 2014).

2.2.4 As perspectivas individual, empresarial e social do teletrabalho

O teletrabalho, visto numa perspectiva empresarial, poderia ser encarado determinantemente como uma oportunidade de redução de custos das empresas, especialmente no tocante aos relativos à propriedade, aluguéis, segurança etc.; mas, não é isso que as empresas declaram nos seus projetos de implantação dessa modalidade de trabalho.

Da mesma forma, do ponto de vista social, poderia ser visto como a possibilidade de reduzir a demanda por transportes, a poluição ambiental e a perspectiva de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, mas isto deve ser tratado com cautela, não só pelas escalas necessárias para resultados ambientais, como a observação mais profunda nas variáveis qualitativas da vida dos trabalhadores.

Elaboramos um quadro comparativo com as respostas que as empresas ofereceram como a motivação para a adoção do teletrabalho (Quadro 1). Nas pesquisas efetuadas pela SAP/SOBRATT antes citadas, nos anos de 2016, 2018 e 2020, as opções são múltiplas.

Quadro 1. Objetivos da prática do Teletrabalho/*Home Office* nas empresas brasileiras

MOTIVOS PARA ADOÇÃO DO TELETRABALHO	2016 (%)	2018 (%)	2020 (%)
Melhoria da qualidade de vida do empregado	67	70	66
Flexibilidade no trabalho	66		61
Mobilidade urbana (< tempo no trânsito)	53	63	47
Atração e retenção de talentos	45 (*)	47	36
Aumento de produtividade	48 (**)	33	42
Redução de espaço físico e custos	33	36	46
Concessão de benefício para os empregados		47	30
Redução de rotatividade e absenteísmo		24	15
Colaborar com o meio ambiente		19	18
Prontidão para calamidades públicas			25
Inclusão de PCD			8

Elaboração do autor com base nas Pesquisas *Home Office* Brasil 2016, 2018 e 2020 - SAP Consultoria RH

(*) Adequação de empregados em outras localidades

(**) Estimular gestão por resultados

Estudo destinado a descobrir se o aumento da frequência do teletrabalho é benéfico para o trabalhador e para a organização, do ponto de vista da produtividade e do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (*work and life balance*), apresenta uma coleção exaustiva de desvantagens e vantagens na modalidade de trabalho, objeto desta tese.

Precisamente pela sua exaustividade é apresentada no Anexo V (VAN DER MEULEN, 2010), destacando que para cada dimensão abordada (o trabalhador, a empresa e a sociedade), as primeiras citações coincidem com as elencadas no quadro 1.

Os elementos de gestão de pessoas e de proteção ao meio ambiente, aliados ao desempenho econômico, constituem o painel que define a opção pelo uso da modalidade do teletrabalho pelas empresas brasileiras pesquisadas pela SAP; importante notar que a questão da redução de espaço e custos aparece em 5ª lugar, com percentuais que vão aumentando no decorrer dos anos pesquisados.

Quando abordados os aspectos relacionados à gestão de recursos humanos, as pesquisas destacam a melhoria da qualidade de vida e do clima organizacional, a perspectiva de atração e retenção de talentos e o maior engajamento da força de trabalho. São citados também a redução dos tempos de deslocamento e o estresse associado; o aumento dos níveis de autonomia e autogestão; o melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; a redução de riscos de acidentes, violência no trânsito e doenças; o aumento da empregabilidade e manutenção do emprego para pessoas com necessidades especiais (MELLO, 2011).

As vantagens apontadas para o meio ambiente têm a ver com a melhoria das condições de mobilidade urbana, sobretudo nas regiões metropolitanas e grandes cidades do país, e a conseqüente redução de emissões de gás carbônico (CO²) e de resíduos; a redução de gastos públicos com saúde e a perspectiva de um desenvolvimento regional mais equilibrado.

Dentre os itens da pauta econômica, cita-se a redução de despesas com aluguéis, energia, água e de manutenção das unidades empresariais, entre outras. Em menor escala, são apontadas a melhoria da imagem institucional, o aumento da cultura digital e o aprimoramento de soluções de contingência (esta última apontada por 25% das empresas consultadas pela SAP em 2020, depois do início da pandemia do Covid-19, portanto).

Dentre as principais desvantagens apontadas pela catalogação realizada por Van Der Meulen (Anexo V), para o trabalhador estariam o isolamento profissional, a redução do desenvolvimento de habilidades profissionais e da própria carreira, bem como ao acesso limitado a recursos da empresa.

São apontadas também as dificuldades em criar um ambiente eficiente e sem interrupções em casa e a necessidade de motivação intrínseca para o trabalho. Por outro lado, as empresas teriam dificuldade nos controles gerenciais, na medição de performance, na aferição de promoções e se deparariam com a dependência extrema da tecnologia e problemas de segurança tanto do trabalhador como das informações por ele tratadas, além de limitações na comunicação.

2.2.5 Uma perspectiva organizacional

Uma abordagem adequada ao enfoque que pretendemos nesta tese diz respeito a questões de cunho organizacional; pelo modelo apresentado, na medida em que há uma evolução da cultura da organização, baseada na perspectiva do alinhamento de objetivos, processos, ferramentas e habilidades pessoais (CALE, 2013), maior seria a possibilidade do trabalho ser realizado em qualquer lugar e a qualquer tempo.

A proposta apresentada por Cale poderia ser agregada ao rol das pretensas vantagens organizacionais citadas na literatura e consolidadas nas tabelas do Anexo V, já que pela visão apresentada, para aderir a formas virtuais de trabalho, as empresas deveriam apresentar alguns requisitos, como mostrado na figura 9, requisitos estes que se traduziriam em virtudes da organização.



Figura 9. Modelo de maturidade para equipes distribuídas

Fonte: Cale, 2013, p. 35. Tradução livre

Segundo o autor, enquanto equipes *AD HOC* teriam desempenho inferior às que trabalham de forma presencial na sede da empresa, as de grau *BÁSICO* teriam performance similar. Já as equipes de grau *PADRONIZADA* e *OTIMIZADA* superariam consistentemente as equipes presenciais (CALE, 2013).

Ainda segundo Cale (2013), a implantação bem-sucedida de uma equipe remota deveria evoluir nos objetivos, processos, ferramentas e as habilidades da equipe em conjunto. “Implementar um processo sofisticado sem ferramentas de suporte e treinamento em habilidades de suporte é inútil, assim como implementar ferramentas de nível *OTIMIZADO* em uma equipe com processos *AD HOC* é um desperdício de dinheiro”.

Com base nos elementos apontados por Cale para equipes com grau de maturidade básico e padronizado, foi elaborada a tabela 10.

Tabela 10. Elementos de maturidade de equipes virtuais

	OBJETIVOS	PROCESSOS	FERRAMENTAS	HABILIDADES
BÁSICA	✓ Especificações de projeto (sem detalhe suficiente).	✓ Padrões de disponibilidade.	✓ Ferramentas de comunicação.	✓ Equipe com domínio em e-mail e mensagens via celular.
	✓ Objetivos de membros da equipe (sem detalhe suficiente).	✓ Processos de negócios (sem alinhamento).	✓ Comunicação eletrônica com acesso para todos, confiável.	✓ Equipe com domínio em aplicativos de escritório.
		✓ Fluxo de informações ('empurrada' principalmente).	✓ Ferramentas de fluxo de informações (sem alinhamento).	✓ Maioria de comunicações tem critérios de prioridade.
		✓ Gestão em transição (por observação → por objetivos).	✓ Histórico de métricas de desempenho.	Equipe com compreensão limitada dos princípios de comunicação à distância.
		Sistemas de memória corporativa inadequados ou inexistentes.	Métricas de desempenho para os membros da equipe não estabilizadas.	Gerência remota em processo de compreensão de uma nova atitude.
	OBJETIVOS	PROCESSOS	FERRAMENTAS	HABILIDADES
PADRONIZADA	✓ Objetivos organizacionais e de projeto definidos, documentados e alinhados.	✓ Processos de negócios definidos e alinhados.	✓ Ferramentas para o fluxo de informações confiáveis.	✓ Habilidades de comunicação à distância bem compreendidas e praticadas.
	✓ Objetivos de membros da equipe definidos, documentados e alinhados.	✓ Fluxo de informações em transição (empurrar → para buscar).	✓ Métricas de desempenho confiáveis.	✓ Gerência remota com domínio de uma nova atitude.
		✓ Gestão por objetivos.	✓ Sistema de memória corporativa disponível e confiável.	
		✓ Processos e sistemas disponíveis para criar memória corporativa.		

Fonte: o autor, com base em (Cale, 2013, p. 37–39)

O livro pioneiro do teletrabalho: Fazendo do teletrabalho uma realidade - um guia para telegerentes e teletrabalhadores (NILLES, 1997) é um manual de como implantar essa modalidade de trabalho, do ponto de vista da seleção dos teletrabalhadores, da localização do

teletrabalho (casa, centros de teletrabalho), dos requisitos ergonômicos, das regras e da medição da produtividade e dos resultados.

As restrições técnicas e administrativas da época, inclusive quanto à propriedade de equipamentos e conexões adequadas nas residências e nos próprios centros de teletrabalho, constituíam naturalmente um limite para a adesão e expansão desta forma de trabalho.

Existem publicações no Brasil, no início da década de 2000 (TACHIZAWA, MELLO, 2003) que trazem também o passo a passo na implantação da modalidade, observando elementos adicionais, como o gerenciamento por resultados e o cuidado com a comunicação em função da ausência física do empregado na sede da empresa, aspecto importante à época, em virtude do estágio das telecomunicações.

A partir das obras de Nills e Kugelmass e com base nos trabalhos do professor Álvaro de Mello, membro da SOBRATT, foram elaborados dois trabalhos por Joselma Goulart: uma dissertação de Mestrado (GOULART, J., 2003) e um livro (GOULART, 2009).

Especialmente o livro, que traz um detalhamento dos aspectos relativos à implantação do teletrabalho nas organizações, nos fornece subsídios importantes para o nosso trabalho, inclusive pelo perfil da empresa objeto da análise.

2.2.6 Definição preliminar dos conceitos do Modelo de Implantação do Teletrabalho

A partir deste ponto trataremos de consolidar elementos conceituais colhidos na literatura, que convirjam para o recorte proposto neste trabalho: qualidade de vida e desempenho empresarial, com ênfase em questões técnicas do escopo da engenharia de produção.

Segundo pesquisa já comentada nesta tese, observa-se, por exemplo, que não seria a redução de custos que as empresas declaram como elemento ensejador à implantação do teletrabalho, mas, antes disso, as perspectivas de atração e retenção de talentos, otimização de processos e viabilização de estratégias, como é visto na figura 10.

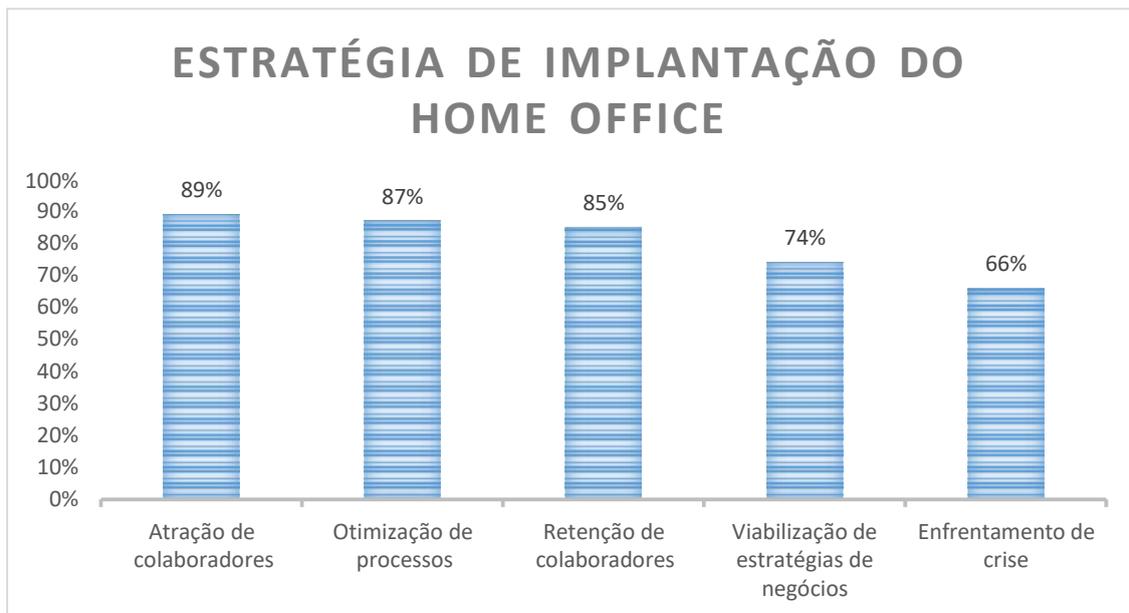


Figura 10. Estratégia de implantação do *home office*

Fonte: SAP; SOBRATT; GCONTT, 2016

Observamos, inicialmente, que a atração e retenção de empregados é um elemento importante nas respostas das empresas pesquisadas quando a pergunta é relativa às estratégias de implantação do *home office*; da mesma forma (em menor escala) quando se responde aos motivos pelos quais as empresas adotam o teletrabalho (Quadro 1).

Especificamente sobre a otimização de processos, essa estratégia se mostra aderente aos elementos de virtualização do trabalho, apontados na tabela 10, com apoio de ferramentas tecnológicas de armazenamento e produção colaborativa de informações, notadamente para a sua pesquisa e criação da memória corporativa. Outro elemento a ser considerado para esta finalidade será extraído das pesquisas da EWCS, catalogado como sentimentos de autonomia e autogestão dos trabalhadores (Figura 11).

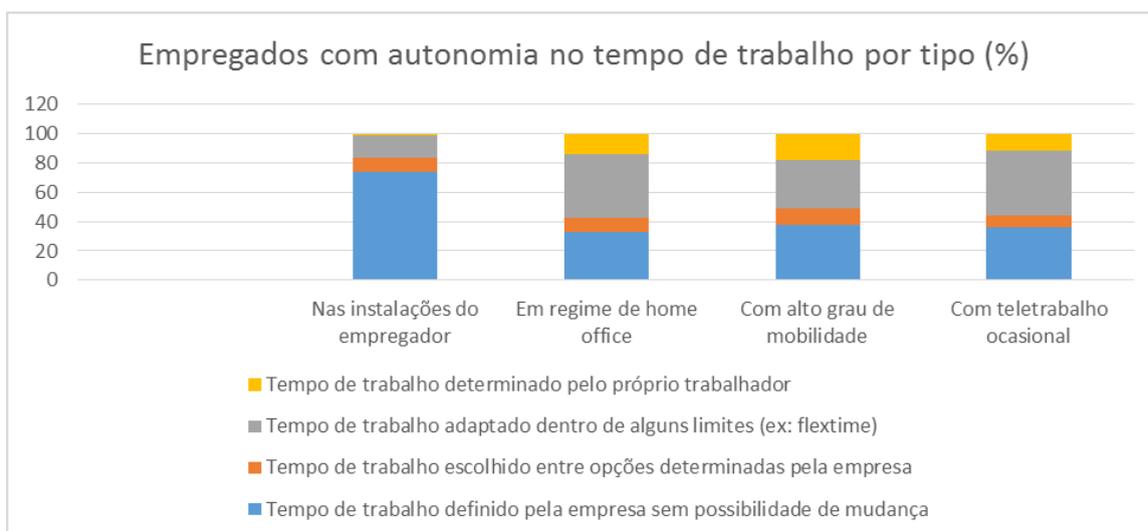


Figura 11. Autonomia no tempo de trabalho

Fonte: EWCS (2015, *apud* EUROFOUND, OIT, 2017)

Consideraremos também o resultado de pesquisas qualitativas sobre a percepção dos elementos envolvidos com o teletrabalho, como as próprias tabelas 1, 2 e 3 do anexo V, que se originam em estudo que verifica as possibilidades de ampliação do teletrabalho (VAN DER MEULEN, 2010).

Se selecionarmos, destas tabelas, os elementos mais autoexplicativos e que são também citados em outros trabalhos, temos que dentre as vantagens apontadas pelos trabalhadores para a ampliação do teletrabalho estariam as seguintes:

- Mais equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- Economia de tempo (menos tempo gasto com deslocamento casa-trabalho);
- Redução de custos (despesas com viagens, vestiário, refeições na rua);
- Menos estresse (devido a viagens, demandas do trabalho ou problemas de cuidado com filhos);
- Altos níveis de autonomia e responsabilidade pessoal.

Já dentre as desvantagens:

- Isolamento (redução do convívio com colegas e de oportunidades de *networking*);
- Desenvolvimento de habilidades profissionais, chances de aprendizado, desenvolvimento de carreira e oportunidades de promoção prejudicados;
- Acesso limitado a recursos da empresa;
- Desaprovação do teletrabalho pela cultura organizacional;
- Interrupções frequentes e dificuldade em criar um ambiente eficiente em casa;
- Necessidade para motivação intrínseca e eficácia própria;

- Foco 100% no trabalho, aumento de horas ou síndrome da super disponibilidade.

Por outro lado, dentre as vantagens consideradas para as empresas, teríamos:

- Maior produtividade, qualidade e motivação no trabalho;
- Redução da rotatividade e do absenteísmo;
- Redução de custos;
- Melhoria no recrutamento;
- Menor impacto em situações extremas de condições climáticas ou tráfego;
- Maior conformidade com as regras.

E dentre as desvantagens:

- Ausência de medidas de performance, monitoramento e transparência;
- Dificuldades em aferir promoções, indenizações e benefícios adicionais;
- Controles gerenciais e problemas em confiabilidade;
- Menos interação informal e *networking*;
- Redução de orientação informal;
- Gerenciamento de empregados na própria empresa (atitudes e carga de trabalho);
- Dificuldade em se motivar empregados;
- Coordenação de trabalho e manutenção de horário prejudicado;
- Redefinição de dinâmicas de processos e equipes;
- Preocupação com a comunicação;
- Necessidade de diretrizes (ex.: lidar com despesas ou problemas de saúde);
- Dependência em tecnologia e necessidade de apoio aumentado;
- Problemas com segurança;
- Preocupações com sindicatos;
- Investimento inicial;
- Expectativas não-realistas.

Escolhemos, também, alguns elementos de pesquisa publicada pela IDC Brasil (International Data Corporation Pesquisa de Mercado e Consultoria Ltda), por encomenda do *Google Workspace* (IDC, 2021), visando identificar mudanças percebidas no trabalho no período da pandemia, por aproximadamente 900 trabalhadores de grandes empresas brasileiras.

Dentre os aspectos mais valorizados pelos trabalhadores, aparecem como mais citados a redução de tempo de deslocamento (67%), a rotina participativa (46%) e a

flexibilidade de horários (31%). A opção relativa ao segundo mais citado foi introduzida por um interesse específico da pesquisa, como será apreciado mais adiante.

Na mesma pesquisa, os trabalhadores declararam ter sentido falta do convívio social, representado pela ausência do café com os colegas (50%) e as reuniões presenciais (44%); esse sentimento de isolamento também é apontado em pesquisas anteriores à pandemia (ALVES, 2014, VAN DER MEULEN, 2010).

Outro aspecto citado nessas investigações também é captado pela pesquisa da IDC (2021): a sensação de alta carga de trabalho. Enquanto 19% declararam ter trabalhado menos (mesmo percentual dos que trabalharam igual), 62% dizem ter trabalhado mais no período pandêmico.

Adicionalmente, na pandemia da Covid-19 foram levantadas possibilidades relacionadas ao surgimento de doenças relativas a variáveis como a própria sobrecarga de trabalho, a excessiva disponibilidade ao trabalho, dentre outras.

Finalmente, surgem preocupações relacionadas com uma espécie de atomização da classe trabalhadora em virtude da perda de referência da base laboral e o significado que isso tem para ela, trazendo como consequência maior debilitação da representação sindical, já fragilizada por diversas circunstâncias recentes.

Como foi dito anteriormente, o arcabouço jurídico existente no Brasil a respeito do teletrabalho trouxe um melhor entendimento da questão e estabeleceu regras importantes na relação entre empresas e trabalhadores, porém, não parece suficiente para que a implantação dessa modalidade de trabalho seja benéfica nem para as primeiras, nem para os segundos, o lado mais fraco da relação.

A publicação e obediência a regras claras, publicadas pelas empresas que potencializem elementos que parecem benéficos à modalidade de trabalho em questão, e que evitem ou reduzam ao máximo os potenciais elementos identificados como nocivos na sua prática, poderia permitir a implantação de modelos mais adequados do teletrabalho.

A formatação desse modelo será objeto de análise no capítulo destinado ao estudo de caso, com base nos elementos listados até aqui.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

“... O destino das coisas que dizemos e fazemos está nas mãos de quem as usar depois.” “... Deixados à própria mercê, uma afirmação, uma máquina, um processo se perdem. Atentando apenas para eles, para suas propriedades internas, ninguém consegue decidir se são verdadeiros ou falsos, eficientes ou ineficientes, caros ou baratos, fortes ou fracos. Essas características só são adquiridas pela incorporação em outras afirmações, outros processos e outras máquinas”. “... a construção de fatos e máquinas é um processo coletivo”. “... Isso é tão essencial para a continuação da nossa viagem pela tecnociência que será chamado de nosso primeiro princípio...” (LATOURE, 2000).

Este trabalho é uma construção coletiva em todas as suas etapas: na pesquisa bibliográfica e estatística, na definição do escopo do estudo de caso e no estudo de caso em si.

Essa afirmação ficará cristalina especialmente no estudo de caso, já que, muito antes da implantação do teletrabalho na empresa objeto da análise, foram realizadas apresentações, discussões, debates e conversas com pessoas interessadas no tema.

Esta tese é uma pesquisa de natureza aplicada, pois objetiva, em última instância, gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à abordagem de problemas específicos relativos à implantação do teletrabalho com a delimitação do objeto de estudo proposto (DA SILVA, MENEZES, 2005).

Além de depender de suas descobertas e se enriquecer com o seu desenvolvimento, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento (GIL, 2008), o que ficará também patente no estudo de caso .

Sua abordagem é qualitativa, já que os dados são analisados indutivamente, num esforço em que o processo e o significado são os focos da abordagem; é também um trabalho exploratório, de um tema pouco explorado (GIL, 2008).

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, além da revisão da literatura e material documental, fizemos discussões com especialistas, objetivando como produto um problema mais esclarecido, cuja investigação possa ser ampliada.

Foi realizado um estudo de caso de objeto único, forma de abordagem que se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo do objeto, permitindo seu conhecimento amplo e detalhado.

Trata-se, portanto, de um estudo empírico que “investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. (YIN,

2005 *apud* GIL, 2008).

O estudo de caso foi iniciado em 2017 e, todo o percurso transcorrido desde o esboço do projeto até a avaliação efetivamente efetuada, um ano após a implantação, foi acompanhado detalhadamente.

Na construção deste trabalho tratamos de descrever os critérios utilizados de uma maneira pormenorizada, quando possível gráfica.

Tratamos de consolidar todos os elementos do modelo de avaliação utilizado, numa Estrutura Analítica de Projeto, instrumento largamente utilizado para a definição, acompanhamento e avaliação de projetos.

Na etapa do estudo de caso, apesar do envolvimento direto do autor na formulação de rumos ou na resolução de um problema cooperativo ou participativo, este sempre observou que a ênfase da realidade do campo não elimine visões distanciadas, filosóficas ou experimentais, mas priorize o saber que é próprio à prática, como preconiza a metodologia da pesquisa-ação (MORIN, 2004).

Na parte final do estudo de caso foi feita uma pesquisa com o público selecionado por meio de critério devidamente detalhado, por meio de um questionário com questões abertas, fechadas e dependentes.

Tratou-se de seguir as boas práticas para este tipo de avaliação, como as normas para a formulação das perguntas e o seu ordenamento, optando neste caso pela técnica do funil. (GIL, 2008).

Antes de solicitar as respostas de 23 gerentes da empresa onde foi efetuado o estudo de caso, foi efetuado um estudo exploratório com dois gerentes que tiveram participação importante na implantação do *home office* na empresa estudada. O questionário foi respondido sem problemas, rapidamente e um desses gerentes me sugeriu a inclusão de duas questões e nenhuma exclusão.

Neste estudo exploratório, que foi considerado como um pré-teste do questionário, foi possível verificar que atendia recomendações da literatura, como: “clareza e precisão dos termos, forma de questões, desmembramento das questões, ordem das questões e introdução do questionário”. (GIL, 2008).

Com relação à sua introdução, foi mencionado que o interesse do questionário era para o desenvolvimento de uma tese de doutorado e que as respostas tinham seu sigilo garantido, pela própria plataforma sistêmica onde foi transitado.

4. RESULTADOS

4.1 Implantação do teletrabalho – o estudo de caso

4.1.1 A empresa

O detalhamento que será feito nesta parte da tese trata da implantação do teletrabalho numa empresa tradicional de grande porte, com quase cinquenta anos de atuação no setor de tecnologia e serviços bancários e presença em todo o território nacional, com faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão.

A empresa possui mais de três mil empregados, sendo que aproximadamente 50% deles atuam em atividades cuja presença no local onde são realizadas as atividades é imprescindível durante toda a jornada de trabalho.

Isto quer dizer que o público-alvo em um projeto de implantação de teletrabalho seriam os outros 50% que trabalham nas dependências da empresa, não apenas em atividades de cunho tático ou estratégico, mas também operacionais, com utilização das tecnologias de informação e comunicação.

A empresa, cuja estrutura consiste numa Diretoria Colegiada, possui Gerentes Executivos e Gerentes de Divisão nas áreas estratégicas e táticas. Nas áreas operacionais, o corpo gerencial é mais segmentado, em virtude da necessidade do gerenciamento de áreas e grupos cuja dimensão assim o requer.

Pelas suas características intrínsecas, preza pela estabilidade do seu quadro e pela cultura normativa, no ponto de vista de procedimentos internos, elementos importantes para o estudo que iniciamos agora.

4.2 O início do projeto

4.2.1 Abordagem com os empregados

No mês de julho de 2017, tomei a iniciativa de conversar com colegas de diversas áreas e posições da empresa em que trabalho, a respeito do teletrabalho e de um projeto ao seu respeito que gostaria de apresentar às instâncias de decisão.

Esses colegas interessavam-se pela ideia e a achavam interessante. A maioria deles era formado por profissionais maduros, com grau de formação superior e estabilidade laboral, um grupo identificado como ideal para o objetivo.

Solicitei a eles que preenchessem uma planilha adaptada do que Nilles (1997) em seu precursor guia havia proposto para selecionar teletrabalhadores, conforme o modelo hipotético, apresentado no quadro 2.

Quadro 2. Percentual de independência da realização do trabalho com relação ao local de sua execução

MODELO TEÓRICO						
ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO	PERCENTUAL DE DEPENDÊNCIA LOCAL E ATIVIDADE	PERCENTUAL DE INDEPENDÊNCIA DE LOCAL
Atividade 1	t1	pt1= t1/40	te1	pte1= te1/t1	pt1 * pte1	
Atividade 2	t2	pt2= t2/40	te2	pte2= te2/t2	pt2 * pte2	
Atividade 3	t3	pt3= t3/40	te3	pte3= te3/t3	pt3 * pte3	
Atividade 4	t4	pt4= t4/40	te4	pte4= te4/t4	pt4 * pte4	
Atividade 5	t5	pt5= t5/40	te5	pte5= te5/t5	pt5 * pte5	
Atividade n	tn	ptn= tn/40	ten	pten= ten/tn	ptn * pten	
TOTAIS →→	Σt= 40	Σpt= 100%	Σte (de 0 a 40)	Σpte (de 0 a 100%)	Σpt * Σpte	100% - (Σpt * Σpte)
AJUSTE PERCENTUAL INDEPENDÊNCIA DE LOCAL: 80 a 100 = 80, 60 a 80 = 60, 40 a 60 = 40, 20 a 40 = 20, 0 a 20 = 0						
POTENCIAL DE DIAS DE TELETRABALHO: 80% → 4, 60% → 3, 40% → 2, 20% → 1, 0% → 0						

Elaboração do autor com base em Nills, J. (1997, página 24)

No modelo teórico acima, é identificado o percentual de tempo semanal das atividades que podem ser executadas em qualquer local, ou seja, que não obrigam a presença do trabalhador em um lugar específico.

Como não faria sentido – do ponto de vista da economia de deslocamentos, por exemplo, – executar atividades em um mesmo dia na empresa e na residência, o cálculo final do percentual de independência do local é sempre arredondado para 20%, 40%, 60%, 80% e 100%, correspondendo a 1, 2, 3, 4 e 5 dias, respectivamente. No exemplo acima, 60%, 3 dias.

O quadro acima, já preenchido com os cálculos correspondentes, foi compartilhado com dez colegas de trabalho para que eles preenchessem com seus dados específicos, em uma planilha em Excel enviadas para eles, conforme quadro 3.

Quadro 3. Percentual de independência da realização do trabalho com relação ao local de sua execução – para preenchimento por colegas voluntários da empresa do estudo de caso

PREENCHER COM SEUS DADOS						
ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO	PERCENTUAL DE DEPENDÊNCIA LOCAL E ATIVIDADE	PERCENTUAL DE INDEPENDÊNCIA DE LOCAL
Atividade 1					0,00%	
Atividade 2					0,00%	
Atividade 3					0,00%	
Atividade 4					0,00%	
Atividade 5					0,00%	
Atividade n					0,00%	
TOTAIS →→	0	0,00%	0		0,00%	100,00%
AJUSTE DO PERCENTUAL DE INDEPENDÊNCIA DE LOCAL: 80-100=80, 60-80=60, 40-60=40, 20-40=20, 0-20=20						
POTENCIAL DE DIAS DE TELETRABALHO:						

Uma das planilhas preenchidas é apresentada abaixo, correspondente ao quadro 4.

Quadro 4. Percentual de independência da realização do trabalho com relação ao local de sua execução – exemplo real de um dos respondentes

PREENCHER COM SEUS DADOS						
ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO	PERCENTUAL DE DEPENDÊNCIA LOCAL E ATIVIDADE	PERCENTUAL DE INDEPENDÊNCIA DE LOCAL
Elaboração de Cenários e Projeções	20	50,00%	4	20,00%	10,00%	
Atualização de tabelas e banco de dados usados nos Cenários e Projeções	15	37,50%	0	0,00%	0,00%	
Análise de Indicadores	5	12,50%	1	20,00%	2,50%	
TOTAIS →→	40	100,00%	5		12,50%	87,50%
AJUSTE DO PERCENTUAL DE INDEPENDÊNCIA DE LOCAL: 80-100=80, 60-80=60, 40-60=40, 20-40=20, 0-20=20						80,00%
POTENCIAL DE DIAS DE TELETRABALHO:						4

Dois apontamentos para o exemplo acima: o primeiro, diz respeito a que no caso específico seria necessário para determinar o potencial do teletrabalho em um mês, avaliar o trabalho executado nas outras semanas, já que essa planilha retrata apenas uma semana típica do mês.

O segundo, e mais importante, é que, conforme explicações do respondente que preencheu a planilha acima, as atividades apontadas como de execução em local específico estavam relacionadas a reuniões ou para alinhamentos com o superior hierárquico, no primeiro caso, ou para apresentação de resultados, no segundo.

Isto se traveste de importância, pois, apesar de naquela época a empresa já dispor de facilidades sistêmicas para a comunicação virtual, o seu uso era mais comum para reuniões com equipes da operação, que é, como já apontado, totalmente espalhada pelo Brasil, ou com equipes de desenvolvimento de sistemas, também espalhadas pelo país.

Isso sugere que a questão da virtualização da comunicação era encarada como um recurso a ser priorizado com equipes fisicamente distantes, isto é, a cultura laboral prevalente induzia à comunicação presencial ao interior das sedes da companhia.

É óbvio que o quase inexistente ramal telefônico era utilizado para conversas de trabalho, mas a sala e a mesa de reuniões eram imprescindíveis para conversas entre grupos, ainda mais se houvesse a necessidade de apresentação de projetos e tomada de decisões.

Aos poucos, quando foi absorvida a potencialidade das ferramentas sistêmicas de comunicação e estas foram se modernizando, a perspectiva da comunicação virtual alcançaria outro patamar, superando a barreira, até então existente, da sua priorização para necessidades remotas.

Desse grupo de colegas que se dispuseram a participar desse movimento embrionário, praticamente todos apresentavam um índice de percentual de independência de local próximo aos 80%, o que equivale à possibilidade de trabalhar em qualquer lugar 4 dias na semana.

Na maior parte dos casos, sua presença física na empresa estava relacionada à necessidade de reuniões, normalmente com seus superiores ou pares, para receber orientações, alinhar trabalhos em execução ou apresentar resultados das suas atividades, algo que poderia ser realizado de maneira remota, não só pelas suas características profissionais, como pelo estágio das telecomunicações vigente à época.

4.2.2 Abordagem com a empresa

Se por um lado era possível compreender que a realização de um projeto empresarial para a adoção do teletrabalho, pelo menos para um grupo de trabalhadores da empresa (aos quais o autor tinha facilidade de acesso), em função do acima apontado era viável, o que poderia determinar o interesse da empresa para essa finalidade?

Naquele momento, os elementos considerados como benéficos para as organizações na implantação do teletrabalho já estavam razoavelmente estruturados, sendo referendados para o Brasil, através das pesquisas bianuais realizadas pela SAP

Consultoria em RH desde 2014, com apoio da SOBRATT, citadas e consolidadas, em alguns casos, no decorrer desta tese.

Já dentre aqueles que poderiam ocasionar restrições à sequência daquele projeto iniciado pelo autor de forma autônoma, dois – habitualmente citados – haviam evoluído: a tecnologia e a legislação.

Em efeito, a Lei 13.467 de 13/07/2017, que tratou da Reforma Trabalhista, trouxe no seu Capítulo II-A um detalhamento de questões relativas ao teletrabalho, inexistentes até então na Consolidação das Leis Trabalhistas, como já fora apontado nesta tese.

Essa alteração legal seria considerada como aspecto relevante em uma série de apresentações que foram elaboradas e compartilhadas como parte do corpo gerencial da empresa, dando sequência ao movimento embrionário desse projeto que o autor havia iniciado e que a partir desse momento poderia ter um amparo institucional.

As apresentações foram evoluindo paulatinamente com sugestões ou exigências advindas dos gerentes que as apreciavam, culminando, neste momento dessa jornada, na forma em que é publicada no Anexo VI, omitindo os dados específicos da empresa.

A estrutura da apresentação, elemento que será importante mais adiante do ponto de vista da evolução desse movimento até então embrionário, está apresentada no quadro 5:

Quadro 5. Estrutura da evolução da construção de discussões do teletrabalho na empresa

1) Teletrabalho (página de abertura da apresentação)
2) Conceito e tipos por localização
3) Benefícios do teletrabalho para a empresa
4) Desafios do teletrabalho para a empresa
5) Benefícios do teletrabalho para o trabalhador
6) Desafios do teletrabalho para o trabalhador
7) Benefícios do teletrabalho para a sociedade
8) Teletrabalho nos 28 países da União Europeia
9) Teletrabalho nos 28 países da União Europeia (continuação)
10) Estatística do teletrabalho nos Estados Unidos
11) Teletrabalho nos Estados Unidos – 2,1 milhões de funcionários elegíveis
12) Teletrabalho nos Estados Unidos – Administração Federal

13) Economia anual dos teletrabalhadores dos Estados Unidos
14) Problemas de mobilidade e iniciativas de teletrabalho no Brasil
15) Teletrabalho no Brasil
16) Equipamentos utilizados por modalidade de teletrabalho no Brasil
17) Previsão legal – alteração da CLT
18) Previsão legal até 2016
19) Elementos para a implantação do teletrabalho
20) Metodologia para seleção de atividades (tempo)
21) Critério de seleção baseado no tempo e no local das atividades
22) Grupo de análise selecionado
23) Possíveis critérios adicionais de seleção
24) Potencial de teletrabalho em uma unidade do grupo selecionado – critério 1: tempo e local das atividades; critério 2: critério 1 + formação superior + faixa etária > 47 anos
25) Potencial de teletrabalho em uma unidade do grupo selecionado – critério 3: critério 1 + formação superior + faixa etária > 40 anos; critério 4: critério 1 + ensino médio completo + faixa etária > 40 anos
26) Critério baseado no “Modelo de maturidade para equipes distribuídas”
27) Elementos de maturidade de equipes virtuais
28) Análise TIE (tempo de casa, idade, escolaridade) das maiores unidades da empresa
29) Construindo uma Matriz de Decisão (visão tática)
30) Despesas posto fixo de trabalho – maiores unidades da empresa
31) Possibilidades de redução de postos em função da frequência do teletrabalho
32) Conclusões

Como pode ser visto, a apresentação era extensa, não apenas porque à época o tema era relativamente novo na empresa, mas porque achávamos importante compartilhar informações que estávamos levantando para a confecção desta tese, que poderiam enriquecer a discussão.

Como também pode ser apreciado, até o item 7 foi compartilhada uma conceituação do teletrabalho e um conjunto de elementos considerados como vantagens e desvantagens dessa modalidade laboral, que já foram tratados ao longo desta tese.

Dos itens 8 ao 13 foram apresentados dados internacionais a respeito da adesão e algumas características adicionais dessas experiências; e do 14 ao 18, a informação disponível para o caso brasileiro, aqui incluída a questão legal.

A partir do item 19 foram apresentados aspectos de discussão interna, começando pela construção de uma Estrutura Analítica de Projeto empresarial. Como exposto no item 3.5, a partir de referências anteriores e de experiências práticas no Serpro, Joselma Goulart fez um detalhamento de aspectos relativos à implantação do teletrabalho nas organizações, com subsídios importantes para o nosso trabalho, inclusive pelo perfil da empresa objeto da análise (GOULART, 2009).

A partir desse detalhamento, elaboramos uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP) de propósito geral para casos semelhantes, e na sequência fazendo associação com a nomenclatura interna da empresa, no que diz respeito ao seu arcabouço normativo, como pode ser apreciado nos Quadros 6 e 7.

Quadro 6. Estrutura Analítica do Projeto Teletrabalho para implantação do teletrabalho – propósito geral

EAP IMPLANTAÇÃO TELETRABALHO						
COMUNICAÇÃO	SELEÇÃO ATIVIDADES	SELEÇÃO PESSOAS	CAPACITAÇÃO	TIC E INFRA	ASPECTOS LEGAIS	AVALIAÇÃO
Comunicar o projeto à empresa	Definição de Critérios	Editais de Seleção	Conceitos, desafios, procedimentos	Definição e homologação de requisitos ergonômicos	Termo Aditivo para TT	Do teletrabalhador
Comunicar crono e informações básicas	Avaliação de atividades	Inscrição de candidatos	A Ética do Teletrabalho	Definição de kit TIC para TT	Definição de regime: 5D, 4X1, 3X2	Dos benefícios para o TT
Workshops gestores e empregados	Definição de atividades	Manifestação Gestor	Administração do Tempo	Definição critérios de cessão	Definição de controles jornada	Dos benefícios para a empresa
		Avaliação Ergonômica	Segurança da Informação	Termo de responsabilização kit	Definição de benefícios TT	
		Avaliação Comunicação	Comunicação Remota	Termo de recusa mobiliário	Termo de requisição de retorno	
		Avaliação Psicossocial	Gerenciamento Remoto	Definição de help desk para TT	Termo concordância retorno	

Fonte: o autor, com base em (Goulart, 2009, p. 164)

Quadro 7. Estrutura Analítica do Projeto Teletrabalho para implantação do teletrabalho associada à nomenclatura do arcabouço normativo da empresa



Fonte: o autor, com base em (Goulart, 2009, p. 164)

Como pode ser apreciado, para cada atividade constante na EAP foi associado o meio de comunicação interno ou o instrumento contratual correspondente para uma possível implantação do teletrabalho na empresa.

Dessa forma, foi sugerido que, caso houvesse o interesse da empresa para implantar o projeto, fosse elaborasse uma NI (Norma Interna) para reger de uma forma ampla a matéria e que, como é praxe em situações habituais, fosse dada a publicidade correspondente na Intranet da companhia, para estabelecer seu início.

Para o resto das atividades, foi sugerido a elaboração de Procedimentos (PRO), Manuais (MAN) e Formulários (FQ), além da realização de uma prova para avaliar a comunicação do candidato ao teletrabalho e uma entrevista.

No item 20, que trata de uma possível metodologia para seleção de atividades elegíveis para o teletrabalho, foi apresentado o quadro 2 desta tese – Percentual de independência da realização do trabalho com relação ao local de sua execução.

Finalmente, no item 21, para ilustrar um critério de seleção baseado no tempo e no local das atividades, foi apresentado um detalhe semelhante ao quadro 4 desta tese – Percentual de independência da realização do trabalho com relação ao local de sua execução.

Como já foi dito, a apresentação do Anexo VI é o resultado de uma evolução paulatina de outras que foram apresentadas em reuniões com gerentes da empresa. Em

uma delas, foi sugerida uma análise específica em um público-alvo, o que estava alinhada com as pesquisas realizadas no Brasil, conforme figura 10 desta tese: uma das razões para a implantação do *home office* era a viabilidade de estratégia de negócios.

Considerando que a empresa onde foi realizada esta pesquisa é de abrangência nacional, possuindo sedes e escritórios regionais, foi escolhida, para efeitos de avaliação, uma unidade específica. O procedimento escolhido para essa seleção foi omitido do *slide* 22, não comprometendo em nada o que pretende se ilustrar nesta parte do trabalho.

Selecionada a unidade da empresa, passou-se a avaliar (*slide* 23 da apresentação do Anexo VI), ainda por solicitação de algum gerente, variáveis que poderiam conformar um perfil específico para a realização de um piloto de teletrabalho. Foram selecionadas, portanto, algumas faixas etárias, tempo médio de empresa e formação dos empregados, de acordo com o quadro 8.

Quadro 8. Critérios adicionais para a seleção de um projeto piloto de teletrabalho

VARIÁVEIS OBSERVADAS	EMPRESA	GRUPO DE ANÁLISE	PARTICIPAÇÃO DO GRUPO DE ANÁLISE
EFETIVO			
IDADE MÉDIA (ANOS)			
TEMPO MÉDIO DE EMPRESA (ANOS)			
FAIXA ETÁRIA (> 61 ANOS)			
FAIXA ETÁRIA (< 26 ANOS)			
FAIXA ETÁRIA (> 47 ANOS)			
ENSINO SUPERIOR COMPLETO (PERCENTUAL)			
FAIXA ETÁRIA (> 47 ANOS) COM ENSINO SUPERIOR COMPLETO			
CUSTO ANUAL VALE TRANSPORTE EMPRESA (R\$ MIL)			

O levantamento foi efetuado para toda a companhia (mais de 3.000 empregados) e para a unidade escolhida, comprovando que nela havia empregados com tempo de empresa, idade e formação superior acima da média nacional. Foi apontado também, pela

primeira vez, o valor do custo anual com o vale transporte, com o objetivo de verificar possível economia que subsidiasse um auxílio para custos com tecnologia dos empregados.

Com esse levantamento ficou claro que pelas características desse universo de trabalhadores havia um potencial enorme para o teletrabalho: profissionais experientes de áreas estratégicas e táticas da companhia, com bastante tempo de casa e maduros, que era como dito antes, o foco do projeto.

Por solicitação do gerente de uma área operacional dessa unidade, realizamos uma análise específica com os resultados apresentados no quadro 9 e que estão nos *slides* 24 e 25 da apresentação do Anexo VI.

Quadro 9. Potencial de teletrabalho – área específica da empresa

CRITÉRIO 1: TEMPO E LOCAL DAS ATIVIDADES

DIAS/ SEMANA	Gerência e Supervisão	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	Atividade 4	Atividade 5	Atividade 6	Atividade 7	TOTAIS	TOTAIS (%)
0	3	5	6						14	42%
1			2						2	10%
2				1	1			1	3	10%
3					1		2		3	10%
4						1	3	3	7	23%
5							2		2	6%
									31	100%

} 48%

CRITÉRIO 2: CRITÉRIO 1 + SUPERIOR COMPLETO + FAIXA ETÁRIA (> 47 ANOS)

0	3	5	8	1	2	1	7	4	31	100%
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------

} 0%

CRITÉRIO 3: CRITÉRIO 1 + SUPERIOR COMPLETO + FAIXA ETÁRIA (> 40 ANOS) :

DIAS/ SEMANA	Gerência e Supervisão	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	Atividade 4	Atividade 5	Atividade 6	Atividade 7	TOTAIS	TOTAIS (%)
0	3	5	7	1	2	1	6	1	26	84%
1			1						1	3%
3							1		1	3%
4								3	3	10%
									31	100%

} 16%

CRITÉRIO 4: CRITÉRIO 1 + ENSINO MÉDIO COMPLETO + FAIXA ETÁRIA (> 40 ANOS)

DIAS/ SEMANA	Gerência e Supervisão	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	Atividade 4	Atividade 5	Atividade 6	Atividade 7	TOTAIS	TOTAIS (%)
0	3	5	7		2	1	2		20	65%
1			1						1	3%
2				1				1	2	6%
3							2		2	6%
4							2	3	5	17%
5							1		1	3%
									31	100%

} 35%

Os critérios selecionados nesse momento, tinham o significado de identificar a amplitude da possibilidade de adesão ao teletrabalho, em alguns como consequência de restrições efetivas, como a necessidade mandatória da presença física dos empregados no local de trabalho.

Já em outras situações, os critérios eram totalmente subjetivos e se constituíam em definições que não guardavam relação com uma real impossibilidade efetiva de adesão ao teletrabalho, conforme explicamos na sequência.

Pelo Critério 1 foi considerada a possibilidade de adesão ao teletrabalho na quantidade de dias em que os empregados efetivamente precisariam comparecer à empresa, com exceção do corpo gerencial, que deveria manter essa presença de forma obrigatória. Por esse critério, a possibilidade de adesão à modalidade remota seria de 48% dos 31 empregados.

O Critério 2 revelou que nenhum empregado poderia aderir ao teletrabalho: os gestores pelo motivo antes apontado e porque os empregados com mais de 47 anos não possuíam nível superior.

Ao se diminuir a faixa etária elegível para a adesão (maiores de 40 anos), conforme o Critério 3, cinco empregados, o que equivale a 16% do grupo em análise, poderiam participar do teletrabalho.

Finalmente, pelo Critério 4, mantendo a faixa etária (maiores de 40 anos) e ampliando o universo para os empregados com ensino médio completo, 35% dos empregados seriam elegíveis ao teletrabalho: 1 deles, um dia na semana; 2, dois dias na semana; 2, três dias na semana; 5, quatro dias na semana; e 1, todos os dias.

O exercício acima detalhado (*slides* 24 e 25 da apresentação do Anexo VI), teve, no momento da sua realização, a importância de vislumbrar as perspectivas de elegibilidade de adesão ao teletrabalho, com base em critérios objetivos, embora não fossem resultado de uma discussão mais aprofundada, como deveria ser na iminência da proposição de um projeto tecnicamente embasado.

A análise efetuada para a área operacional, apresentada no quadro 7 e detalhada acima, foi ampliada para toda a unidade selecionada para a análise desse movimento embrionário para a implantação do teletrabalho na empresa, conforme é apresentado no *slide* 26 da apresentação do Anexo VI e reproduzida no quadro 8.

A análise TIE (tempo de casa, idade e escolaridade) fez a quantificação dos empregados por gerências e equipes, apontando nas colunas subsequentes o tempo médio

de permanência na empresa, a idade média e o percentual de escolaridade superior dos empregados de cada equipe (Quadro 10).

Quadro 10. Potencial de teletrabalho – unidade da empresa, selecionada para a análise

GEREX	DESCRIÇÃO	QTD	te médio	idade média	sup comp (%)
Gerência 1	Equipe 1				
Gerência 1	Equipe 2				
Gerência 1	Equipe 3				
Gerência 1	Divisão 4				
Gerência 1	Equipe 5				
Gerência 1	Equipe 6				
Gerência 2	Equipe 1				
Gerência 2	Equipe 2				
Gerência 2	Equipe 3				
Gerência 3	Equipe 1				
Gerência 3	Equipe 2				
Gerência 4	Equipe 1				
Gerência 4	Equipe 2				
Gerência 5	Equipe 1				
Gerência 5	Equipe 2				
Gerência 5	Equipe 3				
Gerência 6	Equipe 1				
Gerência 7	Equipe 1				
Gerência 7	Equipe 2				
Gerência 8	Equipe 1				
Gerência 8	Equipe 2				
Gerência 8	Equipe 3				
Gerência 8	Equipe 4				
Gerência 9	Equipe 1				
Gerência 9	Equipe 2				

As células do quadro preenchidas com a cor rosa, representam os valores (tempo de casa e idade) e percentuais (formação superior) determinados como de interesse para a elegibilidade para a adesão ao teletrabalho.

Da mesma forma que na análise anterior, efetuada para uma área operacional da unidade em análise, na unidade em si, verificamos a existência de linhas totalmente preenchidas com a cor rosa, ou seja, com elevada elegibilidade para o teletrabalho.

Também da mesma forma que no exercício anterior, este teve, no momento da sua realização, a importância de identificar as perspectivas de elegibilidade de adesão ao teletrabalho, com base em critérios objetivos, sem discussões mais aprofundadas.

O *slide 27* da apresentação do Anexo VI traz uma visão estratégica da empresa, quanto a possíveis elementos de decisão de elegibilidade ao teletrabalho em uma matriz com base em macro atividades e quatro variáveis de decisão: independência do local para a realização da atividade, maturidade das equipes, ganhos e riscos, conforme apresentado no quadro 11.

Quadro 11. Matriz de decisão para a implantação do teletrabalho – visão estratégica

		ELEMENTOS DE DECISÃO			
		INDEPENDÊNCIA DE LOCAL	MATURIDADE	GANHOS	RISCOS
A T I V I D A D E S	DE PROJETO	Verde	Verde	Verde	Verde
	DE ASSESSORAMENTO	Verde	Verde	Verde	Verde
	DE ANÁLISE	Verde	Verde	Verde	Verde
	DE SUPORTE	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo
	OPERACIONAIS	Verde	Amarelo	Verde	Verde
	DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	Verde	Verde	Verde	Vermelho

Nessa matriz, com discussões efetuadas com gerentes da empresa, foram apontados, sem maiores aprofundamentos, os limites de restrição a que cada variável estaria associada: cor amarela, as limitações de menor grau e vermelha, as de maior grau.

Os *slides 28 e 29* tinham como objetivo suscitar uma reflexão com base em um estudo acadêmico já exposto nesta tese, a respeito da relação entre a maturidade da organização e a possibilidade de execução do trabalho em qualquer lugar e a qualquer tempo.

Esta reflexão foi importante no âmbito em que se discutia de forma embrionária a questão do teletrabalho na empresa, já que o corpo gerencial que tomava contato com o assunto, podia avaliar, à luz desse modelo teórico, em que nível se encontrava a organização (e especificamente a sua unidade) e o que isso tinha a ver com o teletrabalho.

Como mostrado no *slide* 30 da apresentação do Anexo VI, fizemos um exercício de levantamento das despesas relativas à manutenção de espaços físicos nas principais unidades da empresa, conforme quadro 12.

Quadro 12. Despesas por posto de trabalho

ESTIMATIVA DE DESPESAS POR POSTO DE TRABALHO							
RUBRICA	MÊS 1 (R\$)	MÊS 2 (R\$)	MÊS 3 (R\$)	DESPESA MÉDIA (R\$)	QTD. PESSOAS	DESPESA UNIT (R\$)	OBSERVAÇÕES
Locação e condomínio							
IPTU							
Energia elétrica							
Água e esgoto							
Telecom							
Telefonia							
Segurança							
Limpeza e Conservação							
Café e similares							
TOTAIS MENSAIS (R\$)							
TOTAIS ANUAIS (R\$)							

Foi produzido também o quadro 13 (*slide* 31 do Anexo VI), que mostra que possíveis economias de espaço são decorrentes de um planejamento rígido, a não ser que seja superdimensionado para eventuais necessidades de presença física não prevista.

Quadro 13. Possibilidades de redução de postos em função da frequência do teletrabalho

DISTRIBUIÇÃO DE 5 TRABALHADORES POR TEMPO DE ADOÇÃO DE TT								
FREQUÊNCIA TT	POSTOS	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	NECESSIDADE POSTOS	ECONOMIA POSTOS
4 X SEMANA	POSTO 1	T1	T2	T3	T4	T5	1	4
3 X SEMANA	POSTO 1	T1	T2	T3			2	3
	POSTO 2	T3	T4	T5				
2 X SEMANA	POSTO 1	T1	T2				3	2
	POSTO 2	T2	T3	T4				
	POSTO 3	T4	T5					
1 X SEMANA	POSTO 1	T1	T2				4	1
	POSTO 2	T2	T3					
	POSTO 3	T3	T4					
	POSTO 4	T4	T5					

ECONOMIA PARA OUTRAS QUANTIDADES					
PARA 10	PARA 20	PARA 30	PARA 40	PARA 50	PARA 100
8	16	24	32	40	80
6	12	18	24	30	60
4	8	12	16	20	40
2	4	6	8	10	20

Para uma situação hipotética de teletrabalho em que a regra da presença do empregado na empresa seja de uma vez na semana, para cada equipe de cinco trabalhadores seria obtida uma economia de quatro postos, desde que nenhum deles tivesse de comparecer à empresa no dia que não lhe corresponda.

No outro extremo, para cada equipe de cinco empregados com regra de presença de quatro dias por semana na empresa, a economia seria de um posto. Para equipes maiores, de 100 empregados, por exemplo, a economia seria de 20 postos, enquanto naquelas em que a presença for de uma vez por semana, a economia seria de 80 postos.

Concluía-se a apresentação (*slide* 32), diante de todos os exercícios realizados, que a implantação do teletrabalho em uma empresa poderia ser considerada um benefício para os empregados, da mesma forma que a retenção de talentos e economias com espaços poderiam ser benéficos para as empresas.

Pontuava-se, adicionalmente, que em uma implantação de teletrabalho seria recomendável a dotação de *notebooks* aos empregados, além da criação do posto de trabalho aleatório e o subsídio de despesas com o trabalho remoto (energia e telecomunicações).

Apesar desta apresentação ter sido aprimorada durante alguns meses a partir de sugestões do corpo gerencial da companhia e, apesar da ideia ter sido apreciada pela sua alta administração, não foi nesse momento que desaguaria em um projeto específico, já que a implantação do teletrabalho colidia com a estratégia empresarial vigente à época.

4.3. A retomada do projeto

4.3.1 Uma iniciativa pontual

No ano de 2019, por ocasião da revisão da estratégia da empresa, uma área propôs, dentro de uma ação que visava à melhoria do clima organizacional definido como desdobramento dessa iniciativa, implantar o Teletrabalho (*home office*) nessa unidade da Companhia.

O projeto objetivava aperfeiçoar e modernizar a prestação dos serviços pelos empregados da unidade, desde que atendidos os requisitos contidos na legislação vigente; sua implantação contava com a interveniência da área de recursos humanos.

Dentre as características da empresa em que foi realizada a pesquisa de campo, um aspecto que é observado com atenção é o respaldo jurídico e normativo às ações implementadas pela Companhia.

Foi demandado, então, um Parecer Jurídico a respeito da existência de óbices jurídicos quanto à implantação do teletrabalho na empresa, e em caso negativo, que fossem apontadas ações preventivas a tomar, com o intuito de mitigar a ocorrência de questionamentos futuros, como consequência da implantação do projeto.

Iniciava-se, efetivamente, um projeto institucional a partir de uma consulta formal à área jurídica, que poderia fazer recomendações com pontos relativos à coluna de Aspectos Legais da nossa EAP (Quadro 7).

O primeiro posicionamento da área jurídica foi conservador, já que as alterações introduzidas pela chamada Reforma Trabalhista, com relação ao tema, seriam recentes e careceriam de jurisprudência dos Tribunais Superiores ao seu respeito.

No entender dessa área, haviam pontos sensíveis que impediam afirmações firmes quanto ao rumo do Judiciário na matéria. Recomendava-se, em consequência, no caso da implantação do projeto, a observância de requisitos legais e ponderações da doutrina, evitando possíveis prejuízos ao empregado.

Era necessário um posicionamento mais firme ao respeito. Foram então abertos canais para o compartilhamento de informações com outras companhias com características similares à empresa da pesquisa.

Em três contatos efetuados com empresas privadas, notou-se pouco interesse em desenvolver projetos de implantação do teletrabalho de uma forma abrangente; já conviviam com essa modalidade de trabalho, porém, para casos muito específicos e não havia, portanto, experiências formais de porte iniciadas.

Por outro lado, em conversas com interlocutores de duas empresas estatais de grande porte foi possível apreciar iniciativas em andamento, com respaldo normativo, avaliações de modelos tecnológicos e pesquisas internas de avaliação com gestores sobre seus projetos pilotos.

Em uma delas havia-se iniciado um piloto de teletrabalho aberto para qualquer cargo e função, desde que atendesse às condições de elegibilidade de processos e atividades, infraestrutura na residência do empregado (internet e local) e perfil do candidato; com base na relação de mútuo acordo, manutenção da jornada de trabalho e a possibilidade de ser realizado em uma cidade diferente da sua base habitual de trabalho.

Uma das expectativas com esse piloto era testar a viabilidade das soluções tecnológicas e equipamentos disponibilizados; avaliar riscos ou necessidades relacionados à segurança da informação, gestão de pessoas, relações trabalhistas e saúde

e segurança do trabalho; avaliar a satisfação dos funcionários e gestores e desenvolver a cultura interna para o trabalho à distância, inclusive em situações de contingência.

Uma pesquisa interna havia sido realizada por essa empresa, onde se percebia a satisfação com o trabalho remoto, tanto por empregados como por gestores, de uma maneira geral.

As avaliações de aspectos de tecnologia, apesar de objeto de bastante observação, precisavam de aprofundamento no momento dessa análise. O acesso à VDI (*Virtual Desktop Infrastructure*) foi um ponto de observação, pela instabilidade apresentada, principalmente pela qualidade do sinal das operadoras, sobretudo em horários de pico no fluxo de dados.

Não haviam sido observados incidentes relacionados à segurança da informação e um aspecto que chamou a atenção foi o apontamento de maior esforço de gestão com os funcionários participantes.

A respeito do assunto, os responsáveis pela pesquisa creditaram a ocorrência à falta de informações ou a “crenças pessoais” sobre o assunto, identificando a necessidade de capacitação para empregados, gestores e famílias, bem como ao compartilhamento de mais informações específicas para esse público.

Não houve registros de adoecimentos ou outras consequências no exercício do trabalho remoto e, um ponto levantado como carente de maior aprofundamento, foi o relativo à jornada de trabalho, especificamente sobre a possibilidade de dispensa de jornada para o teletrabalho para modalidades com baixa frequência de trabalho nas dependências da empresa, o que acabou não acontecendo.

Essa experiência acumulada e compartilhada por essas empresas foi de valia para iniciar a confecção de minutas dos documentos da coluna de aspectos legais da EAP do Quadro 4.3 e de interagir com a área de tecnologia da empresa para tratar aspectos ligados a este tema, especificamente os da coluna de TIC e INFRAESTRUTURA dessa EAP.

Paralelamente à especificação desses objetos necessários para subsidiar o projeto da unidade piloto e, quiçá, principalmente em função desse trabalho já apreciado por diversas áreas da empresa, a ideia de desenvolver um projeto maior acabou se consolidando.

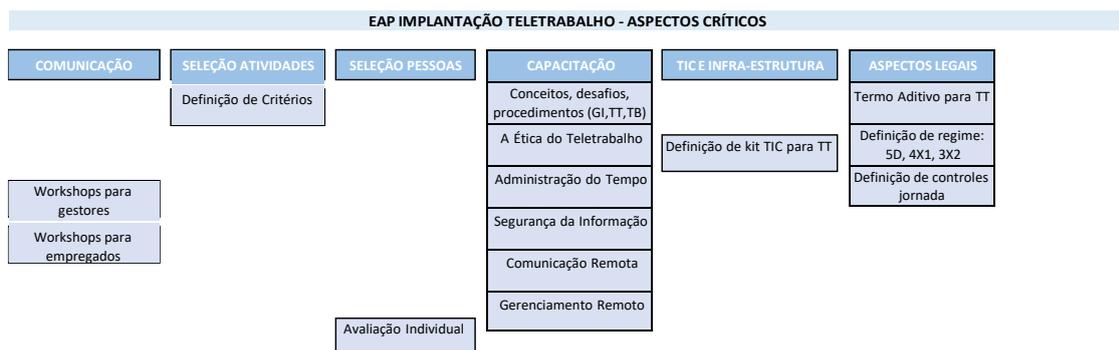
4.3.2 Uma ideia consolidada

Efetivamente, por ocasião da apresentação de projetos que poderiam ser tratados com certa prioridade pela empresa com foco nos chamados Métodos Ágeis, metodologia

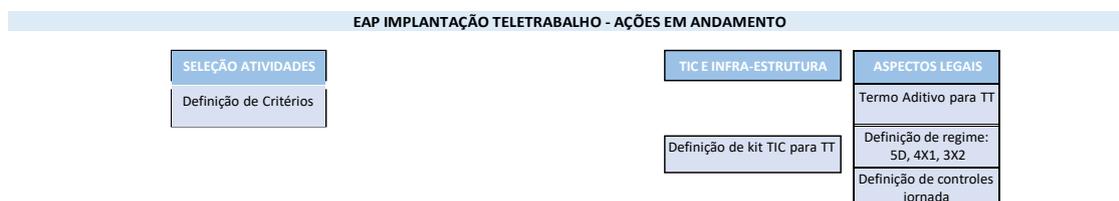
utilizada principalmente na área de TI, foi apresentado o projeto de teletrabalho na vertente de Qualidade de Vida do Empregado.

Na exposição de defesa da ideia foi compartilhada a apresentação da EAP (Quadro 7) do projeto no seu estágio atual, aquilo que se entendia como Aspectos Críticos e o que já estava em andamento, conforme os quadros 14 e 15.

Quadro 14. Aspectos críticos para o projeto de implantação do teletrabalho



Quadro 15. Ações em andamento do projeto de implantação do teletrabalho



Neste particular, como já fora citado, consultas formais já haviam sido feitas à área jurídica e à área de TI. A primeira havia se manifestado de forma conservadora, enquanto a segunda apresentou uma sugestão de configuração de equipamento para os empregados, sugestão de assinatura de Termo de Responsabilidade que iniba utilização de *software* ou aplicativos não homologados pela empresa, bem como regras para acesso aos ambientes da empresa (Quadro 16).

Quadro 16. Recomendações iniciais em prol da segurança da informação

1	Login/Senha de rede validado no AD (domínio ativo)
2	Acesso VPN conforme normativo correspondente, por 180 dias
3	Controle de LOGS de acesso para auditoria, inclusive da VPN
4	Liberação de ferramentas de TI com acesso remoto ou WEB, por tipo de atividade
5	Bloqueio de sites conforme normativo correspondente
6	Controle da existência do BitLocker (criptografia) nas máquinas
7	Acesso VDI para equipes de desenvolvimento e manutenção de sistemas
8	Monitoramento de links
9	Liberação de acesso em horário definido, exceções conforme autorização do Gestor
10	Definição de modelo de Termo de Responsabilidade que iniba utilização de sw ou app não homologados pela empresa
11	Estudo para aproveitamento do aplicativo desenvolvido para operação de segurança da empresa

Em resumo, dois dos pontos críticos para o projeto, no entendimento existente naquele momento, estavam em andamento. Os outros, dependiam de definições destes e tinham mais a ver com o trabalho que deveria ser feito pela área de recursos humanos.

Nessas circunstâncias, a iniciativa surgida em 2017 ganharia a chancela da direção da empresa em novembro de 2019, quando esta determinou o início de um Projeto Piloto de Teletrabalho na empresa, no âmbito da sua Diretoria de Tecnologia.

Com esse respaldo, e com toda a documentação coletada nas empresas estatais, foi feita nova consulta à área jurídica. Em suma, perguntava-se se os modelos seguidos pelas empresas consultadas seriam adequados para a realização desse piloto na empresa, especificamente nos pontos listados no quadro 17.

Quadro 17. Elementos para a segurança jurídica do Projeto Piloto de Teletrabalho na empresa estudada

1	Acordo e intervenientes para a formalização da relação empresa x empregado no Projeto Piloto do Teletrabalho
2	Termo pela responsabilidade de móveis e despesas com internet; e equipamentos e <i>Software</i>
3	Horário de trabalho do empregado
4	Outros aspectos relevantes para a segurança jurídica da empresa

Após essa consulta, as recomendações da área jurídica foram claras com relação à necessidade do regime de teletrabalho constar expressamente no contrato de trabalho, com os mesmos direitos de um empregado em regime presencial, por meio da assinatura de um aditivo de mútuo consentimento entre as partes e assinado por representante da empresa, com poderes para tal.

Considerando possíveis riscos quanto à responsabilidade pelo custeio de mobiliário e internet, bem como de agravamento de doenças pré-existentes, pela não observância de normas de segurança e saúde do trabalho, recomendou-se assinatura de termo específico, conforme prescrição do artigo 75 da CLT, orientações frequentes e o fornecimento de kit ergonômico aos empregados em teletrabalho.

Com relação ao horário, recomendou-se a observância de jornadas de 8 horas diárias, remuneração de jornada adicional e a verificação da possibilidade de cortar acessos fora do expediente ou realizar fiscalização bastante efetiva dos teletrabalhadores. De posse de orientações tecnológicas e jurídicas, embora propensas a atualizações e melhorias, passou-se à elaboração de um cronograma para a implantação do piloto, conforme tabela 11.

Tabela 11. Cronograma de implantação do Projeto Piloto de Teletrabalho

ATIVIDADES	MAR 20					ABR 20					JUL 20	OUT 20	JAN 21	ABR 21
	2 - 6	9 - 13	16 - 20	23 - 27	30 - 31	1 - 3	6 - 10	13 - 17	20 - 24	27 - 30				
Consolidação da Proposta do PPT														
Aprovação do PPT e homologação de critérios														
Formalização às Gerências da Diretoria de Tecnologia														
Desenvolvimento da solução para inscrição ao PPT														
Preparação de material para capacitação														
Preparação de Acordos e Termos														
Aprovação de Acordos e Termos pela área jurídica														
Workshop gestores														
Inscrição e aprovação dos empregados														
Capacitação empregados														
Assinatura de Acordos e Termos														
Aprovação especificações de TIC														
Disponibilização de equipamentos														
Início do Piloto														
Relatórios trimestrais de monitoramento do PPT														

(*) Consulta de conteúdo já efetuada

O cronograma estava de acordo com a expectativa da Direção, porém, o inesperado aconteceu: a pandemia da Covid-19 se alastrou pelo mundo, e em uma das semanas em que mais atividades concomitantes estariam sendo realizadas (23 a 27 de março de 2020), a empresa aderiu compulsoriamente ao *home office*.

4.4 Bem-vindos ao *home office*

4.4.1 As primeiras ações

A partir da caracterização da Covid-19 como pandemia pela Organização Mundial da Saúde em 11/03/2020, a empresa adotou uma série de medidas, como a instituição de um Comitê de Gerenciamento de Crise e o acionamento do Plano de Contingência Operacional.

No domingo 22/03/2020, foi anunciado a ampliação do *home office* para até 100% do quadro de cada uma das unidades que estavam trabalhando em escritórios, em substituição aos 50% com revezamento que havia sido implantado na semana anterior. Da mesma forma, e independentemente da natureza do serviço, foi autorizado *home office* 100% para grupos vulneráveis.

Foram fornecidas orientações iniciais, cancelados todos os deslocamentos, reuniões, treinamentos e qualquer evento externo; autorizada a flexibilização da jornada nos locais onde a presença física era inevitável. Os empregados foram autorizados a levar o *notebook* ou *desktop* para casa, seguindo normativos internos.

Os empregados assinaram um Termo de Adesão, iniciando-se, assim, a utilização das assinaturas eletrônicas. O Comitê deu prioridade às tarefas de adequação tecnológica,

no intuito de permitir acesso a ferramentas essenciais e com segurança, especialmente de seus clientes.

Nesse sentido, aos empregados que conseguiriam exercer suas atividades pela internet, não foi disponibilizada nenhuma ferramenta específica; para os que já possuíam *notebook* corporativo ou levaram o *desktop* para casa, foram disponibilizadas licenças da solução de VPN (*Virtual Private Network*), e para aqueles que precisavam acessar sistemas internos ou aplicações sensíveis, foi proporcionada a opção VDI (*Virtual Desktop Infrastructure*).

A área de gestão de pessoas iniciou também, rapidamente, a publicação de conteúdo educacional, com temas como administração do tempo, produtividade e qualidade de vida. Foram compartilhadas informações relativas ao espaço dedicado ao trabalho, iluminação, conforto ergonômico, ao planejamento das tarefas diárias, organização, concentração e à observância dos horários de trabalho, alimentação e repouso.

Da mesma forma, foram feitas recomendações específicas aos gestores em temas como comunicação e geração de sintonia entre os membros das equipes, acompanhamento das tarefas, compartilhamento da informação, planejamento de reuniões periódicas.

Um módulo especial dessa capacitação foi destinado à plataforma colaborativa já existente e utilizada na empresa, que passaria a se transformar, dali em diante, em uma espécie de *locus* do trabalho.

4.4.2 Preparando a normalidade

Durante os primeiros meses da pandemia, a empresa promoveu uma série de ações, no intuito de manter latente a cultura organizacional. Implantou o auxílio *home office* e incentivou a atividade física para os empregados e suas famílias, por meio da ginástica laboral virtual.

Paralelamente, a área de recursos humanos concluía o material que tinha começado a preparar, em 2019, para o projeto piloto previsto para iniciar no primeiro trimestre de 2020.

O artefato conclusivo para a aprovação do projeto, desta vez definitivo e previsto para depois da volta à normalidade, era a apresentação de uma Nota Técnica (NT) com diagnóstico e proposições para a definição do modelo a ser implantado.

A NT abordava aspectos estratégicos da empresa, seu desdobramento em eixos e a relação destes com a potencialização dos empregados, por meio do seu desenvolvimento e qualificação para o cenário digital, bem como a atração e retenção dos recursos necessários. Abordava-se também a responsabilidade socioambiental da companhia, com objetivos em âmbito nacional, pautados pelo Pacto Global da Organização das Nações Unidas.

Apresentava-se nessa Nota as experiências brasileiras do *home office* em empresas privadas, públicas e órgãos do Judiciário, a motivação declarada para sua adoção, bem como sua ampla difusão na pandemia.

A área de recursos humanos apresentou nessa Nota resultados de pesquisa realizada com gestores da empresa, apontando resultados positivos relativos à satisfação dos empregados, à produtividade da equipe, à ferramenta para desempenho e produtividade e à comunicação com outras áreas. Os gestores, na sua maioria, apoiavam a adesão do *home office* na sua gerência, como prática habitual.

Foi também exposta a percepção de suas equipes com a prática do *home office* e as dificuldades encontradas, dentre as quais se destacavam aspectos de tecnologia como lentidão de sistemas, redes de dados ruins ou inadequadas, dificuldades com equipamentos, interferência da família e ausência de local adequado para o trabalho na residência, em um percentual muito baixo.

Apesar dos aspectos intrínsecos a questões da infraestrutura residencial, a percepção gerencial era positiva com relação ao *home office* na Empresa, sugerindo a superação das equipes e o esforço da área de TI para corrigir problemas técnicos, ocasionados pela implantação rápida dessa modalidade de trabalho na emergência sanitária.

Avaliava-se também aspectos positivos na Companhia para a continuidade normal das atividades no período de isolamento social, dentre elas o resultado de políticas prévias de transformação digital, a capacidade do rápido e autônomo aprendizado fomentado pela constante capacitação dos empregados, a existência de metas e acordos de trabalho publicados e alinhados entre gestores e empregados, o patamar adequado de processos digitalizados e as plataformas tecnológicas utilizadas, dentre outros.

Continuava a avaliação com o diagnóstico de que o grau de maturidade organizacional da empresa teria permitido que as atividades realizadas nos seus escritórios e executadas na pandemia, em *home office*, mantivessem sua performance e, em alguns casos, a superassem.

Somado a isso, os ambientes externo e interno sugeririam tendências de potencial de crescimento do *home office*, com maior segurança jurídica, tecnológica e de gestão, propiciados pela própria experiência em curso, na pandemia.

Um aspecto relevante apontado nessa NT dizia respeito a cuidados relativos a possíveis limitações pessoais para o *home office*, em virtude de características intrínsecas do indivíduo, tais como sua maturidade, autonomia, capacidade de concentração, momento profissional, responsabilidade, cumprimento de metas etc.

Também se apontava nesta linha problemas como o confinamento social, o sentimento de não pertencimento à equipe, de descontrole (excesso) com o trabalho, as falhas na comunicação e o vazamento de informações.

Em virtude disso, para o caso da efetiva implantação do *home office* de forma definitiva após o fim da emergência sanitária, recomendava-se a presença do empregado uma vez por semana nas unidades da empresa.

Essa presença propiciaria a manutenção da cultura organizacional, a possibilidade de manutenção dos laços entre os empregados e a observância de questões relativas à sua saúde. Da mesma forma, e para evitar descontentamentos, foi sugerido que todos os empregados das áreas elegíveis ao *home office* pudessem participar da modalidade. Para tanto, deveria haver rodízio nas equipes.

No momento da apresentação dessa NT, já estavam disponíveis o Regulamento, com todas as condições para a implantação do *home office* híbrido com rodízio e voluntário: o empregado realizaria suas atividades semanais 4 dias na sua residência e 1 dia nas dependências da empresa pelo período de seis meses, possibilitando a alternância de participação com seus pares.

Inicialmente, a participação estaria limitada às áreas estratégicas e táticas da sede principal da empresa, após o retorno dos empregados ao trabalho presencial, na proporção média de aproximadamente 30%, podendo variar em cada área a depender da quantidade de empregados, do tipo de atividade e da melhor adaptação observada no *home office*.

Também estava disponível o Termo de Adesão para assinatura do empregado e do preposto da empresa, alterando temporariamente o Contrato de Trabalho entre as partes. Ambos os documentos já haviam sido avaliados pela área jurídica da empresa. Estavam em fase final de produção o Guia para o Gestor e o Guia para o Empregado participante do *home office*, materiais complementares para a capacitação.

A Nota Técnica aprovou a implantação do *home office* no formato híbrido (4 dias em casa, 1 dia na empresa) e a rotatividade semestral para 30% da lotação das áreas

estratégicas e táticas da sede da empresa, de caráter voluntário, conforme Regulamento e Termo de Adesão, com rotatividade a cada seis meses.

No período da pandemia, alguns elementos da EAP, do Quadro 7, foram aprimorados e outros foram incluídos, como os relacionados à utilização de espaços comuns, já que houve redução dos ambientes.

Apesar de não haver sido declarado em nenhum momento a redução de custos como objetivo central para a implantação do *home office*, rearranjos realizados em operações da empresa acabaram, efetivamente, reduzindo espaços disponíveis em unidades importantes da empresa.

Isso acabaria ocasionando a revisão inicialmente prevista que definia um limite de 30% de membros por equipe para a participação no *home office*. Implicaria também no desenvolvimento de um aplicativo para reservas de espaço para os dias presenciais, evitando assim a saturação de ambientes.

As compras de *notebooks* e os investimentos em tecnologia, especialmente visando o incremento de segurança de sistemas se intensificaram, o que acabaria gerando mais liberdade para o trabalho remoto.

As pesquisas e consultas ao corpo gerencial e o compartilhamento de experiências com outras empresas subsidiariam a implantação definitiva do modelo, da mesma forma que a capacitação dos empregados com trilhas educativas relacionadas ao *home office* e à intensificação das interações digitais.

Além de normativos, regulamentos, atualizações de contrato de trabalho, material de capacitação para gestores e empregados que já estavam prontos, foi construído um *hotsite* com todas as informações de apoio relativos ao tema *home office*.

Pouco tempo depois de que o retorno às atividades presenciais já era possível, outra Nota Técnica implantaria de vez o *home office* híbrido de adesão voluntária; desta vez, suprimindo a condição que restringia a participação de 30% das equipes no modelo.

Outros aspectos importantes, aprovados na Nota Técnica, foram a delegação da condução do processo aos gestores imediatos, especialmente no que diz respeito à elegibilidade dos empregados e a instauração de um projeto piloto de *anywhere* na área de tecnologia.

Foram feitas apresentações para os gestores, no sentido de orientá-los com relação ao início do processo e aos aspectos a observar em todo seu curso. Foi disponibilizado um fluxo específico na plataforma da Central de Serviços da empresa

para que os empregados formalizassem sua adesão. E todos os contratos de trabalho foram atualizados com os termos de adesão correspondentes.

4.4 A avaliação do modelo

Um ano após a implantação, foi elaborado um questionário e foi solicitado a 23 dos 38 gerentes das áreas elegíveis ao teletrabalho, que o respondessem. Vinte e um gerentes atenderam a solicitação.

As 31 perguntas formuladas foram encaminhadas aos gestores, por meio de plataforma específica para essa finalidade: para quatro delas foi solicitada a formulação de uma resposta textual; para as outras 27, foram oferecidas seleções de opções, e dependendo das respostas (em alguns casos), solicitou-se a justificativa pela escolha.

A maior parte dos gestores (61%) informou que era favorável à implantação do *home office* antes da pandemia. 19% não tinham opinião formada, e os outros 19% ou eram contrários (9,5%) ou indiferentes (9,5%). A cultura gerencial era, para a maioria (57%), a principal barreira para a implantação do *home office*; para 28,6%, a tecnologia e para 14,3%, a questão jurídica.

Com a pandemia da Covid-19, 61,9% reagiram com satisfação à implantação compulsória do *home office*; 23,8% com preocupação e 14,3% com alívio. Para a grande maioria (88,7%), a adaptação a esse modelo foi fácil; para 9,5%, neutra, e para 4,8%, difícil.

52,4% entenderam que as ferramentas de comunicação da empresa (dentre elas a plataforma colaborativa) foram determinantes para a adaptação ao *home office*; para 23,8% foi a maturidade da equipe, para 19%, a tecnologia e para 4,8%, outras como: apoio da alta administração, da gerência de RH e o sucesso do modelo durante a pandemia.

De acordo com os normativos vigentes, 66,7% dos empregados das gerências consultadas podem trabalhar no regime de *home office* e 33,3% não. 90,5% dos elegíveis disseram estar muito satisfeitos e 9,5% satisfeitos. Já entre os não elegíveis, 53,8% afirmaram estar indignados e 46,2% insatisfeitos por não poderem participar desse modelo de trabalho.

Independentemente da elegibilidade ao *home office*, considerando que os gestores imediatos, objeto desta pesquisa, têm autonomia para não autorizar a participação dos empregados na modalidade, somente 9,5% informaram não ter permitido a adesão, por necessidade de aperfeiçoamento do conhecimento.

Dentre os desafios observados na implantação do *home office*, o controle da produtividade, a comunicação e a gestão do tempo aparecem em primeiro lugar, todos com 28,6%.

Dos três respondentes não contemplados no parágrafo acima, um menciona que o desafio reside no conflito entre os que podem e os que não podem participar; o segundo indicou que seu principal desafio era o aumento de demandas pela velocidade da comunicação e a automatização dos processos. O último declarou que eram ao mesmo tempo o controle da produtividade, da comunicação e da gestão do tempo.

Numa questão de múltipla escolha, 47,6% selecionaram que os sistemas internos foram o principal motivo de reclamações dos empregados desde o início do *home office*; para 47,6% foram as demandas fora do horário da jornada; para 19%, o stress; para 9,5%, problemas de *hardware*; para 4,8%, o suporte técnico e para 19%, outras razões, como a falta de preparo de alguns empregados para o modelo, a falta de interação social e a falta de local e mobiliário adequado que podem afetar a produtividade e a saúde dos trabalhadores. Um dos 21 respondentes manifestou que não houve reclamações.

95,2% dos gestores afirmaram que suas habilidades gerenciais se desenvolveram desde a implantação do *home office*, mesmo percentual dos que acreditam que as habilidades com o uso das tecnologias de informação e comunicação da sua equipe também se desenvolveram.

Para 66,7%, o modelo implantado pela empresa foi o mais adequado. Para os outros, a resposta mais citada é que a companhia deveria avaliar a possibilidade de adotar o modelo *anywhere*.

85,7% opinaram que a empresa orientou adequadamente a implantação do *home office* ao corpo gerencial. Dos que acharam que não, a discordância decorre do fato das informações terem sido passadas de última hora, além de que, muito da responsabilidade que deveria ser da área de recursos humanos, acabou sendo transferida aos gestores. 76,2% acharam que a orientação foi adequada para os empregados e a discordância é também com relação ao tempo de divulgação.

95,2% não tiveram problemas com a gestão dos espaços. O problema apontado decorre da impossibilidade de toda a equipe ficar junta no mesmo lugar.

90,5% declararam não ter problemas com a avaliação do desempenho. Para 4,7%, existe dificuldade na avaliação do tempo no desempenho e, para outros 4,7%, o modelo tem que ser aperfeiçoado, com a introdução de pontos como disponibilidade, interação e produtividade.

Com relação ao auxílio *home office* que a empresa oferece, 61,9% acharam seu valor adequado. Para os que o acharam insuficiente, a principal argumentação é a aquisição de internet mais rápida, que poderia ser subsidiada com a economia que a empresa tem com o vale transporte.

Para 57,1%, os aspectos culturais como identidade com a empresa, senso de pertencimento e engajamento não serão afetados pela adoção do *home office*. Dos 8 gestores que justificaram que sim, 2 declararam que esse tema é um problema universal que as empresas terão que resolver.

Quando convidados a manifestar os pontos altos do modelo implantado na empresa, as citações são de: flexibilidade, contato com novas tecnologias, autonomia e empoderamento dos gestores, satisfação dos empregados, ferramentas colaborativas adotadas, produtividade, decisões ágeis, qualidade e foco nas entregas, economia da empresa com locação e serviços associados à locação, convivência – ainda que em menor frequência – com a equipe.

Nesse ponto da pesquisa, algumas respostas abordaram pontos altos do *home office* e não do modelo implantado, como economia com vestiário, redução de deslocamentos, sociabilidade com a família e qualidade de vida.

Ao serem perguntados sobre sugestões a serem dadas para melhorar o modelo, foram citadas: a oferta de kit ergonômico aos empregados, implantação do modelo *anywhere* em diversas áreas da empresa, *home office* 100% em áreas distintas das de tecnologia, melhoria de sistemas e aumento do auxílio *home office*.

Foi apontada também a possibilidade de revisar o modelo de forma periódica, a flexibilidade do horário da jornada, a oferta de treinamentos de gestão para equipes em *home office*, mais encontros mensais ou anuais das equipes, melhoria do ambiente físico para o híbrido, criação de uma unidade para apoio às equipes em *home office*, incentivo às aulas de ginástica laboral antes do início da jornada, retorno às reuniões presenciais, medidas de desempenho por entrega e não por ponto de horário, utilizando, para isso, o modelo de remuneração variável, bem como a implantação de eventos de integração presenciais e do ponto eletrônico.

Ao serem questionados se a empresa estaria preparada para implantar um modelo mais aprofundado de teletrabalho, como por exemplo o *anywhere*, 57,1% responderam que sim, 28,6% disseram ser favoráveis em algumas áreas, e 14,3% manifestaram-se contrários à ideia.

Dentre os respondentes favoráveis houve a argumentação que o tempo trabalhado

na pandemia seria um parâmetro para a avaliação da maturidade, já que nesse período as operações teriam se mantido, a produtividade teria melhorado, o resultado da empresa teria sido recorde e os empregados teriam aprendido a trabalhar e ter disciplina, independentemente do local de trabalho.

Manifestaram também que a localização física já havia provado não ser limitador da produtividade, pelo contrário, propulsor; que, na atualidade, algumas áreas não têm necessidade de trabalho presencial, pois todos os processos são digitais e existem ferramentas adequadas tanto para a comunicação, como para a condução das atividades.

Além disso, os entrevistados responderam que os empregados entenderam a importância do teletrabalho e seus benefícios e que o modelo *anywhere* poderia ser implementado, alavancando, inclusive, a produtividade da empresa, como já teria acontecido com a implementação do modelo híbrido.

Foi manifestado também que não haveria diferença entre *home office* e *anywhere*, e que a implantação deste segundo modelo poderia ser imediata. Pelo fato da empresa ser nacional, empregados estariam sendo penalizados com deslocamentos desnecessários, quando a aproximação com suas famílias, ou seus desejos de mudança de cidade poderiam trazer qualidade de vida, engajamento e senso de pertencimento.

Dentre os parcialmente favoráveis ou contrários à implantação do *anywhere*, houve manifestações no sentido de que seria necessário, e salutar, um plano para interações físicas em ambiente corporativo. Outras manifestações apontam que nem todos os gestores entendem e aprovam o modelo, o que poderia trazer problemas para o empregado.

Houve respostas questionando quem arcaria com as despesas de deslocamento, no caso de uma necessidade presencial, e que seria necessário um aprofundamento da legislação sobre o tema, sobretudo quando o empregado for para fora do país.

Finalmente, foi citado que a empresa ainda não teria ferramenta que proporcione a gestão das pessoas, considerando, nesse modelo, que sua implantação dependeria do modelo tecnológico de acompanhamento do desempenho do empregado, que não há controle e a cultura ainda é muito antiga.

Passando para outro assunto, 90,5% dos gestores declararam que suas equipes fazem uso da Construção Coletiva de Trabalho (planilhas, apresentações, projetos) contra 9,5% que não. As equipes que a utilizam, fazem com muita frequência em 89,5% dos casos, com pouca frequência em 5,2% e, só de vez em quando, também em 5,2%.

Ao serem solicitados a destacar ganho tecnológico ou laboral da sua equipe após

a implantação do *home office*, os gestores destacaram a evolução no uso das ferramentas digitais, sejam sistemas internos, de planejamento, aplicativos e plataformas. Foram apontados também o avanço no trabalho em colaboração e a evolução no uso da ferramenta colaborativa já utilizada na empresa.

Foram citados também o desenvolvimento da autonomia, o ganho de eficiência, as entregas com qualidade, o aumento da produtividade, a inovação, a flexibilidade de horários, a disponibilidade imediata para reuniões com participantes de qualquer lugar do país, a melhoria do clima organizacional, a qualidade de vida e a satisfação geral.

Ao questionamento de identificação de perdas com a implantação do *home office*, 10 respondentes informaram não ter observado nenhuma perda. A ausência de interação social com os membros da equipe e de outras equipes foi citada em sete oportunidades, amenizada – como manifestado em algumas delas – pela promoção de encontros presenciais.

Um gerente manifestou sentir falta da “leitura comportamental/corporal, conhecer as pessoas como realmente são”. Em duas citações, os gestores apontaram para a administração da falta de produtividade, e em outra, para a dificuldade de comunicação, embora, – como um deles reconhece – nesses casos, é possível solicitar ao empregado seu retorno ao trabalho presencial para readequação de tarefas e procedimentos.

47,6% dos gestores fazem reuniões diárias com suas equipes, 42,9% semanalmente, 4,7% três vezes na semana, e outros 4,7% fazem duas vezes semanais.

Numa questão de múltipla escolha, 66,7% dos gestores afirmaram controlar a produtividade das suas equipes por entregas, 47,6% por meio de acompanhamento diário, 33% através de acompanhamento semanal e 4,8% por acordo de trabalho.

81% dos gestores acham sua equipe madura com relação à gestão do tempo. Os 19% restantes contornam a falta de senso de urgência e priorização com cobranças, orientação e acompanhamento.

95,2% entendem que a segurança da informação de sua gerência é adequada. Essa convicção se baseia no uso de ferramentas disponibilizadas pela empresa para armazenamento, compartilhamento e acesso às informações.

Segundo os gerentes, a política de segurança é observada com rigor e as regras são cada vez mais rígidas, inclusive pela classificação da informação que é produzida e transita no ambiente virtual.

Foi apontado, também, o cuidado com as “conversas” na plataforma de comunicação interna e a utilização exclusiva de ferramentas autorizadas pela área de TI.

Finalmente, ao serem consultados se a disseminação da cultura advinda da Lei Geral de Proteção à Informação (LGPD) contribui com a segurança da informação da sua equipe, 85,7% responderam que sim, 9,5% que não tinham como avaliar ainda e 4,8% que não.

5 DISCUSSÃO

A consolidação das respostas ao questionário respondido por 21 gerentes imediatos dos empregados elegíveis ao teletrabalho mostra que a experiência do *home office* na empresa, um ano após sua implantação, é considerada adequada.

A seleção dos gerentes para avaliar o modelo implantado nos transmite uma visão de empregado, e ao mesmo tempo, de representantes da empresa.

Ao checarmos a Estrutura Analítica de Projeto do Quadro 7, tivemos a oportunidade de observar, no estudo de caso, que todos os seus componentes foram observados pela empresa por ocasião da implantação institucional acontecida após a pandemia.

Adicionalmente, a empresa incluiu elementos que não constavam nessa EAP, como: o fornecimento de subsídio para despesas com tecnologia de comunicação (auxílio *home office*), e o desenvolvimento de um aplicativo em uma plataforma empresarial para a organização do trabalho presencial.

Houve também o incremento de políticas, regras e ferramentas de segurança da informação e de proteção individual de dados, além de trilhas específicas de treinamento do modelo *home office*. As áreas de *compliance* foram instadas a se posicionar quanto a observância de quaisquer riscos e seus instrumentos de mitigação para a prática da modalidade.

Observamos também, no decorrer do estudo de caso, a existência de normativos (objetivos e processos) publicados e de fácil acesso, disseminação e seguimento; a disponibilização de ferramentas sistêmicas de gestão empresarial consolidadas e uma plataforma de colaboração já utilizada (embora com menos intensidade que no *home office*), além de uma política de treinamento contínuo com trilhas obrigatórias para toda a companhia.

O alinhamento desses elementos nos permite concluir que a empresa se encontra em um grau de maturidade padronizado ou otimizado dentro da classificação proposta por Cale (2013), o que a teria auxiliado a implantar o trabalho virtual com sucesso, inclusive na pandemia, quando o projeto que estava em elaboração fora “atropelado” pela realidade.

O modelo adotado posteriormente, conhecido como híbrido, em que é exigida a presença do empregado uma vez por semana na empresa, permite suprir necessidades apontadas na literatura e pelos próprios respondentes do questionário, seja de incentivo à manutenção da cultura empresarial, ou no sentido de evitar o isolamento social.

Este modelo, de acordo com a pesquisa já citada (IDC, 2021), era o preponderante nas empresas durante a pandemia com 47%, enquanto o remoto tinha 27% e o presencial 29%.

Segundo a pesquisa do IDC (2001), dentre as empresas em que os entrevistados trabalham e que já haviam tomado definições a respeito, o trabalho híbrido seria o modelo escolhido por 43% delas, após a pandemia. Dentre os empregados das empresas que não haviam se posicionado, 59% sugeriram o híbrido, 22% o presencial e 19% o remoto.

Tanto empregados como lideranças manifestaram confiança (47% e 54%, respectivamente) e entusiasmo (51% e 52%) pelo trabalho híbrido; sendo os jovens os que mais preferiram esse modelo de trabalho após a pandemia: 76% na faixa de 18 a 21 anos, 54% de 22 a 37 anos, e 60% daqueles com idade superior aos 38 anos.

Voltando à empresa do estudo de caso, suas escolhas, como no caso do modelo híbrido, referendam a observância à EAP antes citada, de forma positiva. Outra escolha realizada, com relação à jornada de trabalho, também se mostrou adequada: a determinação de horário específico, seguindo padrões e direitos iguais aos do trabalho presencial.

Estes aspectos configuram escolhas benéficas aos empregados, já que além de resguardar direitos trabalhistas, apontam pela preocupação com temas de saúde laboral.

Conforme apontado por alguns respondentes do questionário, um ponto importante do modelo foi a autonomia dada aos gestores na gestão do *home office*, sobretudo na possibilidade de interferir na elegibilidade do empregado em situações de desempenho inadequado no trabalho remoto.

Esta questão se traveste de importância, já que, ao transferir ao gestor essa autonomia – o “empoderamento”, nas palavras de um dos pesquisados –, uma possível barreira ao crescimento do modelo citada pela literatura pode ter sido amortecida dessa forma.

Chama a atenção, dando continuidade a este ponto, a declaração dos gestores que teriam evoluído nas suas habilidades intrínsecas, apesar do controle da produtividade, da comunicação e da gestão do tempo serem ainda desafiadores.

Efetivamente, a produtividade de atividades de cunho intelectual foi objeto de pesquisas efetuadas com os gerentes durante a pandemia; também foram realizadas consultas neste sentido com outras empresas.

Diante da falta de respostas reveladoras quanto a um controle efetivo deste assunto, nos parece que o que está aqui colocado não está ligado à prática do *home office*, e sim, à natureza da atividade; isto é, uma indagação dessa natureza teria o mesmo sentido para atividades presenciais e não remotas.

Os empregados que trabalham em *home office* em atividades com características repetitivas e com possibilidade de estimativa de tempo de execução, como as da Central de Serviços, por exemplo, as realizam com base em Acordos de Níveis de Serviço, ou SLA.

Da mesma forma, é importante a constatação de que o *home office* teria possibilitado o crescimento dos empregados e dos gestores em questões relativas à tecnologia.

Como já mencionado, apesar da empresa ter uma cultura técnica adequada, principalmente a ferramenta colaborativa passou a ser o *locus* do trabalho e as interações através dela forçaram o aprendizado de suas potencialidades a todos, para todas as situações.

Antes da pandemia, seu uso era seletivo - para reuniões e compartilhamento de arquivos com equipes de outras cidades. Com sua adoção, o empregado está disponível para toda a empresa, o tempo todo e isso não tem relação com o *home office*, e sim, com a disponibilidade dessa tecnologia.

Pela ferramenta colaborativa pode ser identificado se o empregado está disponível, em ligação, ocupado, fazendo apresentações, ausente ou focado em algum trabalho que o impede de atender demandas.

A consolidação do trabalho colaborativo contribui também com a evolução tecnológica dos empregados, uma vez que ao terem que elaborar trabalhos em equipe com diversas ferramentas, a sua participação os obriga a se atualizarem, propiciando a evolução conjunta das equipes, do ponto de vista do uso da tecnologia.

Particularmente, segundo a pesquisa antes citada (IDC,2021), 47% trabalham documentos de forma colaborativa (ppt, xls, doc), 16 % discutem projetos em salas de bate-papo, 15% em redes sociais internas, em projetos e fóruns de discussões, 12% em construção de sites para compartilhamento de conteúdo entre a organização, times e

peças e 10% em projeção de arquivos, chamadas de vídeo e execução de ajustes em tempo real.

Ainda segundo a pesquisa do IDC (2021), da mesma forma que as empresas que já usavam tecnologia colaborativa se adaptaram melhor na pandemia, em uma comparação de respostas entre trabalhadores que já executavam suas atividades dessa forma (com a criação de documentos compartilhados, por exemplo) e os que não possuíam esse hábito, 87% dos primeiros sentiram que a empresa teve maior velocidade de resposta, contra 75% dos segundos. Para 75% dos primeiros foi fácil se manterem conectados a pares, equipes e demais áreas da empresa (contra 60% dos segundos) e 75% se sentiram melhor e mais produtivos trabalhando à distância mesmo com todos os desafios impostos (contra 62%).

Retomando a análise da pesquisa da empresa do estudo de caso, os registros com relação à segurança da informação e aos cuidados com a LGPD mostraram também um grau de maturidade da empresa e não comprometeram o desempenho da adoção do modelo estudado nesta tese.

Neste aspecto, é importante registrar o elevado número de respostas, apontando a observância dos normativos de segurança. A empresa tem realizado investimentos para a oferta de repositório seguro das informações, para os quais os acessos ficam restritos aos usuários que têm a ver com seus conteúdos.

A avaliação a respeito da possibilidade da implantação de *anywhere* é prevalente e seletiva, já que um percentual elevado de gestores (28,6%) aponta para sua adoção em áreas específicas da empresa. O percentual dos que são favoráveis (57,1%) é similar aos que também eram a favor da adoção do *home office* antes da pandemia.

Diferentemente à elevada quantidade e diversidade de citações de ganhos tecnológicos e laborais com a adoção do *home office*, não foram identificados registros contundentes de perdas.

O stress e as demandas fora do horário de trabalho citados são elementos importantes de atenção e, quiçá, não estejam diretamente relacionados ao *home office*, mas à transformação do conceito de privacidade decorrente da tecnologia, que “sofrerá uma transformação radical, tenderá a desaparecer. Será cada vez mais difícil esquecer-se, perder-se, entediar-se, isolar-se” (MASI, 2014).

6 CONCLUSÕES

As hipóteses levantadas nesta tese foram testadas no estudo de caso apresentado, permitindo concluir ser possível aplicar um modelo de avaliação do teletrabalho, considerando elementos de superação das condições de trabalho sem comprometimento da competitividade empresarial (H01), como o construído na EAP do Quadro 7.

O modelo de avaliação definido, com base numa ferramenta tradicional de gerenciamento de projetos, foi construído com base no que se pode ser considerado o benefício básico para os empregados, como a garantia de seus direitos trabalhistas, sua saúde e bem-estar, e que, ao mesmo tempo, não se constituem em prejuízo de nenhuma natureza para as empresas.

Pelo contrário, a retenção do quadro, a satisfação dos trabalhadores, o aumento da produtividade (medida normalmente pela entrega de produtos), a evolução tecnológica quase natural de gerentes e empregados, a sua constante capacitação para o novo, são elementos reputados como positivos no discurso empresarial.

Mesmo as empresas não apontando a redução de custos como fator decisório para a implantação do *home office*, as economias proporcionadas pela redução de espaço físico e os serviços associados são importantes em experiências de escala.

A produção de produtos compartilhados, seu trânsito e armazenamento nas redes têm impacto na redução do consumo de papel e tinta para impressão, algo que, também em escala, é positivo para o meio ambiente.

Por uma escolha metodológica, privilegiamos nas entrevistas a visão gerencial, entretanto, é comumente relatada a economia dos empregados que trabalham em casa, seja com transporte, vestiário e alimentação. A fuga dos engarrafamentos e das perdas de tempo diárias também é importante, sobretudo nos grandes centros urbanos.

Entendemos também que as empresas brasileiras, inclusive a partir da experiência na pandemia, possam se interessar na adoção ou ampliação do *home office*, permitindo um crescimento consistente do modelo, com impactos importantes para a qualidade de vida não apenas do trabalhador, mas do conjunto da sociedade, especialmente na redução da demanda por transportes e, conseqüentemente, da poluição ambiental (H02).

Apesar da inexistência de dados estatísticos oficiais com relação ao tema, é notório, em cidades como no Rio de Janeiro, o esvaziamento de edifícios, especialmente no centro da cidade, área com prédios majoritariamente empresariais. Pelo menos parte desse esvaziamento pode ser em decorrência da continuidade do *home office* após a pandemia.

Independentemente de questões meramente tecnológicas, a metodologia de sua implantação poderá garantir sua perenidade sustentável, numa escala que permita contribuir contra a deterioração do meio ambiente.

Finalmente, concluímos que é possível também que, com a pandemia da Covid-19 e a introdução compulsória do teletrabalho, especialmente na sua forma de *home office*, essa modalidade de trabalho avance para modelos chamados híbridos e de natureza mais radical que as até então usuais (como o *anywhere*), inclusive por uma evolução na visão gerencial até então insegura para sua adoção, como mostrado no estudo de caso (H03).

As conclusões apresentadas nesta tese têm que ser analisadas à luz do escopo avaliado e das suas restrições, como o perfil da empresa analisada. Neste aspecto, deve ser registrado que se trata de uma empresa de tecnologia, com empregados maduros, que gozam de estabilidade. As áreas avaliadas na empresa foram as estratégicas, táticas e as operacionais com conteúdo também tecnológico.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Os elementos selecionados foram pesquisados e pinçados na literatura e nas publicações de entidades difusoras do teletrabalho. Apesar de não fugirmos de citações e referências da sociologia do trabalho, o aprofundamento desses assuntos não é o objetivo desta tese.

Nesses sentido, entendemos que a Tese elaborada pelo autor num ambiente empresarial durante um período de tempo importante e as conclusões levantadas por esse trabalho, são uma contribuição prática ao estudo do assunto teletrabalho.

O teletrabalho, especialmente o *home office*, – principalmente após o laboratório planetário da crise sanitária – é uma modalidade de trabalho que pode ser adotada pelas organizações, se isso não colidir com uma estratégia específica.

Conforme relatado no estudo de caso, apesar de estudos para sua implantação terem iniciado em 2017, o projeto só foi adotado com o apoio da direção, após a implantação de estratégias prioritárias.

Além de sua adoção compulsória na pandemia, pode ser relevante para o crescimento da adoção do *home office* a superação de questões como as apontadas nesta tese: a maior clareza da legislação trabalhista quanto ao tema e a evolução tecnológica, não se restringindo ao *hardware* e às telecomunicações.

A pandemia pode ter acelerado a difusão do que é conhecido como ferramentas de colaboração e, conseqüentemente, uma nova forma de se trabalhar com plataformas que independem de local do trabalho.

Nos levantamentos iniciais efetuados com os empregados da empresa objeto do estudo de caso não se vislumbrava a importância dessas plataformas, seja no seu potencial de compartilhamento, seja no do armazenamento de informações.

Se esses estudos tivessem sido realizados posteriormente à sua utilização massiva, diária e permanente, os resultados mostrariam um potencial superior para a adoção do teletrabalho.

Com relação a este ponto, cabe reflexão de que “... assim como a indústria foi um espaço privilegiado de exercício das técnicas disciplinares, às modalidades desterritorializadas e flexíveis de trabalho aplicar-se-ia um controle contínuo e ilimitado no tempo e no espaço... (ALVES, 2014).

Na mesma linha, a sociologia do trabalho poderá apontar também se, diante da imprecisão da medição da produtividade individual dos membros da equipe, o olhar

que se dirigia aos postos de trabalho para verificar a presença do trabalhador durante toda a jornada, agora se dirige às luzes da ferramenta colaborativa que sinalizam o status do empregado em tempo real.

Apontada como uma dificuldade gerencial, é importante destacar que não identificamos uma ferramenta efetiva de medição de produtividade; plataformas em que se verifica se o empregado está presente, qual é o tempo que destina à leitura e responde e-mails, o tempo de colaboração ou de acesso a ferramentas não mede produtividade, registra hábitos.

É possível também associar a dificuldade dessa medição ao fato de que “estaríamos vivendo um período histórico em que, metaforicamente, o pêndulo encontra-se mais próximo do polo do trabalho criativo, o que não significa a eliminação de todo trabalho repetitivo nem da divisão entre concepção e execução, apenas que esta assume outras formas (ALVES, 2014).

7.1 Proposição de novos estudos

Embora grande parte das respostas ao questionário aponte aspectos favoráveis da experiência um ano após sua implantação definitiva, seria importante a realização de pesquisas com foco nos empregados que trabalham em *home office*.

Outro ponto de interesse é a questão da medição da produtividade em trabalhos intelectuais com demandas singulares e baixa repetição.

Questões relativas à saúde emocional e ao stress demandam estudos não apenas dos trabalhadores em *home office*, mas de todos aqueles que, no seu trabalho, experimentam a sensação de ubiquidade.

Da mesma forma, um aspecto que pode ser aprofundado é o relativo à cultura organizacional, diante das novas modalidades de trabalho e mediações.

Finalmente, a relação sindical com uma base de empregados atomizada pode ser um tema a ser aprofundado.

A EAP apresentada nesta tese é uma estrutura em construção e pode também ser aprofundada com a adesão de elementos que possam contribuir na modelagem da implantação do trabalho remoto com o viés proposto no presente estudo: o benefício para os empregados e ganhos para as empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, D. **Tempo e trabalho: Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho.** Porto Alegre, Escritos, 2014.
- APGAR IV, M. **O local de trabalho alternativo: mudando onde e como as pessoas trabalham.** Harvard Business Review. Trabalho e vida pessoal. Rio de Janeiro: Campus, p. 146-184, 2001.
- BARBOSA, A. F. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas empresas brasileiras: TIC empresas 2014** = Survey on the use of information and communication technologies in brazilian enterprises: ICT enterprises 2014 / [coordenação executiva e editorial/executive and editorial coordination]. - São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2015. 3Mb; PDF.
- BARBOSA, A. F. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas empresas brasileiras: Tic empresas 2015** = Survey on the use of information and communication Technologies in Brazilian enterprises: ICT enterprises 2015 / [coordenação executiva e editorial/executive and editorial coordination]. - São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2016. 3.700 kb; PDF.
- BRASIL, **Lei nº 12.551 de 15 de dezembro de 2011, altera o art. 6º da consolidação das leis do trabalho (CLT),** Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, 2011.
- BRASIL, **Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017, Título II, Cap II-A do Teletrabalho, Reforma Trabalhista.** Senado Federal, 2017.
- CALE, A., 2013, **Managing Virtual Teams.** Ph.D. dissertation, Faculty of Informatics, Masaryk University. Brno, República Tcheca.
- CASTRO, S. M. M. **Reflexos do Teletrabalho no Comprometimento Organizacional, Intenção de Sair, Satisfação e Exaustão no Trabalho.** 2019. (Tese de Doutorado. Tese de Doutoramento). Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brasil. Recuperado de <https://www.sobratt.org>.

br/site2015/wpcontent/uploads/2019/10/Tese-Os-reflexos-do-Teletrabalho-no-Comprometimento-e-outras-09-08-2019. pdf.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (Brasil). **Cidades: mobilidade, habitação e escala: um chamado à ação.** Brasília, 2012.

DA SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4 ed. Florianópolis, UFSC, 2005.

DA SILVA, V. G., VIEIRA, A. M., DA SILVA PEREIRA, R. **A Gestão do Teletrabalho: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia?** Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 10, nº 3, pp. 35-55, 2015.

EUROFOUND e OIT (THE INTERNACIONAL LABOUR OFFICE). **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.** Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva, 2017. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf>. Acesso em 23 set. 2017.

FERREIRA, W., “SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades”. Apresentação efetuada na Câmara dos Deputados, PL 6787/2016. Brasília, DF, Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/55a-legislatura/pl-6787-16-reforma-trabalhista/documentos/audiencias-publicas/WolneyFerreira.pdf>> Acesso 20 out. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOULART, J. O. **Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio: Um estudo de caso no Serpro,** 2003. Ph. D. dissertation, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

GOULART, J. O. **Teletrabalho – alternativa de trabalho flexível.** Brasília, SENAC, 2009.

IDC BRASIL e GOOGLE WORKSPACE - **O futuro do trabalho no Brasil: Insights sobre a colaboração e novas formas de trabalho.** Brasília, 2012.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo.** Carta de Conjuntura No. 47, 2020.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD Covid-19 nos mostrou.** Carta de Conjuntura No. 50, 2021.

LAMOND, D., DANIELS, K. e STANDEN, P. **Defining Telework: What is exactly?** Trabalho apresentado no Second International Workshop on Telework, Amsterdam, 1: 177-187, 1997.

LATOURET, B. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora.** São Paulo, Editora UNESP, 2000.

LAVIERI, P. S. **Impacto do teletrabalho nos padrões individuais de atividades e viagens: estudo exploratório com empresas e teletrabalhadores.** 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MASI, D.D. **O Futuro Chegou.** Rio de Janeiro, Casa da Palavra Produção Editorial, 2014.

MELLO, A. **Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/o-trabalho-em-qualquer-lugar-e-a-qualquer-hora/>>. Acesso em 23 set. 2017.

MELLO, A. **O uso do teletrabalho nas empresas de Call Center e Contact Center multiclientes atuantes no Brasil: Estudo para identificar as forças propulsoras,**

restritivas e contribuições reconhecidas. 2011. Ph.D. Thesis, Programa de Pós-Graduação em Administração, FEA/USP. São Paulo, SP, Brasil.

MELLO, A. **Teletrabalho: importância estratégica para modernização das relações trabalhistas.** Apresentação efetuada na Câmara dos Deputados, PL 6787/2016. Brasília, DF, Brasil, 2017. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/55a-legislatura/pl-6787-16-reforma-trabalhista/documentos/audiencias-publicas/lvaroMello.pdf>
Acesso 20 out. 2021.

MORIN, A. **Pesquisa-ação integral e sistêmica: uma antropopedagogia renovada.** DP & A, 2004.

NILLES, J. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores.** São Paulo, Futura, 1997.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/> Acesso em set. 2020

OPM - UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. **Status of Telework in the Federal Government Report to Congress Fiscal Years 2014 – 2015.** Washington, 2016. Disponível em: <https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2016-report-to-congress.pdf> Acesso em 23 set.2017.

PARLAMENTO EUROPEU. **Teletrabalho, cuidados não remunerados e saúde mental durante a pandemia,** março 2022.

PORTUGAL, L. S, MELLO, A. J. R., DA SILVA, M. A. V., KNEIB, E. C., VILLADA, C. A. G., ALBINO, V. H. G., e DA SILVA GONZAGA, A. S. **Transporte, mobilidade e desenvolvimento urbano.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2017.

ROSENFELD, C.; ALVES, D. Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. *DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro*, v. 54, n. 1, pp. 207-233, 2011.

SAP – CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS. **Pesquisa Home Office**. 2014. Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/?s=home+office>. Acesso em 20 out. 2021.

SAP – CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS. **Pesquisa Home Office**. 2016. Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/?s=home+office>. Acesso em 20 out. 2021.

SAP – CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS. **Pesquisa Home Office**. 2018. Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/?s=home+office>. Acesso em 20 out. 2021.

SAP – CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS. **Pesquisa Home Office**. 2020. Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/?s=home+office>. Acesso em 20 out. 2021.

SOBRATT (SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES), SMA (SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no estado de São Paulo**. São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/03/Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf Acesso em 23 set. 2017.

TACHIZAWA, T., MELLO, A. **Estratégias empresariais e o teletrabalho**. Rio de Janeiro, Pontal, 2003. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/estrategias-empresariais-e-o-teletrabalho-um-enfoque-na-realidade-brasileira/>> Acesso em 23 set. 2017

VAN DER MEULEN, D., **Modeling the Choice of Telework Frequency and its Effects on Productivity and Work/Life Balance**. 2010. Ph.D. dissertation, Business Information Management, RSM Erasmus University. Rotterdam, Holanda.

VELOSO, A. L., 1998, *Teletrabalho: Aspectos facilitadores de implementação*. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, Universidade do Porto / Instituto Superior de Estudos Empresariais. Porto, Portugal.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman 2005. In: GIL, A. C.(2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

ANEXOS

Anexo I - Mensagem de Juliana Monteiro, brasileira residente na Itália, escrita em 12/03/2020, no início da pandemia do coronavírus

Caros amigos,

Essa é nossa segunda semana de quarentena coletiva em Roma. Primeiro foram as escolas e muita gente passou a trabalhar em casa, deixar as crianças com os avós não é uma opção. Fomos orientados a não sair e evitar lugares fechados e aglomerados.

Até que essa semana o governo “fechou” a Itália.

Agora somos autorizados a sair apenas para trabalhar (os que ainda saem para trabalhar), fazer compras ou ir para o hospital. Nada mais.

A natação e a capoeira das crianças estão fechadas, o dentista desmarcou a consulta do meu filho e sábado não vai ter o jogo do campeonato de futebol dele, a cia aérea cancelou minha passagem para Madrid, também não vai ter o show da Gal, a faculdade avisou que tampouco tem data para a próxima prova. As escolas já trabalham com a possibilidade de seguirem fechadas até maio.

O país inteiro fechou.

Nós também nos fechamos nesse novo arranjo doméstico porque eu ainda tenho que estudar, Gui ainda tem que trabalhar e Gael tem o cronograma da escola para cumprir. A professora tem nos orientado remotamente sobre o conteúdo de cada dia e nós viramos os professores dos nossos filhos, às voltas com o neolítico e os verbos auxiliares. Não sei o que seria de nós sem o Google.

Anita se encarrega de dar o toque de fim de mundo colocando a casa abaixo enquanto eu mando ela deixar Gael terminar o *compiti* de italiano.

Passamos o dia de pijama. Vi uma vizinha receber o correio de luvas, ninguém mais pega o mesmo elevador, sobe um vizinho de cada vez, é o protocolo.

Ontem fui ao mercado. Na rua, as poucas pessoas usavam luvas cirúrgicas e, na falta de máscara, lenço ou cachecol cobrindo o nariz. Fila na porta, todos respeitando a orientação de manter distância uns dos outros, a entrada contingenciada, mais gente fora do que dentro do mercado. Cinco de cada vez. Ninguém reclama.

Pela primeira vez em 6 anos não sou a única com carrinho lá dentro, os italianos, em geral, só compram o que podem carregar, mas agora estão fazendo dispensa e já faltam

alguns produtos nas prateleiras. Um corredor para cada pessoa, ninguém se esbarra, o alto-falante fica repetindo para respeitarmos a distância mínima. Na volta para casa, reparo o comércio fechado, os poucos cafés abertos espaçaram as mesas, mas estão desertos. Estamos todos isolados em casa.

Ontem, depois do anúncio da OMS decretando a pandemia, outros países começaram a adotar as mesmas medidas para deter o avanço do vírus que, por menos letal que seja, contamina tanto que mata muito; na maioria dos casos, idosos e pessoas com imunidade baixa e doenças pregressas. Mas não só elas.

A flor no asfalto é a solidariedade. Não vejo, entre as pessoas de meu convívio, pânico de ficar doente ou medo pelas nossas crianças que, ao que parece, não são páreo para o coronavírus. Mas estamos todos cuidando de quem não tem defesas suficientes para ele. Eu cuido do morador de rua que dorme no frio, embaixo da marquise do meu prédio, das senhorinhas que cumprimento no mercado, do senhor da loja de molduras. E, aqui em Roma, essas pessoas viraram a prioridade de todos. Pensamos coletivamente numa onda de cuidado com o outro, esse desconhecido, que eu nunca tinha vivido antes. As crianças aprenderam a “tossir nos cotovelos” e o fazem até em casa. Foram ensinadas que são estratégias para conter a ameaça.

É triste, mas também é bonito, sabem?

Como escreveu por aqui meu amigo Francesco, não há saída que não passe pela reconstrução paciente de uma resposta coletiva aos desafios. Talvez seja didático estarmos vivendo, todos, ao mesmo tempo, essa crise. Fica evidente que o engajamento de cada um de nós, pessoa a pessoa, é a melhor, senão a única, defesa diante a pandemia. Ninguém pode dar-se ao luxo de ser negligente. Acho que ficaremos com um aprendizado importante depois que tudo isso passar.

Também pela primeira vez testamos uma nova organização do trabalho. Ao mesmo tempo pessoas do mundo todo estão trabalhando de casa, empresas e repartições com carga horária e *staff* reduzidos. Talvez esteja sendo estabelecido um novo paradigma. Ainda não sabemos qual será o saldo, a história nos ensina que evolução nem sempre é progresso. Mas eu, que não posso evitar a esperança, acredito que tiraremos proveito desses dias de isolamento, quando não podemos sequer nos abraçar, tocar e beijar. E, apesar disso, acredito que esse vírus também possa desincubar a humanidade em nós.

Mas faremos esse balanço depois.

Por ora, lavem as mãos, ensinem as crianças, cuidem dos idosos e, se puderem, amigos, fiquem em casa. E mandem seus funcionários para casa. Não viajem. É preciso identificar e curar os que contraíram a doença antes que ela se espalhe. O vírus já está aí, no nosso Brasil, não o subestimem. Cobrem das autoridades, não acreditem em quem diz que “é só uma gripe”, - eu já fui essa pessoa - não é! Não paguem para ver porque o preço é a vida dos mais frágeis entre nós. As teorias conspiratórias só distraem até que os médicos comecem a escolher quem, entre os necessitados, irão entubar. Até que morra a avó de um amiguinho dos nossos filhos. Até que o colega de trabalho safenado fique entre a vida e a morte numa UTI.

O momento não é de pânico, mas de cuidado e responsabilidade. E união e solidariedade.

Essa mensagem é também um agradecimento pela preocupação e carinho que tenho recebido nos últimos dias. Muito obrigada, aqueceu meu coração nesse inverno que ainda persiste por aqui. Mas estamos todos diante do mesmo desafio, meus caros, é preciso assumir esse compromisso.

Há um mês a China era longe, há três semanas a Lombardia também era. Quando começou a quarentena eu também me revezava, junto com outras mães e pais, nos grupos de WhatsApp, entre o desespero de ter que encaixar as crianças, de repente, nos compromissos dos dias úteis e os memes - como nós, os italianos também reagem com bom humor às adversidades. Hoje, em Roma, já não podemos ignorar que o mundo diminuiu e que hoje somos todos vizinhos.

Desejo que meus conterrâneos não deem chance para a doença no calor de nossa terra.

Cuidem-se. Uns dos outros. Fiquem firmes. Sairemos melhores dessa.

Anexo II - Mensagem anônima compartilhada em redes sociais – 30/04/2020

Para reflexão:

Sabe aquele imóvel comercial que você comprou para investir e está vazio? Então, eu conto ou você já sabe...

É meus amigos, acabou essa *vibe*. Aqui, ou em qualquer lugar do mundo. Imóvel comercial? Tá arriscado, em poucos anos, o termo cair em desuso. Assim como o termo da moda: *Home Office*.

O trabalho não vai ter mais morada. Ele é livre. Ele vai estar em casa, mas também no *co-work*, na cafeteria, na praia e, talvez, no escritório. Nossa, que palavra cafona!

O corona antecipou o futuro do trabalho. Hoje soube de uma empresa, cujo aluguel comercial atinge cem mil reais. Estão encerrando suas atividades por lá e se tornando 100% *home office*. Dá para entender o que é isso? É o amanhã chegando hoje.

Deslocamentos de duas, três horas por dia? Chega.

Mudar de cidade para trabalhar? Chega.

Bem-vindo à era do trabalho remoto.

Já pensaram nos tais edifício garagem. Meu Deus. Garagem para quem? Primeiro o Uber, agora o *home office*. Quem mesmo precisa de garagem?

Obviamente, algumas áreas não mudarão 100%. Uma fábrica, por exemplo, será sempre (será?) uma fábrica.

Ah, mas eu sou dentista. Para mim nada mudou. Tem certeza? Você ainda vai querer manter seus elevados custos operacionais? Aposto que não. Se o seu consultório não é utilizado ao menos 80% ou mais da semana, comece a pensar nisso: você está jogando dinheiro fora. Que tal se juntar a outros na mesma situação? Opa, vai sobrar mais imóvel. Outro exemplo: Psicólogos. Quanta gente atendida via *Skype* ou *Zoom* durante a quarentena. Você acha mesmo que todos voltarão para o consultório? Claro que não. Quer coisa melhor do que não se deslocar, ligar seu computador ou celular e sair direto da consulta para a geladeira. Que lindo isso!

E assim será nossa vida, que, a propósito, já deveria ser há muito tempo. Mas nos faltava justamente isso: tempo. Tempo para pensar, analisar, testar. Aí veio a pandemia e colocou ordem na casa.

Quando me perguntam da Covid, sempre digo que, se não fosse pelas vidas que perdemos, e isso não tem preço, eu acharia tudo muito maneiro. Saca aquelas coisas dos livros de

história, tipo revolução industrial? Então, estamos vivendo uma coisa dessa aí. Só falta dar o nome.

Anexo III - Evolução da concentração urbana no Brasil

Até a década de 60 do século passado, a concentração da população brasileira em áreas rurais era preponderante. Essa realidade mudaria nas décadas seguintes, como consequência, sobretudo do movimento de industrialização do país. A proporção de pessoas nas áreas urbanas passou de 45,1%, em 1960, para 84,4%, em 2010, como pode ser visto na Quadro I.

Quadro I – Distribuição da população urbana e rural Brasil: 1960–2010 (%)			Quadro II – Distribuição da população urbana e rural Sudeste: 1960–2010 (%)			Quadro III – Distribuição da população urbana e rural no estado do Rio de Janeiro: 1960 – 2010 (%)		
Ano	Urbana	Rural	Ano	Urbana	Rural	Ano	Urbana	Rural
1960	45,1	54,9	1960	57,4	42,6	1960	79,0	21,0
1970	56,0	44,0	1970	72,8	27,2	1970	88,0	12,0
1980	67,7	32,3	1980	82,8	17,2	1980	91,8	8,2
1991	75,5	24,5	1991	88,0	12,0	1991	95,3	4,7
2000	81,2	18,8	2000	90,5	9,5	2000	96,0	4,0
2010	84,4	15,6	2010	92,9	7,1	2010	96,7	3,3

Quadros I e II - Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sinopse do Censo Demográfico 2010. Tabela 1.9 – Distribuição percentual da população nos Censos Demográficos, segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e a situação do domicílio – 1960/2010. ibge.gov.br; consulta realizada em 27.08.2013. **Quadro III – Fonte:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sinopse do Censo Demográfico 2010. Tabela 1.8 – População nos Censos Demográficos, segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e a situação do domicílio – 1960/2010. ibge.gov.br; consulta realizada em 27.08.2013.

Apesar da preponderância do conglomerado urbano no país se impor na década de 70 do século passado, ela se apresentou com antecedência na sua porção sudeste (Quadro II, id.), região que apresenta também nível socioeconômico mais elevado.

No caso do Rio de Janeiro, já na década de 60, a concentração urbana se mostra muito superior à verificada tanto no Brasil, quanto na região Sudeste. Pelo Censo de 2010, 96,7% dos domicílios do estado estavam na área urbana e apenas 3,3% na rural.

Além do crescimento da urbe brasileira, as cidades sofreram um processo de expressiva expansão. No mesmo censo antes citado, o IBGE aponta que as 15 cidades mais povoadas do Brasil possuem 39,61 milhões de habitantes, o que representa 20,76%

do total da população (Tabela 1.6 – População nos Censos Demográficos, segundo os municípios das capitais – 1872/2010).

São Paulo com 11,25 milhões de habitantes, Rio de Janeiro com 6,32, Salvador com 2,68, Brasília com 2,57, Fortaleza com 2,45 e Belo Horizonte com 2,38, são as maiores cidades do país, cada uma com mais de dois milhões de habitantes (id.).

Considerando os conglomerados urbanos conexos que se formam no seu redor – as regiões metropolitanas – temos uma dimensão maior da situação: a de São Paulo tem 19,68 milhões de habitantes; a do Rio de Janeiro 11,84; a de Belo Horizonte 5,41; a de Porto Alegre 3,96 milhões; a do Distrito Federal e entorno 3,72 milhões; a de Recife 3,69; a de Fortaleza 3,62; a de Salvador 3,57 e a de Curitiba 3,17. (Tabela 3.1 - População residente, por situação do domicílio e a localização da área, segundo as Regiões Metropolitanas, as Regiões Integradas de Desenvolvimento - RIDEs, os municípios e o sexo – 2010).

Em resumo: as nove regiões metropolitanas com população superior a três milhões de habitantes têm 58,66 milhões de habitantes, perto de um terço da população brasileira (30,75%).

Anexo IV - A concentração urbana e seus problemas subjacentes – mobilidade urbana:

Estudo realizado pelo IBGE (Tabela 3422 – Pessoas ocupadas na semana de referência, que trabalhavam fora do domicílio e retornavam para seu domicílio diariamente, por tempo habitual de deslocamento para o trabalho - Resultados Gerais da Amostra) é esclarecedor a respeito dos problemas de mobilidade urbana das metrópoles brasileiras.

Pelos dados de um resumo extraído (Quadro 1) da Tabela 3422 já citada, podemos verificar que seis das nove regiões metropolitanas com maiores problemas de deslocamento, são também as que têm maior concentração populacional: São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Belo Horizonte, Recife e Curitiba. Fortaleza (6ª em concentração) ocupa a 13ª posição e Porto Alegre (4ª) a 14ª.

Quadro 1 – Extrato da Tabela 3422 do IBGE – Pessoas ocupadas na semana de referência, que trabalhavam fora do domicílio diariamente, por tempo habitual de deslocamento para o trabalho – Resultados Gerais da Amostra (nove regiões metropolitanas classificadas em ordem decrescente pela coluna: Mais de uma hora até duas horas)

Tabela 3422 - Pessoas ocupadas na semana de referência, que trabalhavam fora do domicílio e retornavam para seu domicílio diariamente, por tempo habitual de deslocamento para o trabalho - Resultados Gerais da Amostra												
Ano = 2010												
Região Metropolitana	Variável X Tempo habitual de deslocamento para o trabalho											
	Pessoas ocupadas na semana de referência, que trabalhavam fora do domicílio e retornavam para seu domicílio diariamente (Pessoas)						Pessoas ocupadas na semana de referência, que trabalhavam fora do domicílio e retornavam para seu domicílio diariamente (Percentual)					
	Total	Até 5 minutos	De 6 minutos até meia hora	Mais de meia hora até uma hora	Mais de uma hora até duas horas	Mais de duas horas	Total	Até 5 minutos	De 6 minutos até meia hora	Mais de meia hora até uma hora	Mais de uma hora até duas horas	Mais de duas horas
São Paulo - SP	6.878.000	360.657	2.177.813	2.374.998	1.598.584	365.948	100	5,24	31,66	34,53	23,24	5,32
Rio de Janeiro - RJ	3.856.747	227.218	1.238.958	1.286.542	892.059	211.970	100	5,89	32,12	33,36	23,13	5,50
Salvador - BA	1.180.181	78.752	448.663	421.948	204.292	26.527	100	6,67	38,02	35,75	17,31	2,25
Belo Horizonte - MG	2.036.937	141.889	830.259	686.333	342.073	36.383	100	6,97	40,76	33,69	16,79	1,79
Recife - PE	1.132.383	76.745	472.978	393.914	169.208	19.539	100	6,78	41,77	34,79	14,94	1,73
Manaus - AM	610.159	52.967	238.073	220.894	84.876	13.349	100	8,68	39,02	36,20	13,91	2,19
Grande São Luís - MA	407.497	27.157	167.202	149.116	56.154	7.868	100	6,66	41,03	36,59	13,78	1,93
Grande Vitória - ES	630.781	52.863	283.206	200.036	86.153	8.523	100	8,38	44,90	31,71	13,66	1,35
Curitiba - PR	1.204.263	95.574	550.628	388.558	155.246	14.258	100	7,94	45,72	32,27	12,89	1,18

Observamos também que apenas em duas regiões metropolitanas do país – São Paulo e Rio de Janeiro –, o tempo habitual de deslocamento superior a 1 hora e inferior a 2h, acontece em mais de 20% da amostra pesquisada (23,24% e 23,13%, respectivamente).

Se considerarmos o tempo habitual superior à 2 horas, temos uma inversão nas posições: o Rio e Janeiro fica em primeiro lugar, com 5,50%, e São Paulo, em segundo, com 5,32%, sempre distantes do terceiro colocado.

Se levarmos em consideração ainda os trabalhadores que consomem mais de 1 hora (sem limite superior), teremos o que é apresentado na Quadro 2 (construção livre a partir da mesma tabela 3422).

Quadro 2 – Pessoas ocupadas na semana de referência nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e de São Paulo, que trabalhavam fora do domicílio diariamente, por tempo habitual de deslocamento para o trabalho – acima de 1 hora.

REGIÕES METROPOLITANAS	Em valores percentuais			Em valores absolutos		
	Mais de uma hora até duas horas	Mais de duas horas	Mais de uma hora até duas horas e mais de duas horas	Mais de uma hora até duas horas	Mais de duas horas	Mais de uma hora até duas horas e mais de duas horas
Rio de Janeiro	23,13%	5,50%	28,63%	892.059	211.970	1.104.029
São Paulo	23,24%	5,32%	28,56%	1.598.584	365.948	1.964.532

Como pode ser visto, é a região metropolitana do Rio de Janeiro – dentre todas as pesquisadas pelo IBGE – a que apresenta percentualmente a pior situação de mobilidade do país, quando consideramos o tempo de deslocamento superior a 1 e 2 horas: 28,63% contra 28,56% de São Paulo.

Obviamente, em virtude da maior quantidade de habitantes da região metropolitana de São Paulo e da pequena diferença observada quando a forma de avaliação é a percentual; em valores absolutos, São Paulo fica à frente do Rio de Janeiro, na comparação.

Anexo V - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Tabela 1. A perspectiva do trabalhador

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Mais equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. • Economia de tempo (ex.: menos tempo gasto com deslocamento casa-trabalho) • Economia de custos (ex.: despesas com viagens) • Menos estresse (devido a viagens, demandas do trabalho ou problemas de cuidado com filhos) • Altos níveis de autonomia • Maior responsabilidade pessoal • Flexibilidade de horário • Controle sobre o ambiente de trabalho (ex.: mais conforto) • Menos distrações • Ausência de políticas de trabalho • Menos “controle no trabalho” • Alta satisfação de emprego e moral • Capacidade de trabalhar mesmo que com alguma incapacidade ou problemas de saúde • Menos necessidade de remanejamento/mudança • Maiores ou melhores laços com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento profissional (menor acesso a companheiros de trabalho, oportunidades de <i>networking</i> reduzidas) • Desenvolvimento de habilidades profissionais e chances de aprendizado prejudicados (ex.: orientação informal) • Desenvolvimento de carreira ou oportunidades de promoção prejudicados • Isolamento social (menor acesso a pessoas e perda de interação informal) • Desenvolvimento de habilidades interpessoais prejudicado • Satisfação social mais baixa • Acesso limitado a recursos da empresa • Redução de influência no “trabalho tradicional” • Cultura organizacional pode desaprovar o teletrabalho • Interrupções frequentes em casa • Necessidade para motivação intrínseca e eficácia própria • Dificuldade em criar um ambiente eficiente em casa

	<ul style="list-style-type: none"> • Foco 100% no trabalho, aumento de horas ou síndrome da super disponibilidade • Dificuldade em separar despesas de trabalho e de casa • Expectativas não realistas
--	---

Fonte: Van Der Meulen, 2010, p. 96. Tradução livre.

Tabela 2. A perspectiva da organização

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade aumentada • Aumento na performance (qualidade maior, produção total maior) • Menor absenteísmo (faltas) • Economia de custos (ex.: redução em <i>OVERHEAD</i>, redução na necessidade de espaço de trabalho) • Melhor moral • Aumento na motivação • Baixa rotatividade (melhoria na retenção e comprometimento organizacional) • Melhoria no recrutamento (um <i>pool</i> de talento mais amplo, criação de uma imagem organizacional positiva) • Maior complacência a extremas condições climáticas ou tráfego • Conformidade a regras 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de performance, monitoramento e transparência • Dificuldades em aferir promoções, indenizações e benefícios adicionais • Controles gerenciais e problemas em confiabilidade • Menos interação informal e <i>networking</i> • Redução de orientação informal • Gerenciamento de empregados na própria empresa (atitudes e carga de trabalho) • Dificuldade em se motivar empregados • Coordenação de trabalho e manutenção de horário prejudicado • Redefinição de dinâmicas de processos e equipes • Preocupação com a comunicação

	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de diretrizes (ex.: lidar com despesas ou problemas de saúde) • Dependência em tecnologia e necessidade de apoio aumentado • Problemas com segurança • Preocupações com sindicatos • Investimento inicial • Expectativas não-realistas
--	---

Fonte: Van Der Meulen, 2010, p. 97. Tradução livre.

Tabela 3. A perspectiva social

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Menor congestão de carros • Menos poluição / danos ao meio ambiente • Economia na infraestrutura e energia • Maior envolvimento da comunidade • Aumento na estabilidade, menos crimes na vizinhança • Soluções para populações com necessidades especiais • Provisão de emprego em áreas rurais 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma sociedade isolada

Anexo VI – Projeto de teletrabalho em uma empresa – elementos para análise

Teletrabalho.

Outubro 2017

TELETRABALHO é toda modalidade de trabalho intelectual, regido por um contrato, realizado à distância e *fora do local sede* da empresa, com a utilização de *tecnologias* (tablets, computadores, ou smarth-phones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitam receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som, mediante *controle, supervisão e subordinação*.

Pode ser realizado:

- ✓ Em domicílio (home office)
- ✓ Em escritórios satélites.
- ✓ Em call centers.
- ✓ Em empresas remotas.
- ✓ No escritório de clientes.
- ✓ Em trabalhos móveis.

BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO PARA A EMPRESA



- ✓ Reduz despesas com espaço físico: aluguéis, segurança, energia, etc. e com reembolsos de deslocamento.
- ✓ Melhora a produtividade e o retorno dos investimentos.
- ✓ Reduz rotatividade, faltas e atrasos.
- ✓ Melhora o clima organizacional e a relação de confiança com os empregados.
- ✓ Melhora a imagem institucional da empresa.
- ✓ Aumenta a segurança em situações de contingência.
- ✓ Melhora a atração e retenção de talentos.

DESAFIOS DO TELETRABALHO PARA A EMPRESA

- ✓ Aumenta a necessidade de processos de trabalho e de comunicação mais claros.
- ✓ Aumenta a necessidade de controles gerenciais, indicadores de desempenho e monitoramento.
- ✓ Aumenta a necessidade da gestão por projetos.
- ✓ Pode gerar conflitos de gerenciamento com os empregados da base (atitude e carga de trabalho).
- ✓ Pode aumentar a dependência tecnológica e a necessidade de suporte.
- ✓ Reduz interação e treinamento informal.



BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO PARA O TRABALHADOR



- ✓ Reduz tempos de deslocamento e o stress associado.
- ✓ Reduz custos com deslocamento, vestuário e alimentação.
- ✓ Aumenta nível de autonomia e auto gestão.
- ✓ Melhora o equilíbrio trabalho – vida (lazer, atividades físicas, convívio familiar, qualificação profissional).
- ✓ Aumenta as possibilidades de trabalho para pessoas com necessidades especiais, idade avançada, mulheres em período de amamentação.
- ✓ Reduz riscos de acidentes, violência no trânsito, aquisição de doenças.

DESAFIOS DO TELETRABALHO PARA O TRABALHADOR

- ✓ Pode gerar sentimento de isolamento profissional (menos acesso a companheiros e networking).
- ✓ Pode prejudicar o desenvolvimento de habilidades profissionais e o aprendizado informal.
- ✓ Pode prejudicar o desenvolvimento de carreira e as oportunidades de promoção.
- ✓ Pode haver dificuldade na criação de um ambiente eficiente em casa (interrupções frequentes).
- ✓ Pode gerar o foco total no trabalho, com aumento de horas ou “síndrome da super disponibilidade”.
- ✓ Pode gerar satisfação social mais baixa.
- ✓ Pode limitar o acesso aos recursos da empresa.



BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO PARA A SOCIEDADE

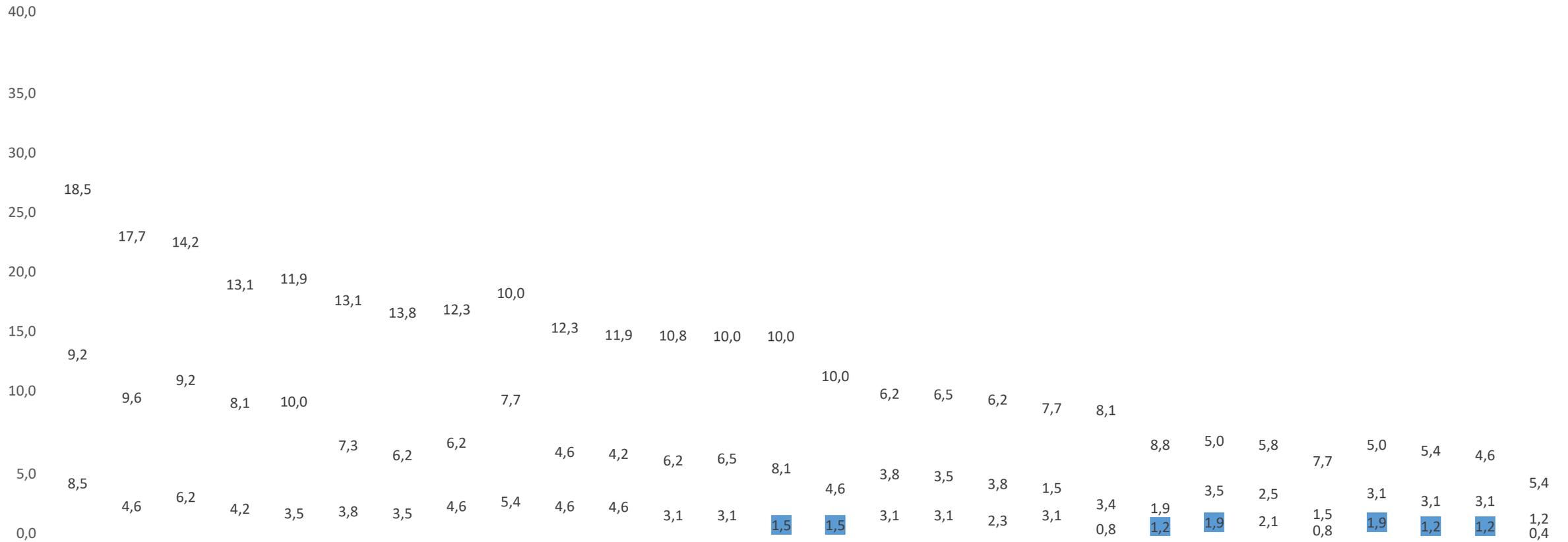


- ✓ Melhora as condições de mobilidade urbana.
- ✓ Reduz a contaminação ambiental.
- ✓ Reduz os custos com combustíveis.
- ✓ Reduz os custos com a saúde.
- ✓ Possibilita um desenvolvimento regional mais equilibrado, ao promover o emprego em regiões afastadas dos grandes centros industriais e comerciais.

Em 2013 a Fundação Getúlio Vargas estimou o custo da 'imobilidade' nacional entre 40 a 60 bilhões de reais por ano.

TELETRABALHO NOS 28 PAÍSES DA UNIÃO EUROPEIA

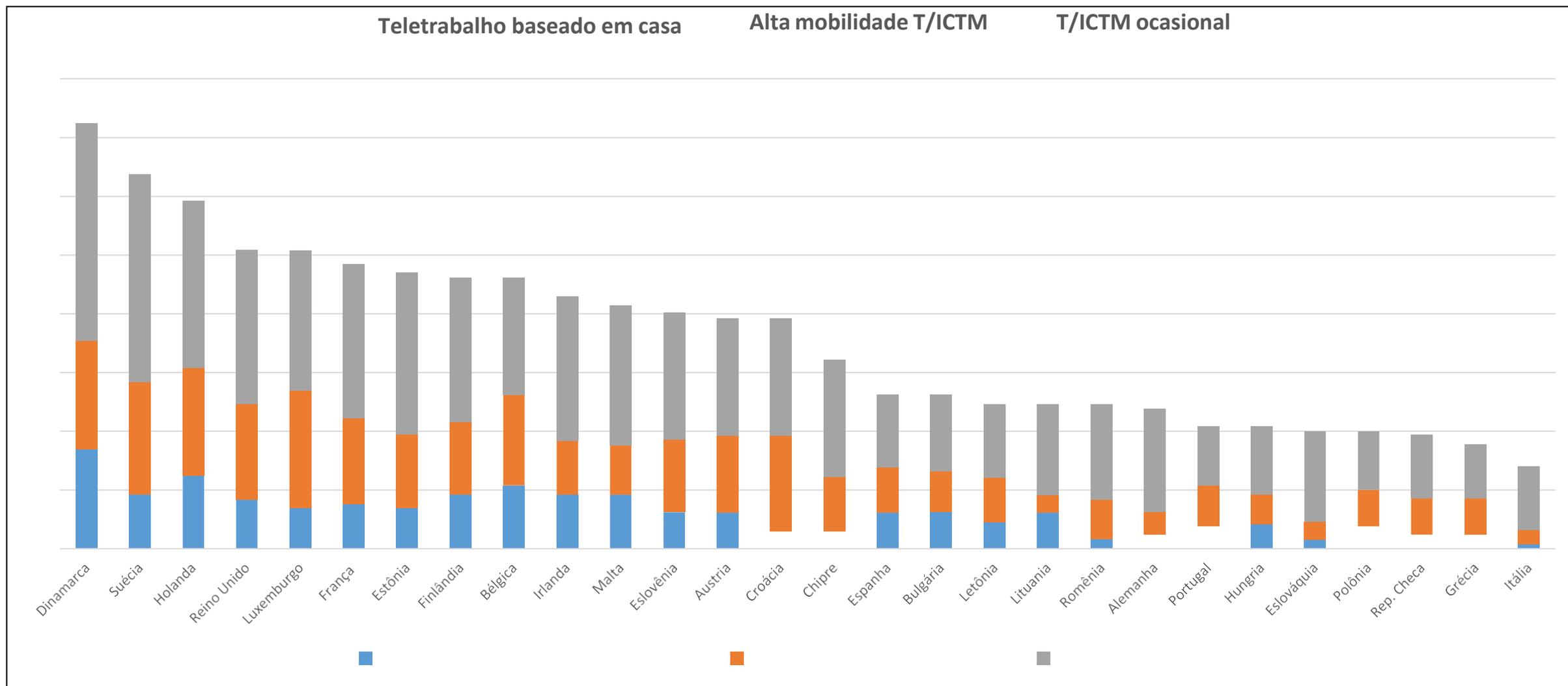
Teletrabalhadores na União Europeia por categoria e país (%)



Fonte: European Working Conditions Survey – 2015

Dados condensados e autonomia de tempo

TELETRABALHO NOS 28 PAÍSES DA UNIÃO EUROPEIA

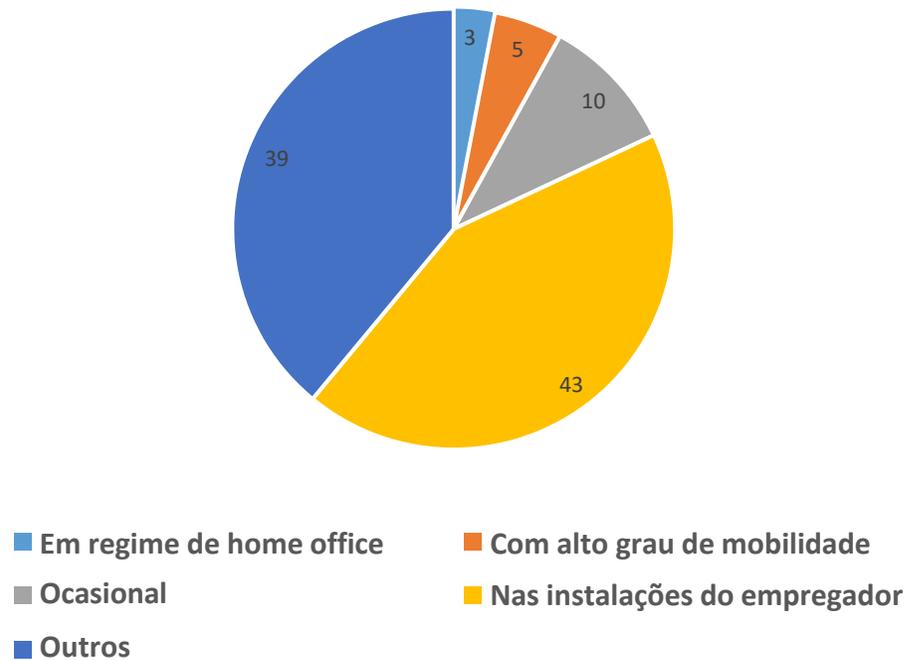


Fonte: European Working Conditions Survey – 2015

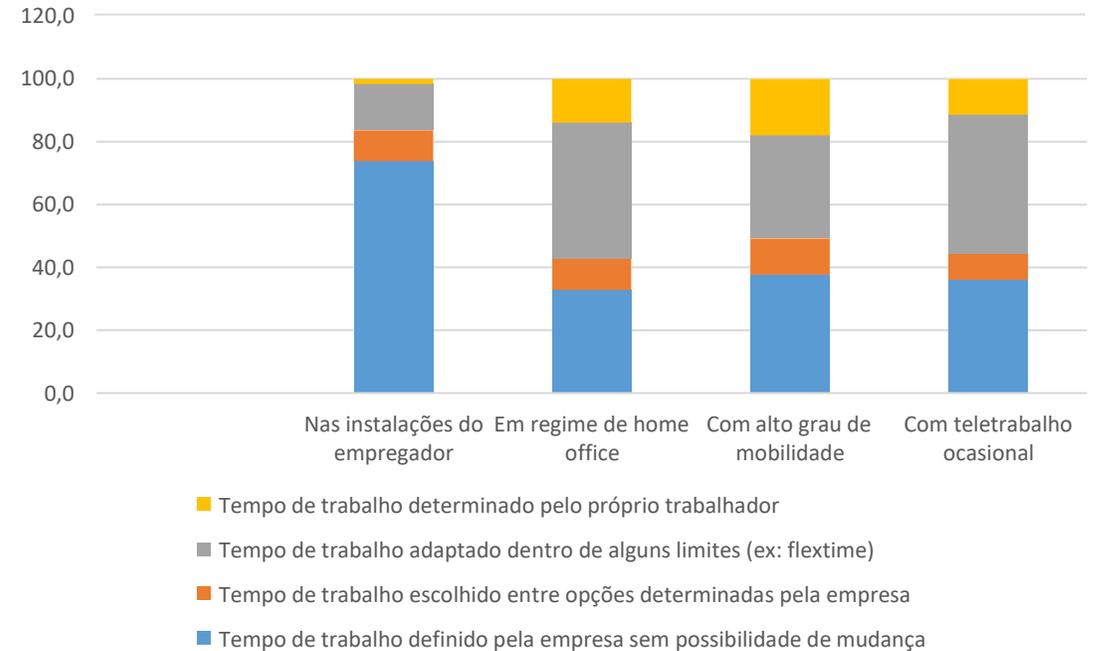
Dados condensados e autonomia de tempo

TELETRABALHO NOS 28 PAÍSES DA UNIÃO EUROPEIA

Trabalhadores envolvidos em T/TICM (%)



Trabalhadores com autonomia no tempo de trabalho por tipo (%)



ESTATÍSTICAS DO TELETRABALHO NOS ESTADOS UNIDOS



Tem formação superior e média de 49 anos

US\$ 5,4 bi é a economia potencial anual do governo (32% metade do tempo)

3,3 MI em home office (≠ voluntários nem por conta própria)

53% trabalham mais de 40 horas por semana

73% satisfeitos com a empresa e 45% adoram seu trabalho (contra 24%)

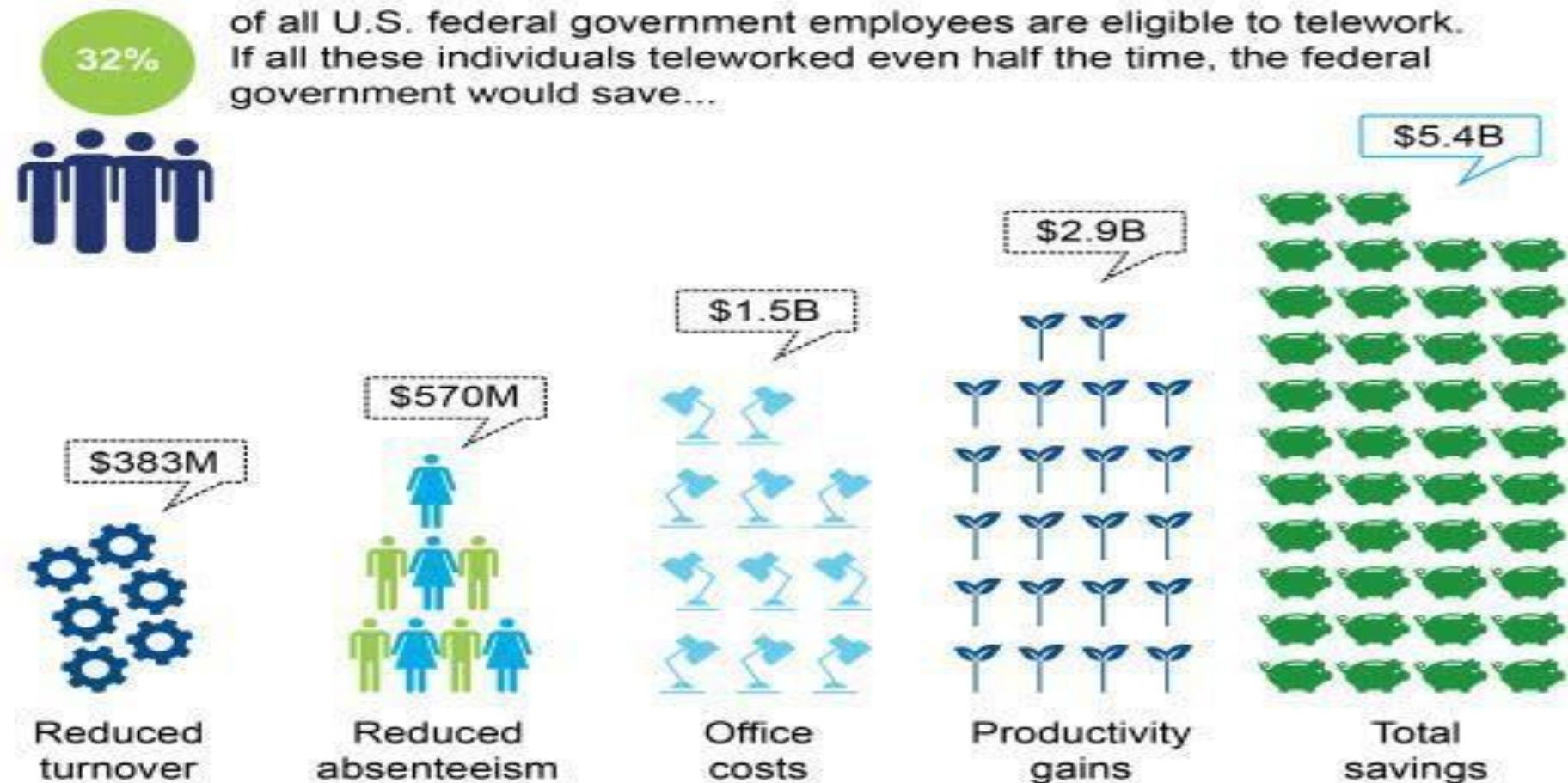
Teletrabalhadores economizam por ano US\$ 4.360 aproximadamente

Empresas reduzem custos em US\$ 2.000 por ano por pessoa e diminuem rotatividade em 50%.

82% reduziram estresse, 70% melhoraram produtividade, 69% perderam menos dias de trabalho

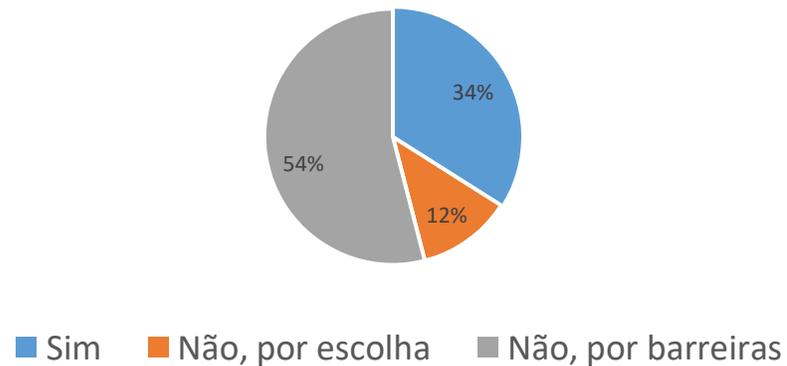
Baseado em Flexjobs: 15 stats about telecommuting in the U.S.

Mobile Government: Teleworking its way to savings and efficiency

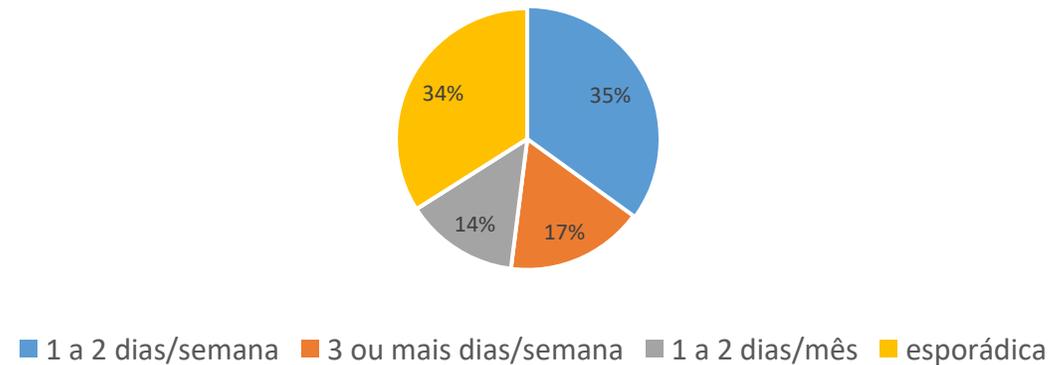


TELETRABALHO NOS ESTADOS UNIDOS – ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

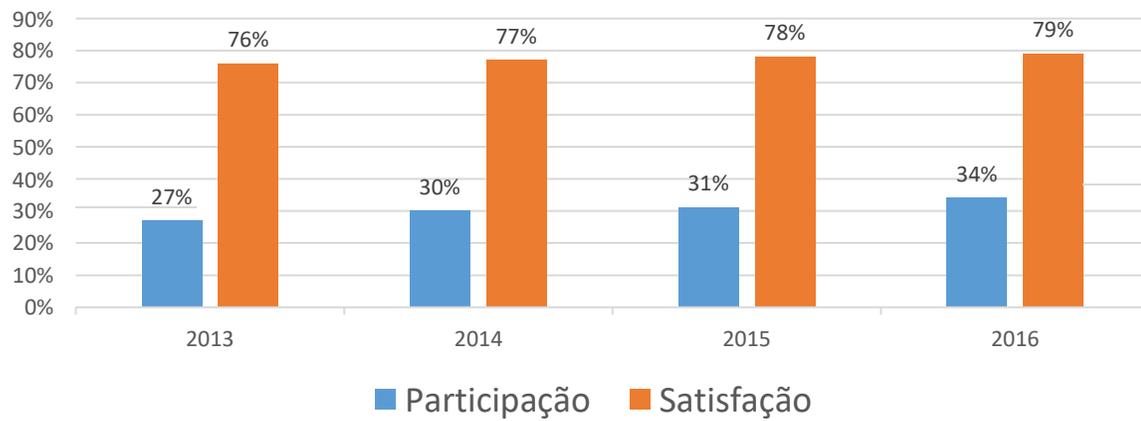
Adesão ao teletrabalho



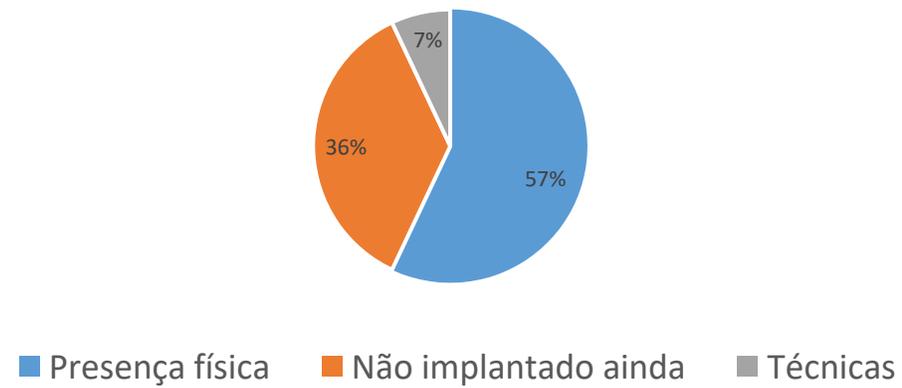
Frequência do teletrabalho



Participação e Satisfação dos Teletrabalhadores



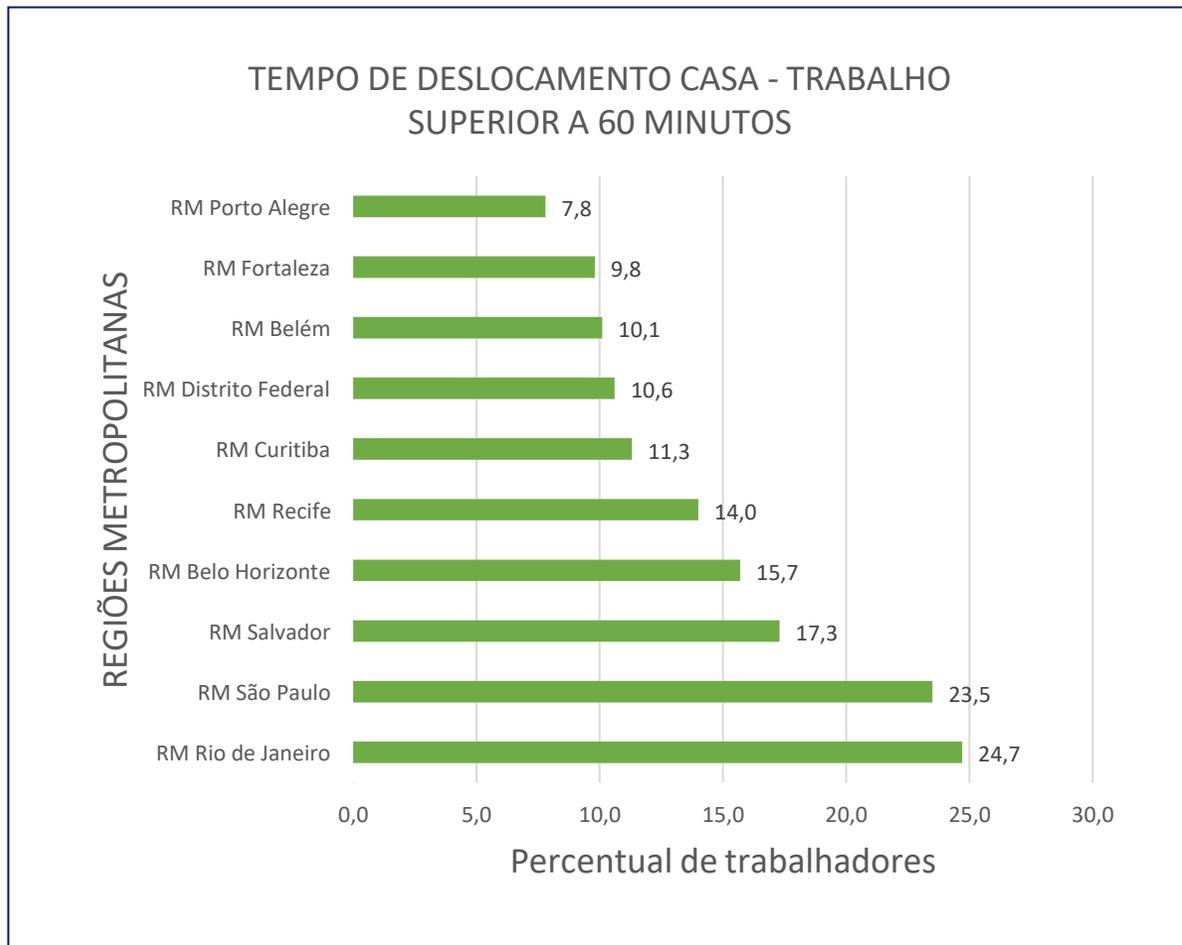
Razões pela não aderência ao teletrabalho



ECONOMIA ANUAL DOS TELETRABALHADORES NOS ESTADOS UNIDOS (US\$)

ITEM	VALOR (US\$)	OBSERVAÇÃO
COMBUSTÍVEL	1.120	
LAVANDERIA	800	(ENTRE 600 E 1.000)
ALIMENTAÇÃO	800	
IMPOSTOS	750	NÃO HÁ DETALHES
VESTIMENTA	590	
MANUTENÇÃO DO VEÍCULO	300	
TOTAL	4.360	

PROBLEMAS DE MOBILIDADE E INICIATIVAS DE TELETRABALHO NO BRASIL



Fonte: PNAD 2012 – IBGE

1986 – SERPRO implanta projeto piloto com quatro desenvolvedores de software (Rio de Janeiro).

1988 – Ricardo Semler incentiva a implantação de um teletrabalho gerencial na SEMCO.

Órgãos de justiça aderem ao teletrabalho: TST, STF, TCU, CNJ, AGU, TRT ES, TRF (SP e RS), TJ (SP, RJ, MG, AP).

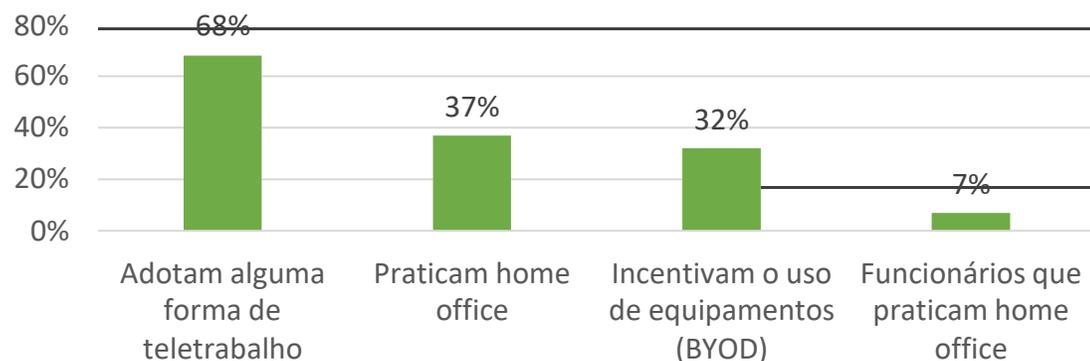
Empresas públicas e de economia mista também: SERPRO, BNB, CONAB, RECEITA FEDERAL.

2015 – BANCO DO BRASIL inicia piloto na área de tecnologia em 2015 com 100 funcionários.

Fonte: SOBRATT e imprensa

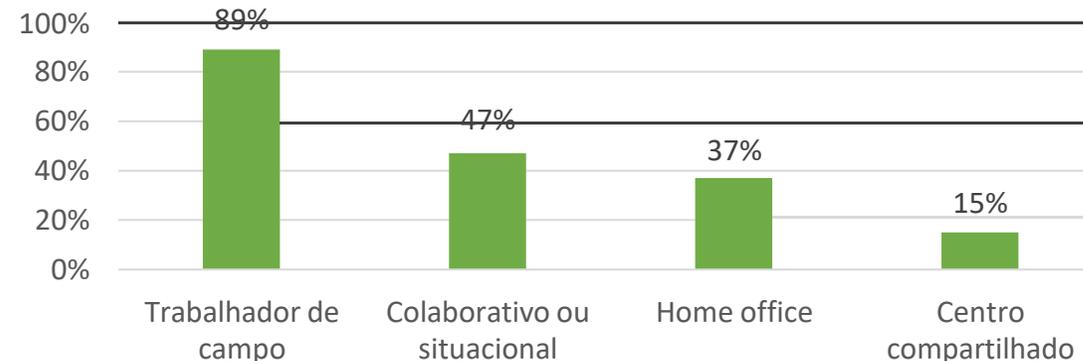
TELETRABALHO NO BRASIL

PERFIL DO TELETRABALHO NO BRASIL

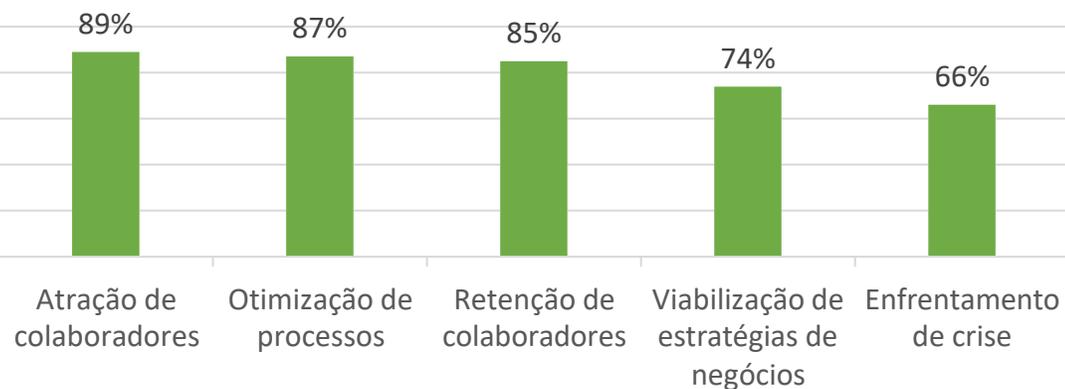


68% - dado divulgado pela Sobratt. Os outros, da pesquisa SAP.

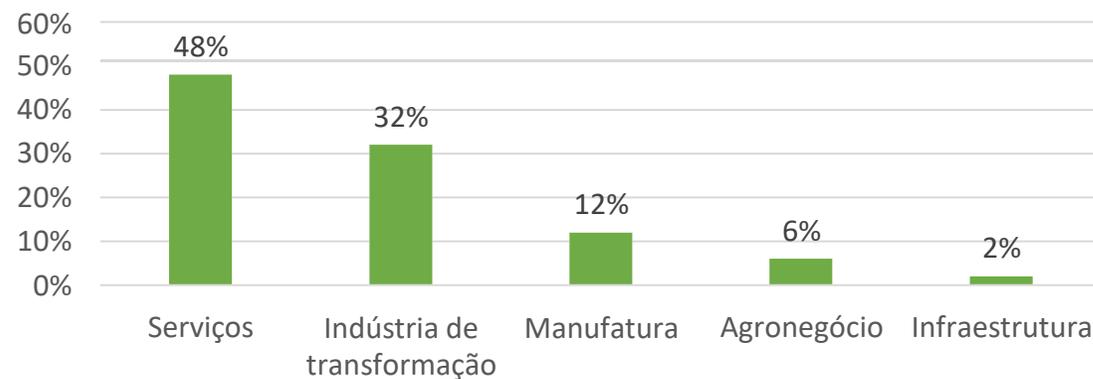
PRÁTICA DE TELETRABALHO NAS EMPRESAS



ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO HOME OFFICE



PERFIL DAS EMPRESAS COM HOME OFFICE



Fonte: Pesquisa Home Office Brasil 2016 – SAP Consultoria RH (325 empresas)

EQUIPAMENTOS UTILIZADOS POR MODALIDADE DE TELETRABALHO NO BRASIL



Home office	05%	85%	06%	48%
Centro compartilhado	11%	72%	17%	65%
Trabalhador de campo	13%	77%	10%	52%
Colaborativo/situacional	18%	73%	-	27%

Fonte: Pesquisa Home Office Brasil 2016 – SAP Consultoria RH

PREVISÃO LEGAL - ALTERAÇÃO DA CLT

LEI 13.467 DE 13 DE JULHO DE 2017, TÍTULO II, CAPÍTULO II-A **DO TELETRABALHO**

- **‘Art. 75-A.** A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo. ’
- **‘Art. 75-B.** Considera-se teletrabalho 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.
- **Parágrafo único.** O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho. ’
- **‘Art. 75-C.** A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.
- **§ 1º** Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.
- **§ 2º** Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com o correspondente registro em aditivo contratual. ’
- **‘Art. 75-D.** As disposições relativas à aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como o reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.
- **Parágrafo único.** As utilidades mencionadas no **caput** deste artigo não integram a remuneração do empregado. ’
- **‘Art. 75-E.** O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.
- **Parágrafo único.** O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador. ’”

Lei 12.551/2011, alterou o artigo 6º da CLT:

“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.”

Mais recentemente foi debatido o PL 6787/2016 que gerou a reforma trabalhista, através da **Lei 13.467/2017**.

ELEMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

PROJETO TELETRABALHO

PROJETO TELETRABALHO						
COMUNICAÇÃO	SELEÇÃO ATIVIDADES	SELEÇÃO PESSOAS	NI TT CAPACITAÇÃO	TIC E INFRA-ESTRUTURA	ASPECTOS LEGAIS	AValiaÇÃO
Comunicar o projeto à empresa Intranet	Definição de Critérios PRO atividades	Edital de Seleção PRO seleção	Conceitos, desafios, procedimentos (GI,TT,CT) MAN CDP	Definição e homologação de requisitos ergonômicos PRO ergo TT	Termo Aditivo para TT FQ aditívio TT	Do teletrabalhador FQ avalia tt
Comunicar crono e informações básicas Intranet	Avaliação de atividades FQ atividades	Inscrição de candidatos FQ inscrição	A Ética do Teletrabalho MAN ETT	Definição de kit TIC para TT PRO kit TT	Definição de regime: 5D, 4X1, 3X2 PRO jornada TT	Dos benefícios para o TT FQ ben. TT
Workshops para gestores e empregados	Definição de atividades	Manifestação Gestor CI Gestor	Administração do Tempo MAN ADT	Definição critérios de cessão PRO cessão TT	Definição de controles jornada PRO jornada TT	Dos benefícios para a empresa FQ ben. BBTS
		Avaliação Ergonômica FQ ergonomia	Segurança da Informação MAN SI	Termo de responsabilização kit FQ kit TT	Definição de benefícios TT PRO benefícios TT	
		Avaliação Comunicação prova comunic.	Comunicação Remota MAN CR	Termo de recusa mobiliário FQ mobiliário TT	Termo de requisição de retorno FQ req. retorno TT	
		Avaliação Psicossocial entrevista	Gerenciamento Remoto (GI) MAN GR	Definição de help desk para TT PRO HD TT	Termo de concordância de retorno FQ con. retorno TT	

Baseada em tabela de *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível* – Joselma O. Goulart

METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DE ATIVIDADES (TEMPO)

MODELO TEÓRICO						
ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO	PERCENTUAL DE DEPENDÊNCIA LOCAL E ATIVIDADE	PERCENTUAL DE INDEPENDÊNCIA DE LOCAL
Atividade 1	t1	pt1= t1/40	te1	pte1= te1/t1	pt1 * pte1	
Atividade 2	t2	pt2= t2/40	te2	pte2= te2/t2	pt2 * pte2	
Atividade 3	t3	pt3= t3/40	te3	pte3= te3/t3	pt3 * pte3	
Atividade 4	t4	pt4= t4/40	te4	pte4= te4/t4	pt4 * pte4	
Atividade 5	t5	pt5= t5/40	te5	pte5= te5/t5	pt5 * pte5	
Atividade n	tn	ptn= tn/40	ten	pten= ten/tn	ptn * pten	
TOTAIS →→	$\Sigma t = 40$	$\Sigma pt = 100\%$	Σte (de 0 a 40)	Σpte (de 0 a 100%)	$\Sigma pt * \Sigma pte$	$100\% - (\Sigma pt * \Sigma pte)$
AJUSTE PERCENTUAL INDEPENDÊNCIA DE LOCAL (em %): 80 a 99 = 80, 60 a 79 = 60, 40 a 59 = 40, 20 a 39 = 20, 0 a 19 = 0						
POTENCIAL DE DIAS DE TELETRABALHO: 80% → 4 dias, 60% → 3 dias, 40% → 2 dias, 20% → 1 dia, 0% → 0						

CRITÉRIO DE SELEÇÃO BASEADO NO TEMPO E NO LOCAL DAS ATIVIDADES

EXEMPLO HIPOTÉTICO						
ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE	TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO (h)	PERCENTUAL DE TEMPO DA ATIVIDADE EM LOCAL ESPECÍFICO	PERCENTUAL DE DEPENDÊNCIA LOCAL E ATIVIDADE	PERCENTUAL DE INDEPENDÊNCIA DE LOCAL
Atividade 1	15	37,50%	0	0,00%	0,00%	
Atividade 2	5	12,50%	3	60,00%	7,50%	
Atividade 3	3	7,50%	3	100,00%	7,50%	
Atividade 4	7	17,50%	0	0,00%	0,00%	
Atividade 5	5	12,50%	2	40,00%	5,00%	
Atividade n	5	12,50%	5	100,00%	12,50%	
TOTAIS →→	40	100,00%	13		32,50%	67,50%
AJUSTE DO PERCENTUAL DE INDEPENDÊNCIA DE LOCAL:						60,00%
POTENCIAL DE DIAS DE TELETRABALHO:						3

(*) Premissas ergonômicas, de conectividade, equipamentos de TI, acesso à rede BBTS, e-mail e sistemas empresariais.

Lâmina com dados específicos da empresa, definindo um grupo específico de análise.

A supressão dos dados não compromete o conteúdo da apresentação.

POSSÍVEIS CRITÉRIOS ADICIONAIS DE SELEÇÃO

CRITÉRIO

VARIÁVEIS OBSERVADAS	EMPRESA	GRUPO DE ANÁLISE	PARTICIPAÇÃO DO GRUPO DE ANÁLISE
EFETIVO			
IDADE MÉDIA (ANOS)			
TEMPO MÉDIO DE EMPRESA (ANOS)			
FAIXA ETÁRIA (> 61 ANOS)			
FAIXA ETÁRIA (< 26 ANOS)			
FAIXA ETÁRIA (> 47 ANOS)			
ENSINO SUPERIOR COMPLETO (PERCENTUAL)			
FAIXA ETÁRIA (> 47 ANOS) COM ENSINO SUPERIOR COMPLETO			
CUSTO ANUAL VALE TRANSPORTE EMPRESA (R\$ MIL)			

A supressão dos dados desta lâmina não compromete a apresentação.

POTENCIAL DE TELETRABALHO – ÁREA ESPECÍFICA DA EMPRESA

CRITÉRIO 1: TEMPO E LOCAL DAS ATIVIDADES

DIAS/ SEMANA	Gerência e Supervisão	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	Atividade 4	Atividade 5	Atividade 6	Atividade 7	TOTAIS	TOTAIS (%)
0	3	5	6						14	42%
1			2						2	10%
2				1	1			1	3	10%
3					1		2		3	10%
4						1	3	3	7	23%
5							2		2	6%
									31	100%

48%

CRITÉRIO 2: CRITÉRIO 1 + SUPERIOR COMPLETO + FAIXA ETÁRIA (> 47 ANOS)

0	3	5	8	1	2	1	7	4	31	100%
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------

0%

POTENCIAL DE TELETRABALHO – ÁREA ESPECÍFICA DA EMPRESA

CRITÉRIO 3: CRITÉRIO 1 + SUPERIOR COMPLETO + FAIXA ETÁRIA (> 40 ANOS) :

DIAS/ SEMANA	Gerência e Supervisão	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	Atividade 4	Atividade 5	Atividade 6	Atividade 7	TOTAL	TOTAL (%)
0	3	5	7	1	2	1				
1			1							
3										
4										

} 16%

CRITÉRIO 4: CRITÉRIO 1 + ENSINO MÉDIO COMPLETO + FAIXA ETÁRIA (> 40 ANOS)

DIAS/ SEMANA	Gerência e Supervisão	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	Atividade 4	Atividade 5	Atividade 6	Atividade 7	TOTAIS	TOTAIS (%)
0	3	5	7		2	1	2		20	65%
1			1						1	3%
2				1				1	2	6%
3							2		2	6%
4							2	3	5	17%
5							1		1	3%
									31	100%

} 35%

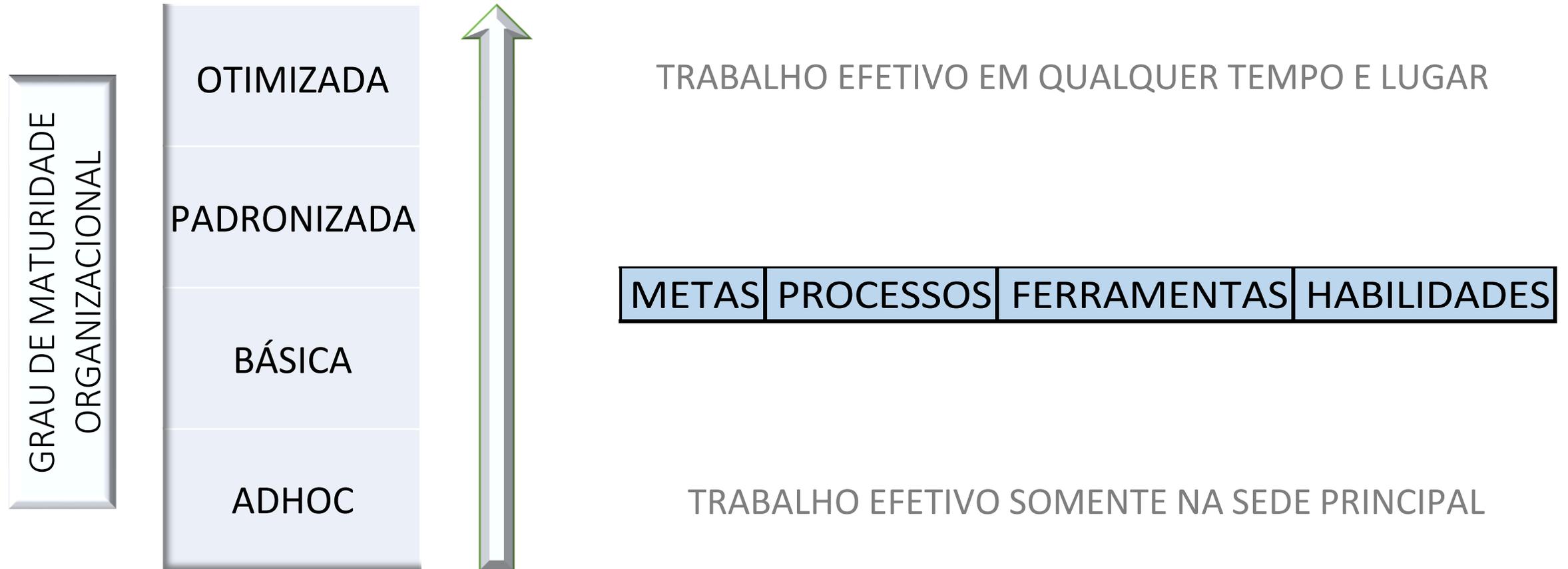
ANÁLISE TIE (TEMPO DE CASA, IDADE, ESCOLARIDADE) DAS MAIORES UNIDADES

GEREX	DESCRIÇÃO	QTD	te médio	idade média	sup comp (%)
Gerência 1	Equipe 1				
Gerência 1	Equipe 2				
Gerência 1	Equipe 3				
Gerência 1	Divisão 4				
Gerência 1	Equipe 5				
Gerência 1	Equipe 6				
Gerência 2	Equipe 1				
Gerência 2	Equipe 2				
Gerência 2	Equipe 3				
Gerência 3	Equipe 1				
Gerência 3	Equipe 2				
Gerência 4	Equipe 1				
Gerência 4	Equipe 2				
Gerência 5	Equipe 1				
Gerência 5	Equipe 2				
Gerência 5	Equipe 3				
Gerência 6	Equipe 1				
Gerência 7	Equipe 1				
Gerência 7	Equipe 2				
Gerência 8	Equipe 1				
Gerência 8	Equipe 2				
Gerência 8	Equipe 3				
Gerência 8	Equipe 4				
Gerência 9	Equipe 1				
Gerência 9	Equipe 2				

CONSTRUINDO UMA MATRIZ DE DECISÃO (VISÃO ESTRATÉGICA)

		ELEMENTOS DE DECISÃO			
		INDEPENDÊNCIA DE LOCAL	MATURIDADE	GANHOS	RISCOS
A T I V I D A D E S	DE PROJETO	Green	Green	Green	Green
	DE ASSESSORAMENTO	Green	Green	Green	Green
	DE ANÁLISE	Green	Green	Green	Green
	DE SUPORTE	Green	Yellow	Green	Yellow
	OPERACIONAIS	Green	Yellow	Green	Green
	DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	Green	Green	Green	Red

CRITÉRIO BASEADO NO “MODELO DE MATURIDADE PARA EQUIPES DISTRIBUÍDAS”



ELEMENTOS DE MATURIDADE DE EQUIPES VIRTUAIS (baseado em Managing Virtual Teams – A Cale – 2013)

B Á S I C A	OBJETIVOS	PROCESSOS	FERRAMENTAS	HABILIDADES
	✓ Especificações de projeto (sem detalhe suficiente)	✓ Padrões de disponibilidade	✓ Ferramentas de comunicação	✓ Equipe com domínio em e-mail e mensagens via celular
	✓ Objetivos de membros da equipe (sem detalhe suficiente)	✓ Processos de negócios (sem alinhamento)	✓ Comunicação eletrônica com acesso para todos, confiável	✓ Equipe com domínio em aplicativos de escritório
		✓ Fluxo de informações ('empurrada' principalmente)	✓ Ferramentas de fluxo de informações (sem alinhamento)	✓ Maioria de comunicações tem critérios de prioridade
		✓ Gestão em transição (por observação → por objetivos)	✓ Histórico de métricas de desempenho	Equipe com compreensão limitada dos princípios de comunicação à distância.
	Sistemas de memória corporativa inadequados ou inexistentes	Métricas de desempenho para os membros da equipe não estabilizadas	GERÊNCIA REMOTA EM PROCESSO DE COMPREENSÃO DE UMA NOVA ATITUDE	

P A D R O N I Z A D A	OBJETIVOS	PROCESSOS	FERRAMENTAS	HABILIDADES
	✓ Objetivos organizacionais e de projeto definidos, documentados e alinhados	✓ Processos de negócios definidos e alinhados	✓ Ferramentas para o fluxo de informações confiáveis.	✓ Habilidades de comunicação à distância bem compreendidas e praticadas.
	✓ Objetivos de membros da equipe definidos, documentados e alinhados	✓ Fluxo de informações em transição (empurrar → para buscar)	✓ Métricas de desempenho confiáveis	✓ GERÊNCIA REMOTA COM DOMÍNIO DE UMA NOVA ATITUDE
		✓ Gestão por objetivos	✓ Sistema de memória corporativa disponível e confiável	
	✓ Processos e sistemas disponíveis para criar memória corporativa			

DESPESAS POSTO FIXO DE TRABALHO

ESTIMATIVA DE DESPESAS POR POSTO DE TRABALHO

RUBRICA	MÊS 1 (R\$)	MÊS 2 (R\$)	MÊS 3 (R\$)	DESPESA MÉDIA (R\$)	QTD. PESSOAS	DESPESA UNIT (R\$)	OBSERVAÇÕES
Locação e condomínio							
IPTU							
Energia elétrica							
Água e esgoto							
Telecom							
Telefonia							
Segurança							
Limpeza e Conservação							
Café e similares							
TOTAIS MENSAIS (R\$)							
TOTAIS ANUAIS (R\$)							

POSSIBILIDADES DE REDUÇÃO DE POSTOS EM FUNÇÃO DA FREQUÊNCIA DO TELETRABALHO

DISTRIBUIÇÃO DE 5 TRABALHADORES POR TEMPO DE ADOÇÃO DE TT						
FREQUÊNCIA TT	POSTOS	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
4 X SEMANA	POSTO 1	T1	T2	T3	T4	T5
3 X SEMANA	POSTO 1	T1		T2		T3
	POSTO 2	T3	T4		T5	
2 X SEMANA	POSTO 1	T1			T2	
	POSTO 2	T2	T3			T4
	POSTO 3	T4		T5		
1 X SEMANA	POSTO 1	T1				T2
	POSTO 2	T2			T3	
	POSTO 3	T3		T4		
	POSTO 4	T4	T5			

NECESSIDADE POSTOS	ECONOMIA POSTOS
1	4
2	3
3	2
4	1

ECONOMIA PARA OUTRAS QUANTIDADES					
PARA 10	PARA 20	PARA 30	PARA 40	PARA 50	PARA 100
8	16	24	32	40	80
6	12	18	24	30	60
4	8	12	16	20	40
2	4	6	8	10	20

CONCLUSÕES

- A ADOÇÃO DO TELETRABALHO POR PARTE DAS EMPRESAS, SOB CERTAS CONDIÇÕES, PODE SER CONSIDERADA COMO A CONCESSÃO DE UM BENEFÍCIO.
- DENTRE OS BENEFÍCIOS ESPERADOS, DEVE SER CONSIDERADA A RETENÇÃO DE TALENTOS E A REDUÇÃO DOS CUSTOS DO POSTO FIXO DE TRABALHO (ALUGUEL, SEGURANÇA, SERVIÇOS ASSOCIADOS).
- DENTRE AS MEDIDAS A SEREM ADOTADAS, DEVE SER CONSIDERADA A CRIAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO ALEATÓRIO E CONSEQUENTEMENTE A MIGRAÇÃO PAULATINA DO DESKTOP PARA O NOTEBOOK.
- OS CUSTOS ADICIONAIS DOS EMPREGADOS COM OS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES PODERÃO SER ABSORVIDOS COM A REDUÇÃO DOS CUSTOS COM VALE TRANSPORTE.

Anexo V – Avaliação do teletrabalho com o corpo gerencial de uma empresa

Home Office

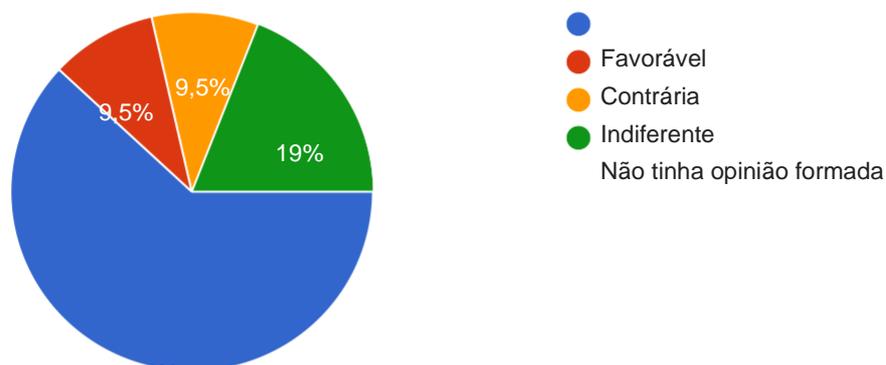
21 respostas

[Publicar análise](#)

Qual era sua opinião com relação à prática do home office antes da pandemia?

 Copiar

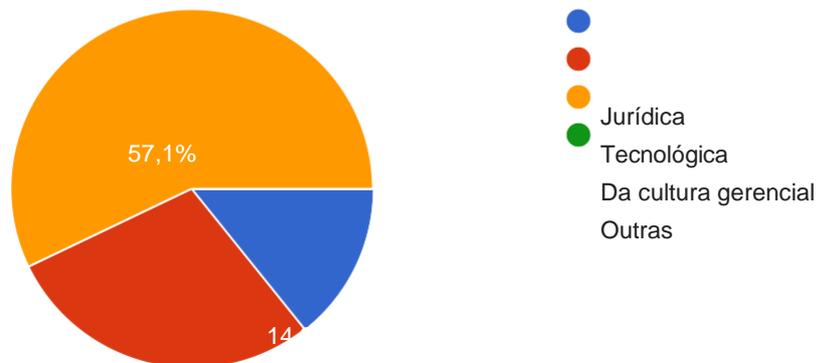
21 respostas



Na sua opinião, quais eram as principais barreiras para a implantação do home office?

 Copiar

21 respostas



Se marcou **outras**, quais?

0 resposta

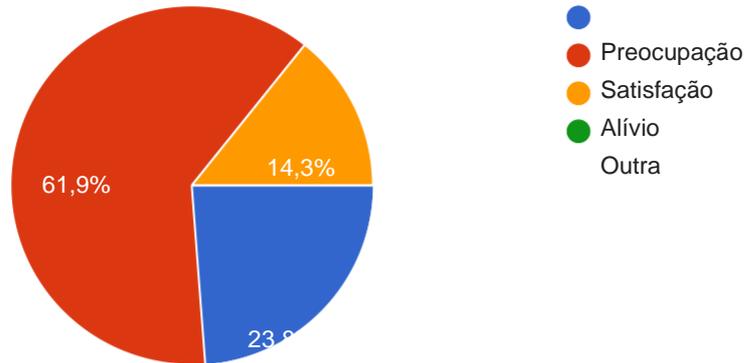


Ainda não há respostas para esta pergunta.

Qual foi sua reação quando o home office foi implantado compulsoriamente na Empresa, em função da pandemia?

 Copiar

21 respostas



Se marcou **outra**, qual?

0 resposta

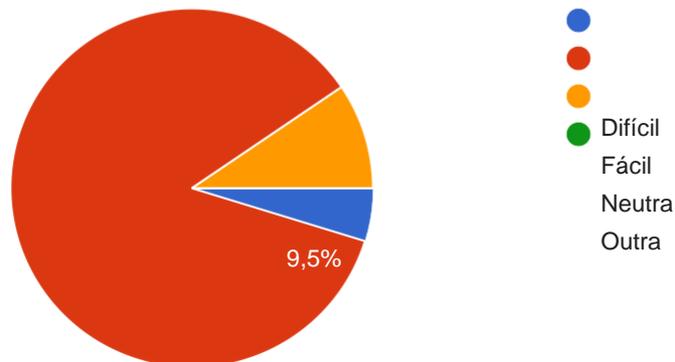
Ainda não há respostas para esta pergunta.



Como foi sua adaptação, como gestor(a) ao home office?

Copiar

21 respostas



Se marcou **outra**, qual?

0 resposta

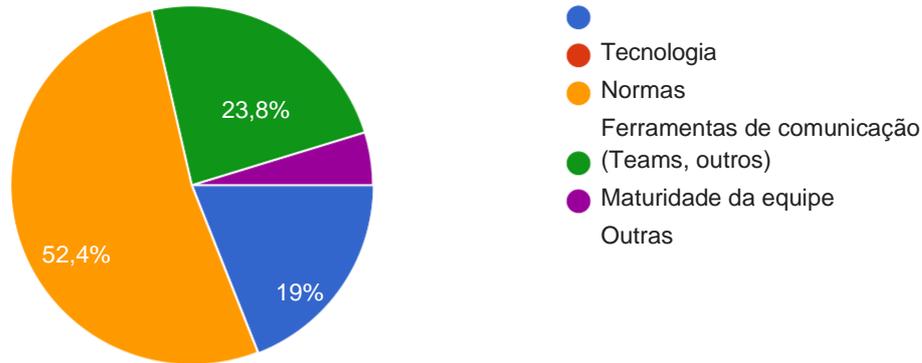
Ainda não há respostas para esta pergunta.



Que características da Empresa foram determinantes para a adaptação ao home office?

 Copiar

21 respostas



Se marcou **outras**, quais?

1 resposta

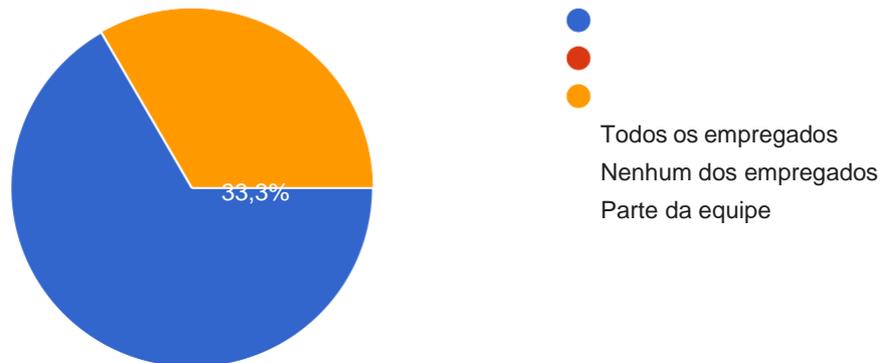
Apoio da Alta Administração; Apoio da Gerência de Pessoas; Sucesso no Piloto durante a Pandemia.



De acordo com os normativos vigentes, na sua equipe, quem pode trabalhar em home office?

[Copiar](#)

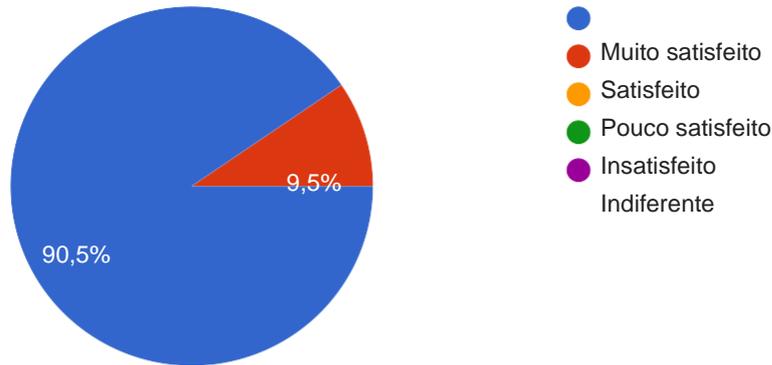
21 respostas



Qual é o grau de satisfação dos membros de sua equipe que trabalham em home office?

 Copiar

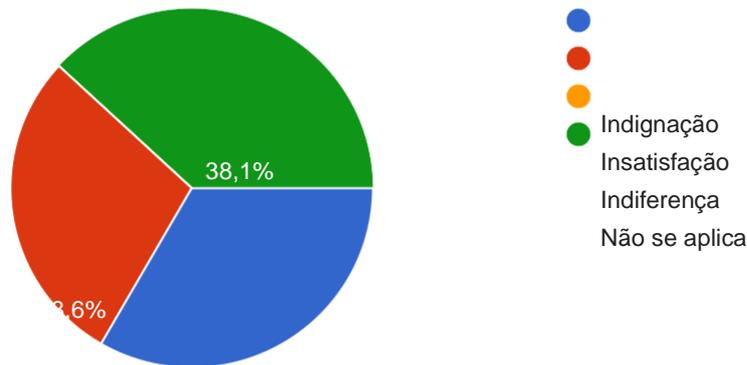
21 respostas



Qual é o sentimento dos empregados que não podem, por qualquer motivo, aderir ao home office?

 Copiar

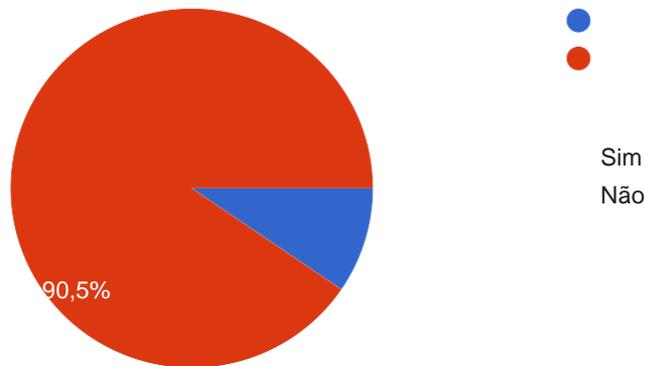
21 respostas



Independentemente do empregado ser elegível ao home office, você não autorizou a participação de algum deles?

 Copiar

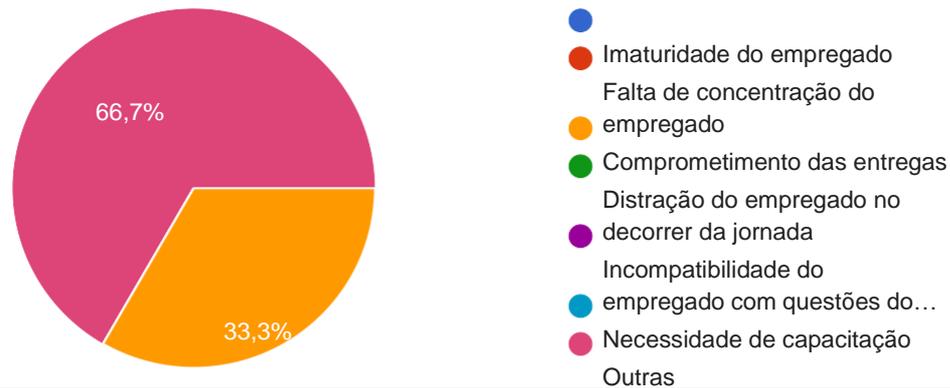
21 respostas



Se respondeu **sim** à pergunta anterior, quais os motivos?

 Copiar

3 respostas



Se marcou **outras**, quais?

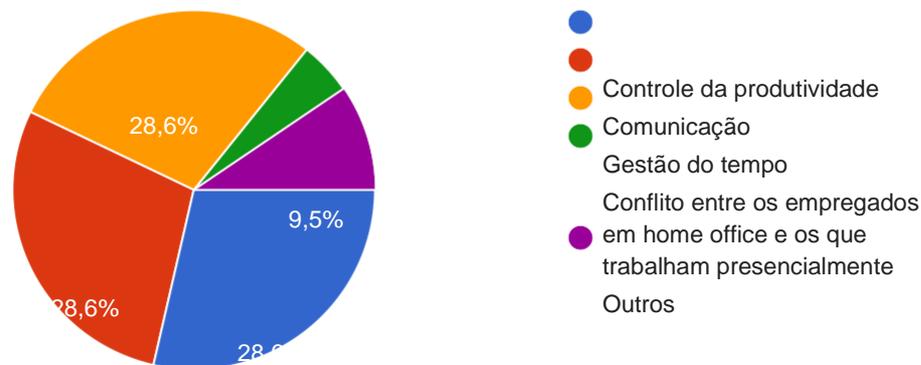
1 resposta

necessidade de aperfeiçoar conhecimento

Quais são ou foram seus principais desafios desde a implantação do home office?

 Copiar

21 respostas



Se marcou **outros**, quais?

2 respostas

As demandas aumentaram significativamente devido a velocidade de comunicação e a automatização dos processos.

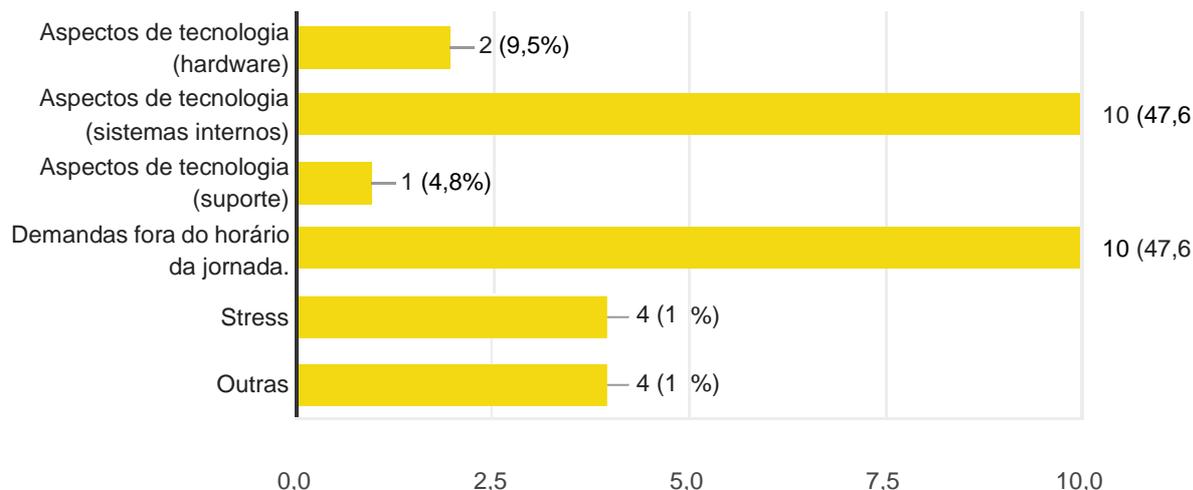
Respostas 1,2, e 3.



Quais foram as principais reclamações dos empregados desde o início do home office?



21 respostas



Se marcou **outras**, quais?

4 respostas

Não houve reclamações

Respostas 2,3,4, e5.

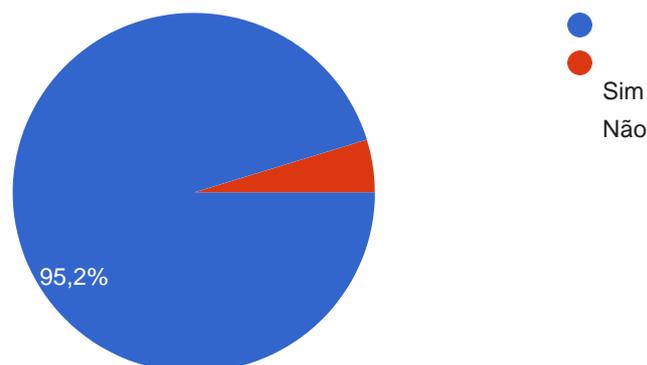
Muitos empregados não estão preparados para o teletrabalho, além de mobiliário e local adequado afetando produtividade e aspectos de saúde. Mas vejo como uma excelente oportunidade o teletrabalho que permite redução de custos, maior produtividade e a eliminação de fronteiras e distâncias, permitindo que se tenha empregados em qualquer local desde que se trabalhe de forma produtiva e eficiente.

Falta de interação social

Na sua opinião, suas habilidades gerenciais com relação à gestão do home office se desenvolveram desde sua implantação?



21 respostas



Justifique sua resposta:

21 respostas

Preciso constantemente pensar em formas de obter, especialmente, celeridade na comunicação (em razão da natureza das atividades da minha equipe). Considero que houve evolução na minha capacidade comunicativa.

Hoje temos certeza de que quem não trabalha não trabalha em nenhum modo!

A comunicação ficou bem mais rápida, as decisões agilizadas, se consegue reunir rapidamente diversos intervenientes virtualmente e decisões são tomadas com mais agilidade.

Tenho uma aproximação muito maior com a minha equipe, com melhoria da gestão de tarefas

Com a restrição do presencial, foi necessário aprimorar a gestão com ferramentas tecnológicas e também agregar valor a comunicação, para disseminar uma boa e clara comunicação.

Ao longo do tempo, após compulsoriamente estarmos nessa situação, as formas de se comunicar (fazer ser entendido e também entender a equipe) foram sendo aprimoradas e ajustadas. Durante o home office o grande desafio era não ver o colaborador fisicamente e saber que ele estava atuando da melhor forma, então a comunicação, ao meu ver neste sentido era primordial ser desenvolvida para a maturidade da gestão do home office.

Iniciamos reuniões diárias com a participação de toda equipe.

Maior confiança na equipe

Sim, por ser algo novo em que foi necessário uma readequação de atitudes e pensamentos antes não considerados

Com a implantação do home, tudo era novo para a gestão, contudo, o tempo traz experiência e conhecimento, além de alguns treinamentos realizados sobre a gestão de equipes em home office e a troca de experiência com outros gestores, inclusive de outras empresas.

Não, vez que apenas continuei aplicando as rotinas que já vinham apresentando resultado.

Como toda novidade, que vem para alterar a nossa zona de conforto, no início se torna incomoda. Com o passar do tempo, começamos a entender melhor as ferramentas disponíveis e a enxergar como mais uma opção de trabalho.

Não se aplica

O homeoffice requereu maior habilidade de comunicação e gestão do tempo, eu tive que me ater mais a forma de dialogar e estar atenta a cada membro da equipe, bem como a prestar suporte e promover espaço de integração e bem estar on line.



Precisei aperfeiçoar os meus conhecimentos em ferramentas tecnológicas para controle da produção; desenvolvi minha inteligência emocional para dirimir conflitos derivados do excesso de tarefas pois, sim, passamos a trabalhar mais com o home. Como ficamos mais acessíveis devido ao teams, precisei desenvolver minhas habilidades, tbm, quanto ao gerenciamento do tempo.

Foi necessária uma adaptação na forma de pedir e receber as demandas, melhor comunicação e planejamento, mas considero uma adaptação muito rápida e simples de adequar.

desenvolvi confiança com a equipe

Foram implementadas reuniões semanais para acompanhamento e troca de informações

Aprimoramento da gestão de resultado

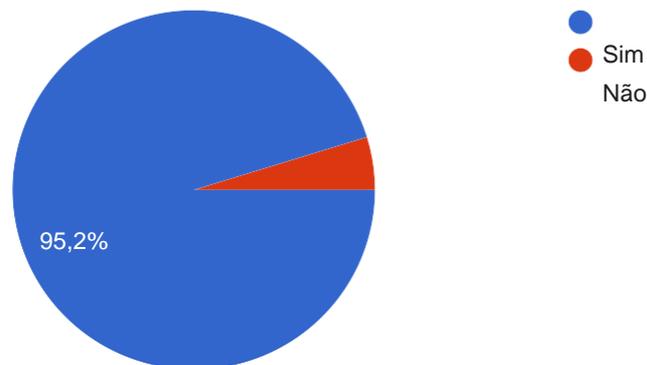
Sim, hoje consigo gerenciar melhor a equipe remota.

Iniciei o meu desafio como gestora já na pandemia, mas ainda assim considero que aprendi muito até aqui.

Na sua opinião, as habilidades com o uso das tecnologias de informação e comunicação suas e de sua equipe se desenvolveram desde sua implantação?

 Copiar

21 respostas



Justifique sua resposta:

21 respostas

Na minha opinião, os dois primeiros anos de teletrabalho na empresa provocaram uma espécie de "inclusão digital", em termos de uso de tecnologia em nuvem. Considero que, de fato, houve início de uma transformação digital.

Melhor uso das ferramentas colaborativas

Necessariamente em modo home office os funcionários precisam utilizar os diversos sistemas e aplicativos internos da empresa no desenvolvimento de suas atividades.

Sim, evoluímos com o home office acerca do avanço da tecnologia, pois buscamos soluções, pesquisamos acerca das funcionalidades, coisa que não fazíamos presencialmente, pois tínhamos um colega que poderia nos auxiliar, sem buscar aprender

Para o compartilhamento das informações foi necessário o desenvolvimento de habilidades

Sim, a tecnologia utilizada em grande parte do dia hoje já estava disponível quando a pandemia iniciou, porém, o aprendizado para uso desta no dia a dia foi sendo desenvolvido ao longo do tempo.

Os processos tornaram mais ágeis.

Com a utilização massiva de tecnologia a equipe aprendeu a obter o melhor delas

Antes do home office não se usava a ferramenta para mensagens e videochamadas, então foi necessário desenvolver essa habilidade, se adaptando com a nova realidade.

Esse desenvolvimento foi obrigatório, caso contrário, não daria certo o trabalho em home office. Foi necessário desenvolver meios de se comunicar de forma rápida e assertiva, à distância, como se fosse a comunicação presencial.

Houve amadurecimento das habilidades.

A obrigatoriedade de ficarmos em home office devido a pandemia, nos obrigou a uma adaptação cada vez maior do home office para a continuidade do trabalho.

A

Sim, todos tiveram que se adaptar as ferramentas de trabalho compartilhada.

Idem justificativa anterior. Acrescento que as estruturas CSC, devido a multiplicidade de processos, e a ausência de soluções integradas de gerenciamento de atividades, BPMS, têm requerido uma dedicação extra jornada dos gestores e operadores.



Na minha visão as tecnologias empregadas no teletrabalho são simples e de fácil uso, não vejo como barreira ou dificuldade seguir neste caminho. O maior desafio se deve em razão do elevado número de empregados e diferentes faixa etárias, localidade e faixas salarias para que haja isonomia para equidade de condições vista as mudanças abruptas na pandemia.

sim. todos se adaptaram e foram resilientes

Depois da implantação o uso de ferramentas de comunicação ficou mais natural

Foi uma necessidade geral

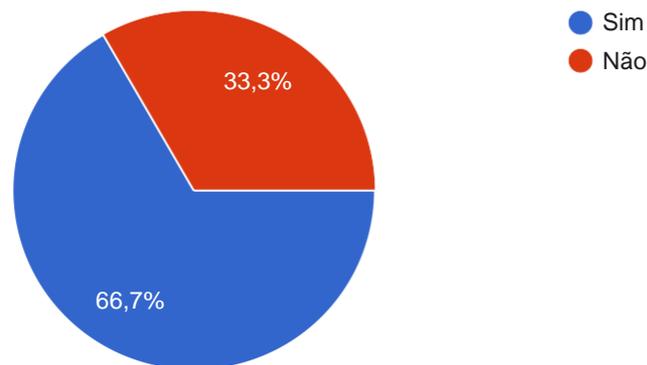
Não tive o desenvolvimento de novas habilidades tecnológicas.

Muitas pessoas não tinham noção da dimensão tecnologia que poderia fazer uso no cotidiano.

Na sua opinião, o modelo implantado na Empresa é o mais adequado?

 Copiar

21 respostas



Justifique sua resposta:

21 respostas

Considero possível a implantação do trabalho 100% em home office para algumas áreas e pessoas. Também acho necessário descobrir métodos de capacitar os gestores a gerir individualmente, no sentido de que se um funcionário não rende bem no home office, precisa voltar para o presencial. Em geral, os gestores atuam mais de forma coletiva e menos no nível individual.

Deveria adotar a forma Anywhere

Alguns setores não há necessidade de o funcionário estar na empresa, acredito que poderiater um cronograma ao longo do ano, para encontros a fim de estreitar o relacionamento e confraternização.

afigura-se como um modelo democrático

Sendo o modelo híbrido e flexível proporciona maior liberdade e qualidade de vida aos funcionários sem comprometer a produtividade e o clima organizacional.

Adotar o home office em parte em sua totalidade requer flexibilidade, então, ao meu ver os requisitos e a liberdade do gestor juntamente com o colaborador poder encontrar o que melhor se aplica às suas atividades a melhor maneira de lidar com esta modalidade.

Entendo que os funcionários que residem em bases diferentes da matriz, poderiam prestar os serviços naquela localidade, sem a necessidade de vir a matriz mensalmente.

O hibrido permite o contato pessoal que é importante e o home office e seus benefícios em alguns dias

O híbrido permite que as pessoas não percam o contato físico, cuja interação é essencial para manter o bom clima organizacional

É o mais adequado pois possui flexibilidade para os dias presenciais, tratando-se de um modelo híbrido.

Funciona a contanto e, inclusive, propiciou maior produtividade e qualidade de vida.

Ajustes no modelo ainda precisam ser realizados, dependendo do tipo de atividade a ser desempenhada pelo empregado.

A

Acredito que o modelo híbrido flexível, onde o gestor e o empregado definem o melhor momento de comparecimento à empresa é bastante aderente a necessidade de todos.



A minha resposta é NÃO. Mas o formulário, estranhamente, não está permitindo essa indicação.

Atualmente temos o trabalho híbrido sendo que se pede até 4 vezes presenciais no mês. Este modelo para área que eu atuo que é tecnologia poderia ser flexibilizada para 100% remoto. Mas compreendo que devido a diversidade de trabalhos o Híbrido é um excelente caminho para avançarmos no modelo.

há grande perda de conhecimento /comunicação e sinergia

O modelo híbrido permite a flexibilidade da gestão em gerenciar o tempo e o trabalho presencial

sem comentários

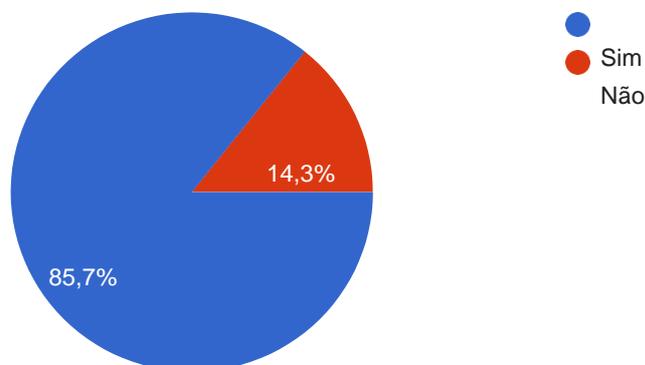
Em função da maior flexibilidade para os diversos tipos de negócios.

Há liberdade e poder decisório para o próprio empregado em aderir ou não ao modelo.

Na sua opinião, a Empresa orientou adequadamente a implantação formal do home office (pós pandemia) ao corpo gerencial?

 Copiar

21 respostas



Justifique sua resposta:

21 respostas

Foram feitas diversas reuniões pré-implantação, a fim de balizar o modelo e instruir quanto ao regulamento, ora em elaboração. Também foram feitas reuniões pós-implantação para conhecer as percepções e reforçar os aspectos técnicos, culturais e gerenciais do modelo. A gerência de Pessoas elaborou, ainda, além do regulamento, manual direcionado ao público de gestores e outro direcionado ao público geral de empregados, com orientações a cerca de saúde, boas práticas, produtividade, entre outros temas.

Divulgação de normas e políticas de homeoffice.

Foi amplamente divulgado.

Sim, fui muito direcionada

As regras foram divulgadas

Houve ampla divulgação e reuniões de alinhamento sobre o funcionamento da modalidade na empresa.

Recebemos todas as orientações necessárias.

Foram realizadas reuniões, matérias e normativos

Foram dadas orientações e esclarecimentos necessários

Infelizmente as informações foram de última hora e algumas das determinações ainda não estavam definidas pelos administradores, no momento da implantação, causando uma transição não muito simples.

O normativo que trata do tema é claro e elucidativo.

Foi um primeiro modelo que precisava ser normatizado. No entanto, melhores ajustes ainda podem ser feitos, dando maior flexibilidade ao empregado, dependendo da sua atividade.

A

Entendo que sim. A implantação se deu de forma natural, uma continuação do que estava ocorrendo.

A GEpes não estava preparada para conduzir o processo. Isso sobrecarregou os gestores. A excelência foi deles.

Entendo que sim, mas sempre há coisas que necessitam ser aprimoradas. Como campanhas massivas de como se portar no teletrabalho (uso de câmera, vestimenta adequada para



trabalho, ambiente e mobiliário entre outros), além das questões legais como controle de frequência adaptado..

faltou maior conhecimento das necessidades para estabelecer regras mais assertivas

Todas as orientações foram transmitidas através da intranet ou reuniões com superiores

sem comentários

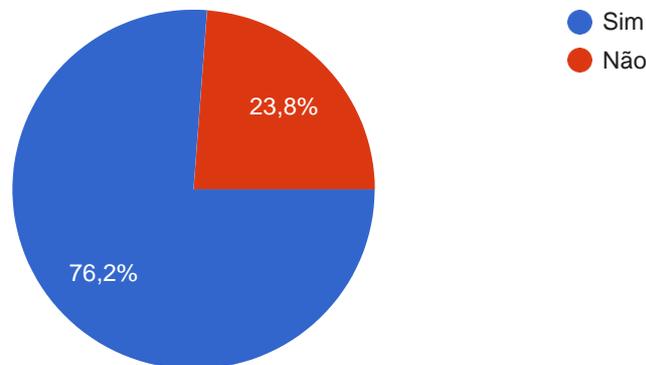
Em função da publicação de normativos, workshop e orientações aos gestores e empregados.

Houve reuniões de implantação e ampla discussão sobre o modelo.

Na sua opinião, a Empresa orientou adequadamente a implantação do home office (pós pandemia) aos empregados?

 Copiar

21 respostas



Justifique sua resposta:

21 respostas

Foi publicada extensa documentação sobre a modalidade, com manuais, hot site, normas internas, além de terem sido realizadas diversas reuniões com os gestores, com o objetivo de orientar quanto a passagem de informações às suas equipes.

A mesma anterior.

Foi realizado trabalho de implantação e acompanhamento.

Foi criado trilhas sobre o assunto

As regras foram divulgadas

Acredito que a implantação foi de forma correta. O que poderia melhorar seriam uma revisão periódica e mais próxima do modelo junto aos gestores.

Todos assinaram um termo de adesão ao novo sistema, contendo as informações necessárias. Além dos informativos vis Internet.

Reuniões, matérias e normativos

No início apenas os gestores receberam a orientação, o que gerou dúvidas e questionamentos.

Infelizmente as informações foram de última hora e algumas das determinações ainda não estavam definidas pelos administradores, no momento da implantação, causando uma transição não muito simples.

O normativo que trata do tema é claro e elucidativo.

Foi um primeiro modelo que precisava ser normatizado. No entanto, melhores ajustes ainda podem ser feitos, dando maior flexibilidade ao empregado, dependendo da sua atividade.

A

Entendo que sim. A implantação se deu de forma natural, uma continuação do que estava ocorrendo.

A comunicação foi muito fraca . A resposta ao problema foi lenta.

Realizou diversos comunicados, orientações.

as regras nao atendem todos os publicos e necessidades



Todas as orientações foram transmitidas através da intranet ou reuniões realizadas pelos gestores das equipes

sem comentários

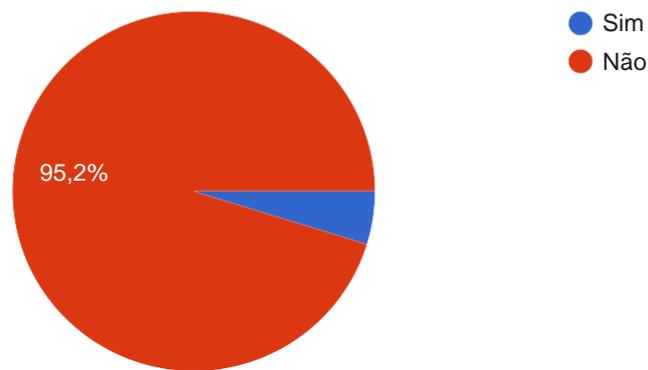
Em função da publicação de normativos, workshop e orientações aos gestores e empregados.

Faltou clareza e orientações quanto ao preenchimento do termo de adesão.

Você teve problemas com relação à gestão dos espaços em função do rodízio do trabalho presencial?

 Copiar

21 respostas



Justifique sua resposta:

21 respostas

Existe espaços adequados para as equipes.

Não tive

Foi devidamente equacionado o espaço.o

rodízio é realizado sem problemas

O espaço designado está adequado

Por vezes a equipe acaba ficando dividida quando vem presencialmente, devido a outros colaboradores que comparecem presencialmente, atrapalhando um pouco o propósito de estar juntos.....poderia haver um sistema corporativo simples, para uma espécie de "check-in" organizando melhor os espaços a serem ocupados não só pelas gerencias mas por divisões.

Planejamento antecipado.

O espaço é adequado

O espaço foi adaptado para a realidade de cada gerência, não trazendo impactos

Devido à flexibilidade para os dias de trabalho presencial e pelo jurídico estar em uma sala separada, não ocorreu essa dificuldade.

Nada a declarar.

Até o momento, as Gerencias da minha Diretoria conseguem se adequar e compartilhar o espaço disponibilizado.

Não sr aplica

As idas são flexíveis e os gestores da minha gerência combinam bem os eventos em que todos precisam ir.

Não tivemos problemas

Embora o meu time seja grande, optei por deixar eles em sua grande maioria remoto. No meu caso que trabalho com tecnologia o teletrabalho em 100%

não tive

Com o modelo híbrido não ocorreu ausência de espaços



sem comentários

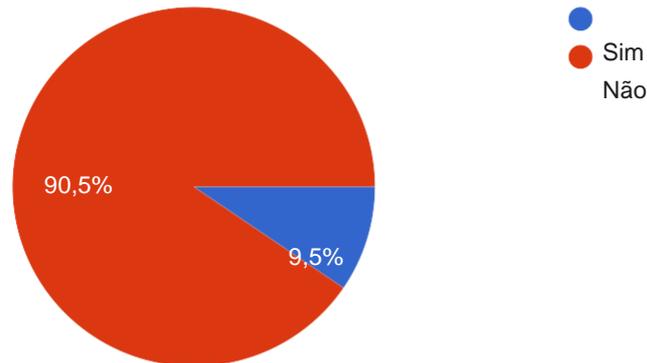
Não tivemos devido ao planejamento prévio.

O espaço sempre foi suficiente.

Você teve ou tem alguma dificuldade com a avaliação de desempenho de sua equipe no teletrabalho?

 Copiar

21 respostas



Se respondeu **sim**, justifique sua resposta:

2 respostas

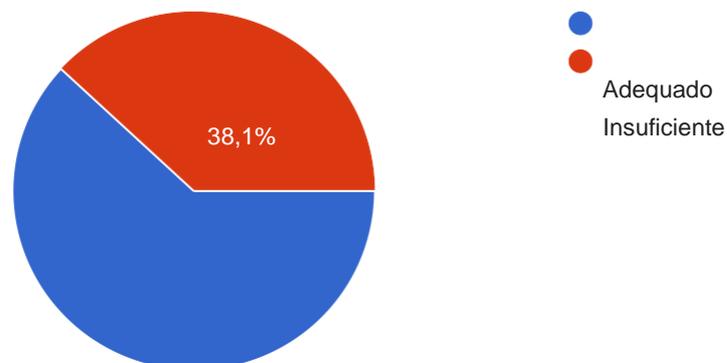
O modelo precisa ser aperfeiçoado,urgentemente.
Pontos como disponibilidade, interação, e produtividade precisam ganhar uma nova dinâmica de avaliação.

dificil mensuração de tempo

Qual é a sua opinião a respeito do Auxílio Home Office fornecido pela Empresa?

 Copiar

21 respostas





Se marcou **insuficiente**, justifique sua resposta:

8 respostas

Tinha que ser no mínimo R\$ 100,00

Deveria ser 100% home office e com programação/agenda positiva de presencial.

Poderia aumentar um pouco mais , tendo em vista o consumo de energia, entre outros

No teletrabalho o funcionário trabalha mais. Cada grupo tem o seu horário de almoço, o colega de uma outra área que almoça em horário diferente, pode te acionar no horário do seu almoço. Além dos gastos como energia, água, gaz, etc.

Poderia ser em torno de R\$ 120, para cobrir o custo com uma internet mais rápida.O

valor é muito baixo

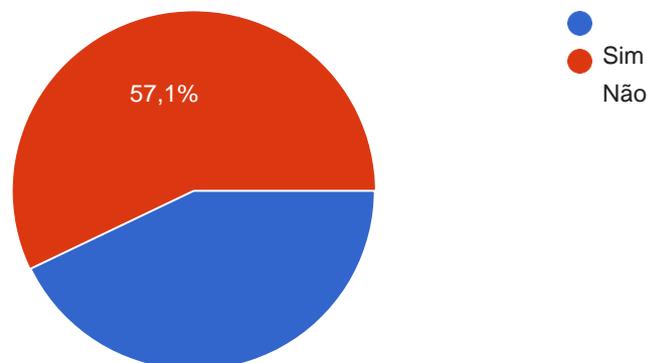
A empresa tem economizado milhões de reais com o modelo implantado. Acredito que um melhor apoio logístico, a disponibilização de celulares cadeiras,mesas para todos, e o co-patrocinio,mediante comprovação,de um bom plano de internet, fatia uma grande diferença Além disso o auxílio home deveria corresponder, no mínimo, ao valor da quantidade de kw/h e litros de água médio/diários que o um brasileiro classe média consome.

Considero que em razão das reduções de custo poderíamos ajustar o valor mensal, mas considero louvável a iniciativa, pois na maioria das empresas quando se é contrato em formato de teletrabalho a responsabilidade é do próprio empregado.

Você acha que aspectos culturais como a identidade com a Empresa, o senso de pertencimento e o engajamento podem ser afetados pelo teletrabalho?

 Copiar

21 respostas



Se marcou **sim**, justifique sua resposta:

8 respostas

No longo prazo, imagino que o teletrabalho pode afastar sim as pessoas do senso de pertencimento e engajamento. Apesar das ferramentas aproximarem as pessoas das atividades que exercem e daqueles que interagem no dia a dia, o trabalho presencial "forçava" de certa forma uma cultura organizacional mais sólida. Os trabalhadores que vivenciaram o modelo presencial antes acredito que não tenham esta perda no curto/médio prazo, mas, com a rotatividade de áreas e trabalhadores, acredito que tal fator possa influenciar negativamente alguns destes fatores.

Eu acho q o teletrabalho nao permite o convívio mais proximo

Podem ser afetados se o empregado não procurar se entrosar com a empresa e se o gestor deixar de integrar e aculturar o seus geridos.

Acredito que o modelo híbrido: teletrabalho x presencial, seja o mais adequado. A atividade presencial e o contato mais próximo com os nossos pares, continua sendo muito importante.

Afetados positivamente, sem dúvida. Hj um funcionário se sente mais valorizado, e tbm orgulhoso em trabalhar numa empresa que pensa na sua qualidade de vida.

Este será um grande desafio para todas as empresas, como criar uma cultura própria, engajamentos, senso de pertencimento entre outros. Mas esta é uma mudança mundial onde todas as empresas ainda necessitarão se reinventar para manter estes aspectos.

ja observamos perdas significativas no dia a dia do trabalho

Por que a cultura da empresa é disseminada de forma mais intensa no presencial.



Na sua opinião, quais são os pontos altos do modelo de home office implantado pela Empresa?

21 respostas

Flexibilidade

O contato proporcionado com as novas tecnologias; a autonomia e o empoderamento do gestor quanto à tomada de decisão, dentro do modelo; o aumento na satisfação dos empregados.

As ferramentas colaborativas adotadas

Produtividade elevada, comunicação, interação, decisões mais ágeis e qualidade de entregas.

o foco nas atividades, aumento da produtividade, ausência de deslocamento diário, gestão das atividades da equipe e maior sociabilidade com a família

Sendo o modelo híbrido e flexível proporciona maior liberdade e qualidade de vida aos funcionários sem comprometer a produtividade e o clima organizacional.

Flexibilidade e autonomia do gestor para enquadramento de tal modalidade.

Satisfação garantida do funcionário.

Qualidade de vida ao empregado, o que reflete em melhores resultados, já que a necessidade de ir presencial apenas uma vez por semana.

Possibilidade de maior concentração, maior produtividade, não perder tempo com deslocamento, economia com vale transporte e corpo funcional mais satisfeito

Melhora na qualidade de vida, vez que possibilita, de certa forma, gestão do tempo útil.A

flexibilidade.

Qualidade de Vida

Flexibilidade

Satisfação do empregado, aumento de produtividade, aumento de foco, aumento de qualidade de vida, diminuição de gastos com locomoção, diminuição de gastos de combustível, melhoria no trânsito nas cidades, economia para empresa de energia, locação, água, etc.

1) amplitude 2) hardware; 3) telefone corporativo; 4) boas acomodações para trabalho presencial, quando necessário 5) teams.

Produtividade, comunicação rápida e multicanal, romper fronteiras de onde o empregado está fisicamente.



flexibilidade para quem mora em outras cidades

Economia de recursos

A quantidade de dias em home e o aumento da produtividade.

O maior benefício do modelo híbrido é que há uma convivência em equipe ainda que com menor frequência. O contato pessoal é importante para algumas pessoas.



Que sugestões daria à Empresa para melhorar o modelo?

21 respostas

Oferecer kit ergonômico aos empregados; iniciar piloto para implantação do home office 100% em áreas distintas das de tecnologia.

Home office anywhere

Melhoria dos sistemas internos.

aumento do auxílio home office

Implementar o anywhere

Revisitar o modelo de forma periódica, tentando acompanhar não as tendências ou outras empresas, mas tentando perceber o que melhor se aplica aos resultados esperados.

100% teletrabalho.Nenhuma

Pensar na possibilidade de flexionar o horário da jornada, invés de manter a janela fixa.

Ofertar treinamentos de gestão para equipes em home office.

Auxílio Home Office

Maior flexibilidade, dependendo da atividade a ser realizada.

Bloqueio de acessos

Mais Encontros mensais ou anuais

Investir em melhorar o ambiente físico para o híbrido, sistema de marcação de baias para trabalhar no presencial, ambiente físico mais acolhedor.

- 1)) melhorar o valor do auxílio home, e criar outras formas de apoio ao funcionario como acima sugerido;
- 2))criar a Unidade de Apoio ao Homem para apoiar as equipes em home, e tbm em outras demandas de saúde, serviço social. Eu tenho um modelo pronto para sugerir para a GEpes; 3)) implantar o trabalho de qualquer lugar, acabando com esse absurdo de viagens de comissionados a Matriz, para trabalharem por 4 dias;4)) evoluir para o home total para alguns segmentos;
- 5)) reduzir o tamanho dos estabelecimentos BBTS, e revertendo parte dessa economia para a melhoria das condições das equipes; 6))criar na GESAP/DIGES, que faz a gestão do estabelecimentos, uma Unidade para gestão da infraestrutura domiciliar,e apoio aos funcionários em home; 7)) zelar por melhor ergonomia para os funcionários; 8)) criar um KR no MR2 que obrigue as equipes a atender às aulas da ginástica laboral, reeditando o programa



recentemente cancelado; 8)) criar encontros festivos presenciais, via ECoas, com uma maior regularidade; 9)) implantar aulas de idiomas, artesanato, primeiros socorros, etc, via teams, diariamente, antes do início das atividades, 9 às 9:40, como forma de desconpressão.

Reforço na gestão de pessoas apoiando os gerentes vista o tamanho da empresa com mais de 3000 funcionários e mesma quantidade com postos de serviço.

MODELO HIBRIDO MAIS JUSTO - VOLTA DE REUNIOES PRESENCIAIS

Mensuração do desempenho por entrega e não por ponto de horário, utilizando para isso o modelo de remuneração variável

Implementação de ferramentas de controle de produtividade

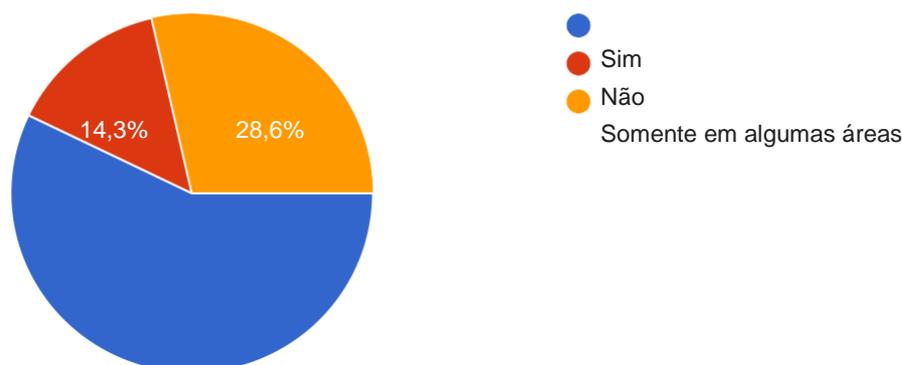
Realização de mais eventos de integração presenciais

Necessidade de implementação de ponto eletrônico.

Na sua opinião a Empresa está madura para implantar um modelo mais aprofundado de teletrabalho, como por exemplo o Anywhere?

 Copiar

21 respostas





Justifique sua resposta:

21 respostas

Pelas características de cada área, considero que nem todas poderiam trabalhar totalmente à distância. Mas, na minha opinião, os mais de dois anos trabalhados 100% em home office, em diversas gerências, são um ótimo parâmetro para a avaliação da maturidade, período no qual as operações se mantiveram, a produtividade melhorou e o resultado da empresa foi recorde.

A localização física já provou que não é o limitador da produtividade. Pelo contrário, pode ser um propulsor!

Atualmente a área em que trabalho não há necessidade de estarmos presencial para exercermos as nossas atividades. Todos os nossos processos são digitais e temos as ferramentas adequadas para conduzirmos as nossas atividades.

Sim , os funcionários da Companhia aprenderam a trabalhar e ter disciplina, seja qual for o lugar

Com base nos estudos levantados referentes a produtividade no período da pandemia onde muitos funcionários deixaram a sua base de trabalho e a produtividade da empresa aumentos com resultados bastantes positivos, com atingimentos de todas as metas financeiras.

A empresa é muito grande e tem diversos tipos de atividades, para mim não há tanta diferença entre teletrabalho e anywhere mas acredito que para algumas atividades ou áreas tal hipótese seria impraticável. E, mesmo sendo um modelo anywhere, acredito que um plano de periódicas presenças físicas em ambiente corporativo com interações seria saudável.

Hoje possuímos excelentes ferramentas de comunicação.

Entendo q a empresa está preparada. Minha dúvida é quem arcaria com as despesas de uma necessidade presencial

Nem todos os gestores entendem e aprovam o modelo, o que poderia trazer problemas para o empregado

Extra oficialmente algumas equipes já estão dessa forma. Ademais, o home office funciona independe do local que o empregado está residindo.

A empresa está madura, vez que os funcionários entenderam a importância do teletrabalho e seus benefícios. Assim, parece que o modelo Anywhere poderia ser implementado alavancando, inclusive, a produtividade da Companhia, como já aconteceu quando da implementação do modelo híbrido.

Acredito que sim, mas vai depender do tipo de atividade e do modelo tecnológico que acompanhará o desempenho do empregado.

Não sr aplica



Não há diferença do homeoffice para workanywhere.

Sim. Imediatamente. Muitos estão sendo penalizados, sem necessidade, por essas viagens ao DF. Além disso, poderíamos aproximar muitos funcionários das suas famílias, muitas delas espalhadas pelo Brasil.

Muitos querem mudar de cidade, estado. Irem para cidades oceânicas, serra, etc.

Vc já imaginou o que isso traria em termos de qualidade de vida, engajamento, e senso de dono???

Existem atividades que necessitam ser realmente in loco e serviços prestados ao cliente. Minha empresa possui uma capilaridade nacional e este é seu grande diferencial, logo estes serviços necessitam ser presenciais.

NÃO HA CONTROLE E CULTURA AINDA MUITO ANTIGA

Nas áreas de atendimento técnico não seria possível em alguns casos

sem comentários

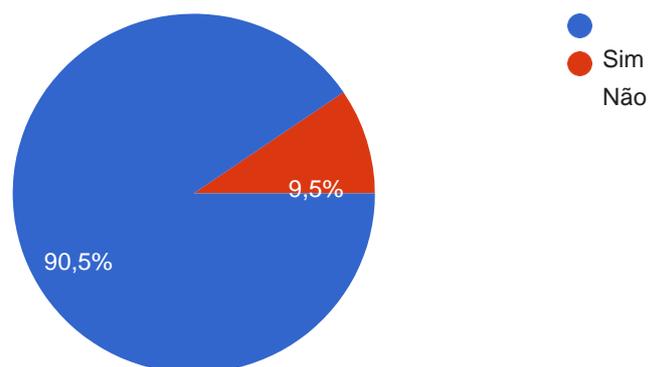
Requer aprofundamento da legislação sobre o tema. Sobretudo quando o empregado for para fora do país.

A empresa ainda não possui ferramentas que proporcione a gestão das pessoas considerando o modelo Anywhere.

A sua equipe faz uso da Construção Coletiva de Trabalho (planilhas, apresentações, projetos)?

 Copiar

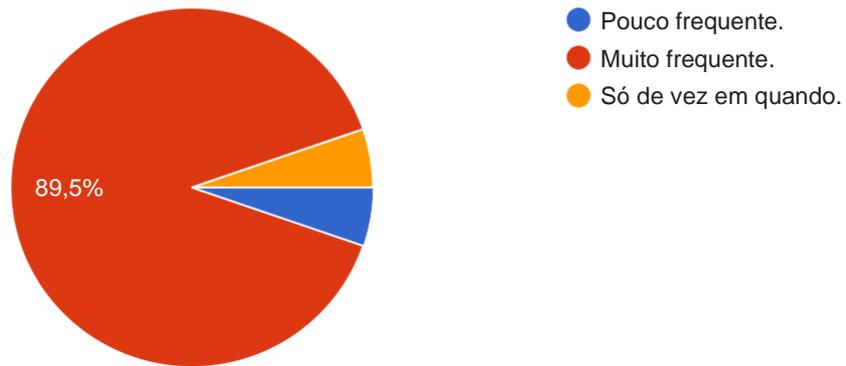
21 respostas



Se sua resposta anterior foi sim, com que frequência?

 Copiar

19 respostas



Você destacaria algum ganho tecnológico ou laboral de sua equipe após a implantação do home office?

21 respostas

A evolução no uso das ferramentas digitais.

Qualidade de vida e satisfação geral!

Todos passaram a dominar com mais habilidade a utilização dos sistemas internos e a internet como mais uma ferramenta de trabalho.

Sim, desenvolvimento nas apresentações

Sim a equipe ganhou mais autonomia

Sim, muitos colaboradores passaram a ter uma eficiência percebida maior com o advento do teletrabalho, sendo capazes de realizar mais tarefas.

As pessoas conseguiram ampliar o conhecimento, referente aos aplicativos e plataformas.

Utilização de tecnologias como teams planner

Sim, satisfação e conseqüentemente entregas com mais qualidade, além de expansão da mente para inovação e novas possibilidades.

As vezes uma ligação apenas para bater um papo de 2 minutos, como se fosse o cafezinho do presencial, faz muita diferença no clima da equipe, desfazendo o distanciamento e auxiliando na comunicação e no senso de pertencimento.

Aumento da produtividade

Os ganhos laborais foram importante, inclusive porque permitimos maior flexibilidade de horários.

Produtividade

trabalho em colaboração

Os nossos operadores,todos técnicos, desenvolveram habilidades de desenvolvedores de soluções de melhoria em apoio aos nossos técnicos especialistas que passaram a desenvolver essa soluções em low code.

Comunicação e a disponibilidade salas para reunir qualquer pessoa a qualquer tempo conforme a necessidade.

APRENDIZADO DE USO DE FERRAMENTAS



Agilidade na comunicação com outras áreas, sem a necessidade de agendamento de salas

Uso das tecnologias de conectividade

Agilidade nas entregas e mais colaboração.

Trabalho colaborativo, considerando Teams como plataforma oficial e aumento da produtividade.



E alguma perda?

21 respostas

Não

Nenhuma

Não

Contato físico, mas se resolve com grandes encontros da equipe/empresa.não

consigo identificar

Não que tenha sido percebida.Sem

perda

Proximidade entre equipes de diferentes divisões

A interação física dos colegas que moram em outro estado

A perda de contato presencial sempre é sentido, contudo, como o modelo é híbrido, os dias de encontro presencial suprem essa necessidade.

Em alguns casos a perda da produtividade. No entanto, nesses casos, podemos solicitar ao empregado o seu retorno ao presencial para uma readequação de tarefas e procedimentos.

Relacionamento

Não há perda

Certamente o calor humano, as interações sociais.

Cultura da empresa, leitura comportamental/corporal, administrar empregados não tão produtivos remotamente, conhecer as pessoas como elas realmente são, encontros presenciais

GESTAO DO TEMPO/COMUNICACAO PREJUDICADA

Interação social

Não identificado

Não.

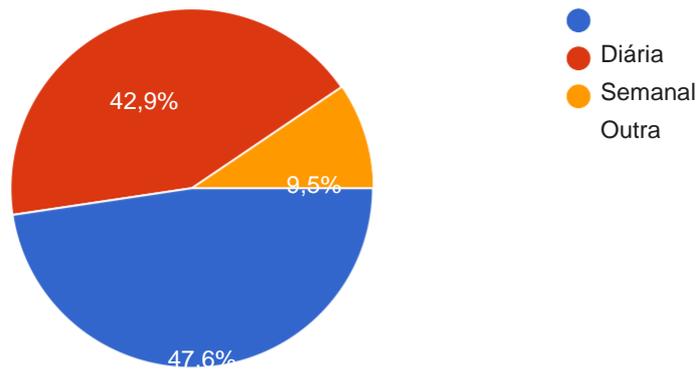
Não tenho nenhuma perda a relatar.



Com que frequência você faz reuniões com toda sua equipe?

 Copiar

21 respostas



Se escolheu outra, qual?

2 respostas

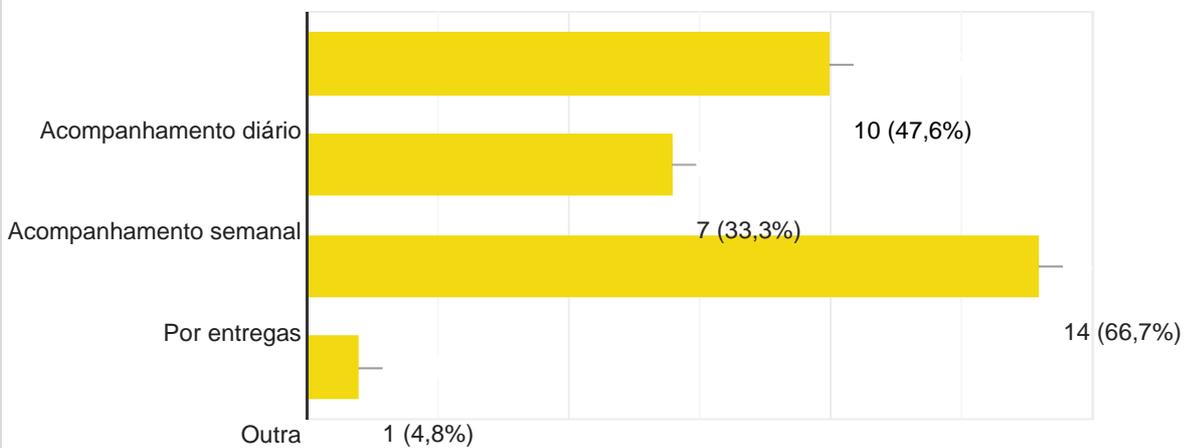
Duas vezes por semana. Pontualmente faço reuniões extraordinárias, quando a ocasião assim requer.

3x por semana.

De que forma controla a produtividade com sua equipe?

 Copiar

21 respostas



0 5 10 15

Se escolheu **outra**, qual?

1 resposta

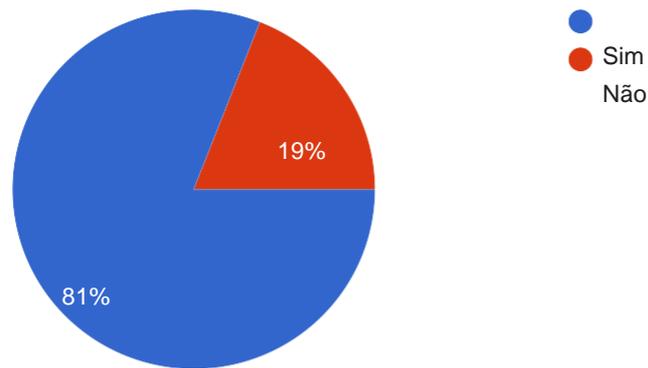
Acordo de trabalho



Você considera sua equipe madura com relação à gestão do tempo?

 Copiar

21 respostas



Se escolheu não, como gerencia essa questão?

3 respostas

Ainda preciso cobrar. Falta sendo de urgência e priorização

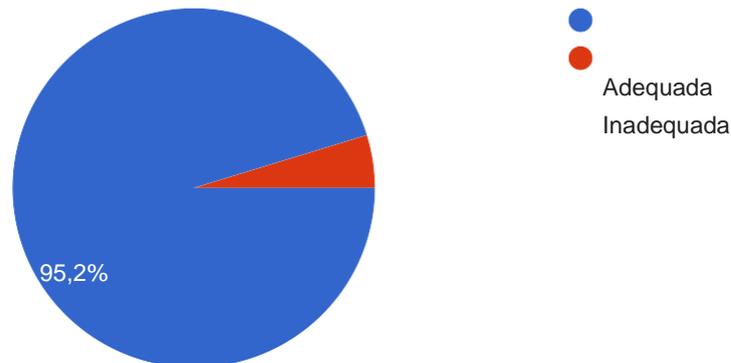
ORIENTANDO E ACOMPANHANDO

Com cobranças frequentes

Como avalia a segurança da informação de sua Gerência?

 Copiar

21 respostas



Justifique sua resposta:

21 respostas

Minha equipe utiliza as ferramentas disponibilizadas pela empresa de forma cuidadosa e, eventualmente, aponta melhorias neste aspecto, como por exemplo, a centralização de informações em diretórios restritos do Sharepoint, para evitar a duplicação de dados (que poderiam 'vazar'). Além disso, a equipe vem participando de um projeto de revisão dos perfis de acesso aos dados do sistema de pessoas (esse é o aspecto mais importante, no que tange ao aspecto de segurança na área).

Mas a caminho da excelência!

Todos os nossos documentos são armazenados virtualmente nos servidores.

a equipe mantém o rótulo das informações e tem zelo nas conversas via plataforma teams

São utilizadas somente as ferramentas autorizadas pela área responsável pela Segurança da Informação da empresa

Os sistemas utilizados, assim como as trocas realizadas são feitas em ambiente corporativo digital (sharepoint etc). Não sendo exposta informações de forma indevida ou utilizando máquinas fora dos padrões da empresa.

Seguimos os procedimentos de TI.

Não temos problemas de segurança

Todos assinam termo de confidencialidade e sempre é reforçada a necessidade do sigilo. Por se tratar de área jurídica, as informações sempre foram sigilosas, o que se manteve.

Observamos os normativos da Companhia.

Constantemente estamos revendo melhorias nesse aspecto.

Não se aplica

A empresa em que atuo está investindo bastante nesse assunto.

Participamos da equipe de implantação da LGPD e por isso zelamos pela proteção dos dados utilizados na nossa atividade.

A minha resposta não está pautada no teletrabalho, ela já era inadequada no presencial, então este ponto não se deu por conta do teletrabalho. O investimento em ferramentas tecnológicas visam adequar e mitigar estes riscos.



AVALIAÇÃO PROXIMA REALIZADA PELA EQUIPE LGPD

As informações são repassadas via sistema somente para pessoas autorizadas

sem comentários

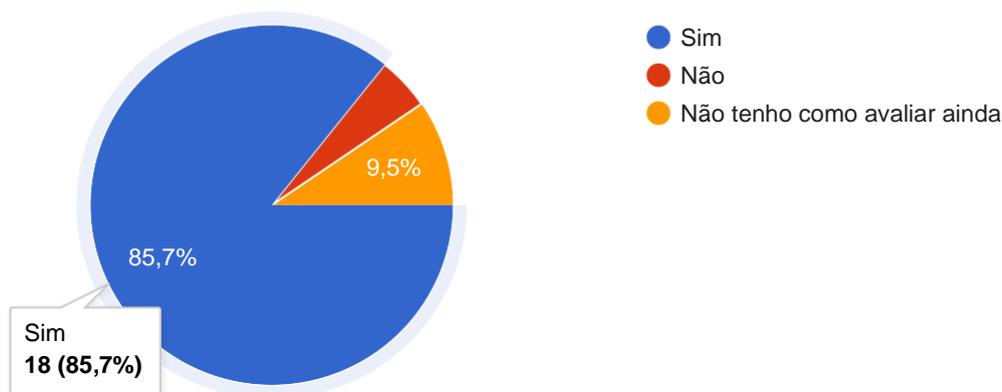
Não há vazamento de informações.

Enquanto equipe há maturidade quanto aos assuntos tratados e cultura de compartilhamento de informações por meio de links e caixas departamentais.

Você acha que a disseminação da cultura advinda da LGPD contribuiu com a segurança da informação de sua equipe?

 Copiar

21 respostas



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



